MÓDULO RRHH Y HABILIDADES DIRECTIVAS

Comunicación

Profesor: José María Guillén

MBA-Edición 2007-2008

©: Quedan reservados todos los derechos. (Ley de Propiedad Intelectual del 17 de noviembre de 1987 y Reales Decretos).
Documentación elaborada por EOI.

INTRODUCCION.

El hombre, por su componente social, tiene necesidad de relacionarse con sus semejantes y mantenerse en contacto permanente con el mundo que le rodea. Toda su existencia es un proceso de relación, de aprendizaje, de cambio, en el que unas veces recibe aportación de su entorno y otras le transmite a éste algo propio.

La forma de relacionarse o comunicarse el hombre con los demás es específica de cada época y cultura, siendo transmitida de un modo natural y espontáneo (con sus defectos y virtudes) de una a otra generación. En base a ello los errores o fallos más comunes de una comunicación interpersonal son admitidos normalmente por la sociedad como algo consustancial a la naturaleza humana. Por esta razón, los errores son más difíciles de erradicar.

Pero como el hombre dedica mucho tiempo a las comunicaciones interpersonales, cometiendo una y otra vez los mismos errores, el tiempo perdido llega a ser importante y merece, por tanto, ser analizado con atención. Si además, por el cargo que ocupa, este hombre está administrando recursos humanos, sus responsabilidades de supervisión y coordinación le obligan a tener frecuentes contactos personales. De ahí que el tiempo mal utilizado por fallos de comunicación sea notablemente mayor.

Parece evidente en consecuencia que:

- Se deben mejorar los hábitos de comunicación a partir de un proceso racional de aprendizaje, para aumentar la eficacia de la gestión.

- Este proceso de aprendizaje (sencillo de comprender) es extremadamente difícil de aplicar, dado que hay que romper con una serie de errores muy internalizados en el hombre y en la sociedad en que vive.

Esta problemática de la comunicación interpersonal, ajustada al marco de la organización, va a ser estudiada en los siguientes apartados:

- El proceso de comunicación, en el que después de definir el significado de la comunicación se describen los elementos que constituyen el proceso.

- Los fallos más importantes de la comunicación interpersonal que son fuente de incomunicación.

- Principios básicos para mejorar en la práctica la capacidad de comunicación interpersonal, como resultado de un análisis paralelo del proceso de comunicación y de sus fallos.

EL PROCESO DE COMUNICACION.

El hecho de hablar a otra persona es considerado como una operación elemental y mecánica. Se vocaliza una idea, la otra persona recoge el mensaje y de esta manera queda informada. Este es un planteamiento muy simple que debe ser revisado para poder relacionarse eficazmente por medio de la comunicación.

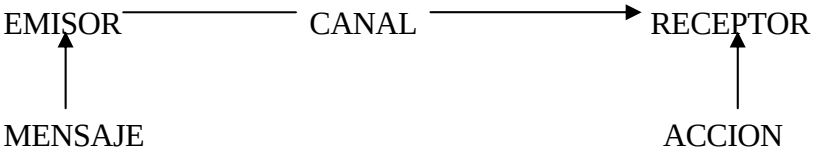
Para ello, se procederá en primer lugar definiendo lo que se entiende por comunicación, luego se hará una conceptualización de los términos más comunes y finalmente se presentará un esquema del proceso de comunicación.

¿Qué es la comunicación?

Es una interacción entre una fuente (EMISOR) y un RECEPTOR a través de un CANAL.

EMISOR ——— CANAL ———→ RECEPTOR

El emisor envía un MENSAJE al receptor mediante el cual busca una determinada CONDUCTA o ACCION de éste, dentro de un medio, espacio y tiempo.



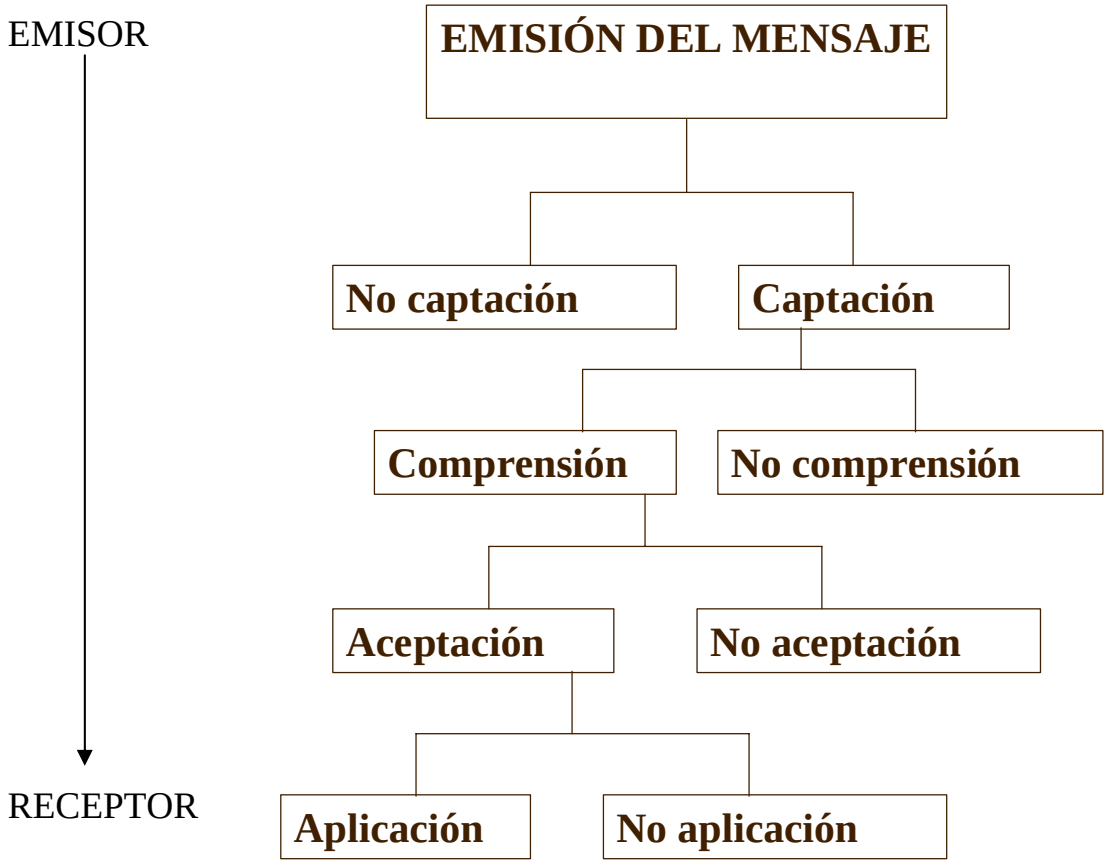
Pero además, esta acción es un proceso bidireccional en el que el emisor y el receptor se intercambian permanentemente sus papeles.

Toda comunicación es siempre significativa e intencionada para el emisor.

- SIGNIFICATIVA porque antes de ser expresada corresponde a una idea, derivada a su vez de una necesidad, y por tanto, de una motivación.

- INTENCIONADA porque tiene el propósito de conseguir un objetivo haciendo actuar al receptor.

El objetivo del emisor puede ser más o menos exigente para el receptor, de acuerdo a este orden secuencial: atender, comprender, aceptar y aplicar, que se presenta a continuación.



Para que la comunicación sea efectiva, el emisor debe alcanzar su objetivo, concretado en una conducta adecuada del receptor. La comprobación del logro de un objetivo la realizará el emisor utilizando un proceso de RETROALIMENTACION que le permita recibir la información necesaria sobre la conducta del receptor.

De esta manera se cerraría el ciclo del proceso de la comunicación, cuyos elementos constitutivos son:

- Emisor.
- Mensaje.
- Canal.
- Receptor.
- Retroalimentación.

El emisor.

Es la fuente donde se origina el mensaje o donde se inicia el proceso de comunicación. El emisor es el que comunica para influir o para afectar intencionalmente la conducta de la persona a quien va dirigido el mensaje y su propósito es obtener la respuesta adecuada.

El emisor debe elaborar una estrategia de comunicación, es decir, debe agregar a la información que va a transmitir un aditivo de persuasión tal que motive al receptor a tomar las actitudes que desea, una vez recibido el mensaje.

A partir de una idea, el emisor define un objetivo y elabora un mensaje teniendo en cuenta la motivación del receptor, es decir, conectando intencionalmente la forma y el contenido del mensaje a los motivos del interlocutor.

El mensaje.

Se puede definir el mensaje como una cantidad seleccionada de información, existiendo al menos tres factores que deben considerarse relacionados con el mismo:

- El contenido es el material del mensaje que fue relacionado por el emisor para expresar su propósito.

- El código es el conjunto de símbolos que pueden estructurarse de modo que tengan un significado para alguien.

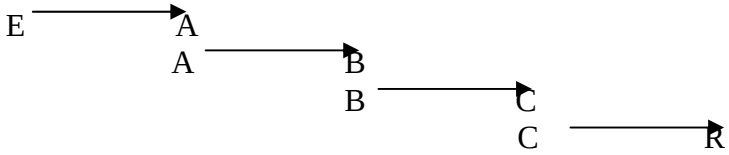
- El tratamiento son las decisiones que toma el emisor al seleccionar y estructurar los códigos y el contenido, teniendo presente la persuasión que imprime al mensaje.

El canal.

El canal de comunicación es un medio de transporte, un portador de mensajes: por ejemplo, radio, teléfono, prensa. Pero es también el itinerario del mensaje, el espacio físico por el cual circula el mensaje.

El canal puede ser unitario: el emisor y el receptor se comunican directamente.

Pero también puede ser serial: el emisor y el receptor se encuentran separados por estaciones intermedias.



En este segundo caso las posibilidades de pérdida y distorsión del mensaje son mayores. Una característica peculiar de los canales de información es el ruido, término genérico que comprende las distorsiones, adiciones y errores que afectan de forma adversa el mensaje en su recorrido desde la fuente hasta el receptor. El ruido, por tanto, disminuye la eficacia del proceso de comunicación.

El receptor.

Es el elemento más interesante del proceso de comunicación. Incluye el elemento decodificador y el receptor propiamente dicho. Hemos de destacar las siguientes características en el receptor:

- Su habilidad para escuchar, leer y pensar.

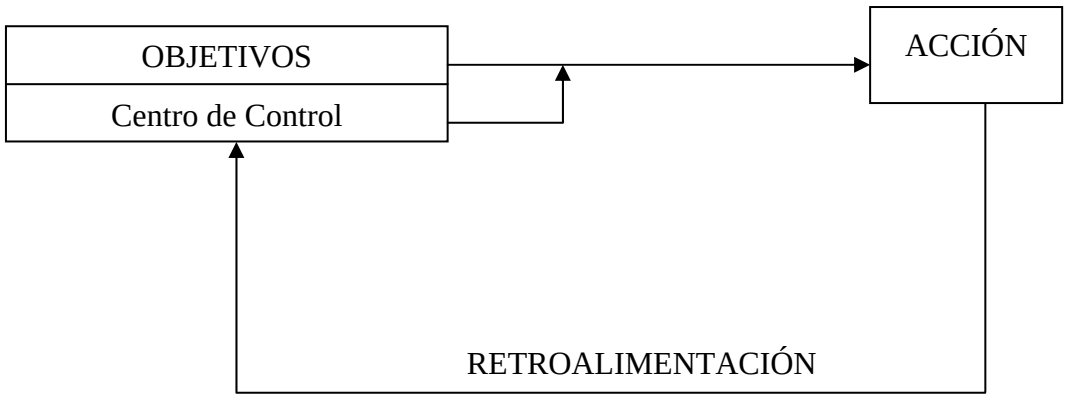
- Su actitud hacia el emisor y el mensaje que se transmite.

Estas características personales en el receptor constituyen, junto al mensaje y a la información del sistema donde está inmerso, las fuentes de entrada del receptor si se considera a éste como un sistema.

La respuesta del receptor, elaborada a partir de la transformación de las informaciones de entrada, es la única referencia que puede tener el emisor para evaluar la eficacia de su comunicación.

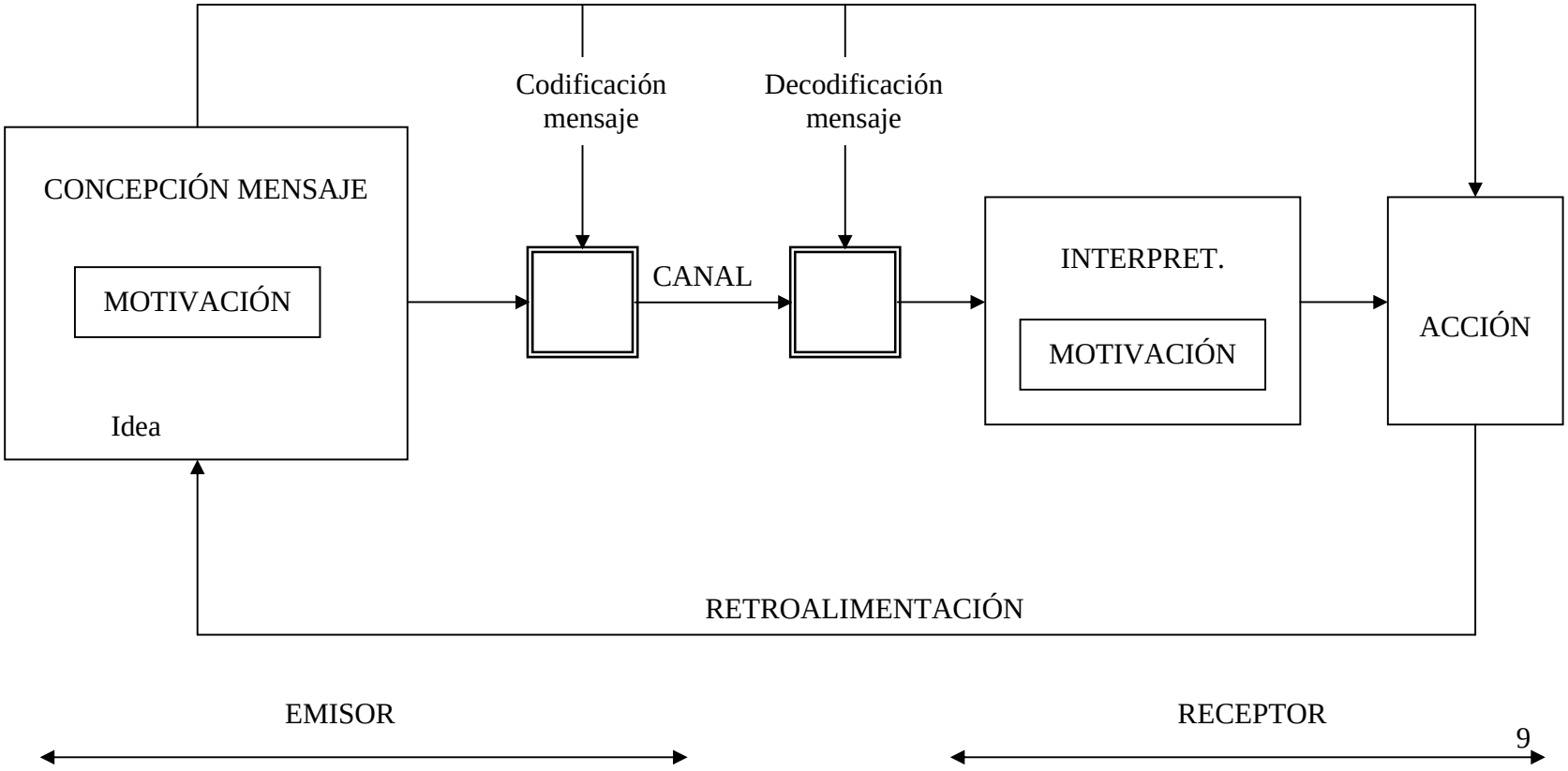
La retroalimentación.

El conocimiento de la respuesta del receptor permite al emisor comprobar si ha logrado sus objetivos o debe reajustar su mensaje tomando una acción correctiva cuando han detectado ciertas desviaciones. Pero este conocimiento sólo puede obtenerse recibiendo un mensaje con información de la acción provocada, con una retroalimentación de esta información.



ESQUEMA DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN.

En este esquema se resumen los elementos constitutivos y las variables que intervienen en el proceso de comunicación.



FALLOS MÁS IMPORTANTES DE LA COMUNICACIÓN INTERPERSONAL.

Son muchos los fallos de comunicación. Aquí vamos a referirnos a aquellos que por su generalización y significación influyen de forma más negativa. Los hemos agrupado en cinco áreas de estudio:

- La falta de hábito de escuchar.
- Los roles, normas y valores que provocan una percepción selectiva y limitada de la situación.
- El filtrado de la información, fenómeno por el cual no se comunica más que una parte de lo que se sabe.
- El lenguaje, cuya falta de precisión, como consecuencia del distinto significado que las palabras tienen para cada persona, origina problemas de entendimiento.
- La indefinición de los objetivos de la comunicación, que imposibilitan el logro de comunicaciones efectivas.

La falta de hábito de escuchar.

En general se escucha poco y mal, unas veces por el deseo incontenible de protagonismo que cada uno lleva dentro de sí mismo y que le impulsa a no dejarse arrebatar la palabra, otras veces (en el extremo contrario) porque está cansado de ser bombardeado permanentemente por la verborrea de los demás que le roba su tiempo, cada vez más escaso y valorado. En uno u otro caso, la intención de escuchar es claramente negativa. Lamentablemente, ambas situaciones están muy generalizadas y se acentúa la tendencia hacia estos extremos.

Así resulta que en cualquier conversación, cada una de las partes trata de defender o imponer sus ideas y busca contrarrestar opiniones más que conciliarlas.

De este modo, el diálogo se hace insostenible y queda reducido a dos monólogos en los que cada parte consume su tiempo en hablar o en preparar su argumentación más que escuchar al otro.

Cuando no se escucha, el diálogo es imposible; cuando se escucha poco la comunicación es precaria. En tales casos, los más corrientes, más que de comunicación se ha de hablar de incomunicación.

Roles, normas y valores. Su incidencia en la percepción selectiva.

El rol o papel es lo que una persona hace o efectúa. De forma más precisa, los roles se podrían definir como un complejo entramado de derechos y deberes claramente definidos y asignados a una persona que ocupa determinada posición. Con el tiempo, tales derechos y deberes se estandarizan, y cuando esto ocurre se desarrolla un MODELO DE COMUNICACION ENTRE ROLES, en sustitución de la comunicación entre personas. Y esto sucede porque la sociedad actual está creando especialistas cada vez más identificados con sus tareas concretas y más aislados del mundo exterior. Cuando esta identificación se acentúa, el comportamiento humano queda fuertemente influido por la tarea. En estas condiciones, el campo de referencia del hombre es más limitado, su percepción de los demás más restringida, y sus posibilidades de una comunicación efectiva, menores.

Como además el rol va asociado a una posición social o status, resulta que la comunicación entre roles, cuando las distancias sociales son elevadas, es aún menor, dada la distinta forma de percibir las situaciones, de entender la vida y, por tanto, de comunicarse con los demás.

Pero los sistemas sociales comprenden los roles de sus miembros, las normas que prescriben y sancionan la conducta de éstos, y los valores sobre los cuales descansan estas normas. Es decir, los roles están condicionados por el sistema social del que forman parte y consecuentemente por las normas y valores de este sistema.

Al igual que las normas de una organización, existen unas normas de los sistemas sociales que especifican requerimientos de conducta para sus miembros. Estos mantienen creencias y actitudes comunes sobre algunos aspectos del sistema y su funcionamiento, acompañadas del sentimiento de que esas ideas son doctrinas importantes y apropiadas para su comportamiento.

También los valores de un sistema social influyen en el desempeño de los roles al ser, las justificaciones y aspiraciones, ideológicamente generalizadas para las conductas apropiadas de sus miembros. Pueden consistir básicamente en valores trascendentales, morales, religiosos, o bien pragmáticos asociados con resultados funcionales.

Los roles, normas y valores son tres elementos relacionados que constituyen la base para la integración de los sistemas sociales, es decir, para que los miembros del sistema permanezcan dentro de él. En cualquier caso, los roles ejercen una demanda de despersonalización, limitando el campo perceptivo. También las normas y valores que actúan a modo de esquemas fijos alteran y empobrecen el contexto en que se produce la comunicación. La moral, la ideología, los prejuicios, etc. son alterantes invariables de una persona que producen una percepción incompleta de la situación, provocando respuestas predeterminadas, rígidas, que conducen a una incomunicación.

Hemos podido comprender cómo los roles, normas y valores producen una PERCEPCION SELECTIVA del estímulo que llega al hombre.

Las necesidades personales provocan del mismo modo una selectividad de la percepción. El influjo de todos los factores personales se refleja en una disminución y distorsión del contexto perceptivo.

Disminución del contexto perceptivo.

Sensibilizando, de manera selectiva, los mecanismos perceptivos del individuo y disminuyendo su umbral de reconocimiento y de atención ante ciertos objetos.

Distorsión del contexto perceptivo.

Alterando de tal manera la percepción que la subordinan a las necesidades personales o a las emociones bajo las que se halla.

Filtrado de la información.

Es un fenómeno por el cual no se comunica más que una parte de lo que los interlocutores saben, piensan o experimentan. Esta limitación impide habitualmente comunicarse de manera auténtica y abierta con el otro, provocando una actitud negativa aparejada a una desconfianza mutua.

La filtración de información puede ser inconsciente, pero en ocasiones va cargada de intención. A veces, aunque la intención sea positiva, produce resultados negativos al no ser reconocida o aceptada esta intención como tal por el interlocutor.

En las organizaciones, el filtrado de la información es un fenómeno muy habitual que obedece a razones personales y profesionales. Estas últimas suelen ser fruto del conocimiento erróneo de la teoría de la información llevado, la mayor parte de las veces, con un celo desmesurado por la confidencialidad. En la empresa moderna, el flujo de información debe canalizarse hasta los puntos de decisión, haciendo llegar a los mismos la cantidad de información necesaria en el momento oportuno.

Las razones personales de filtrado de información pueden ser muy complejas y su análisis incide de lleno en el estudio de la motivación.

En cualquier caso, la limitación de información (tanto por razones personales como profesionales) puede ocasionar malentendidos y desconfianzas, reduciendo las posibilidades reales de comunicación.

Poca claridad y precisión del lenguaje.

La palabra es el soporte básico de la comunicación interpersonal, es el código de mayor

uso. Pero una misma palabra, una misma frase, puede tener significados distintos para cada persona.

Esta falta de precisión del lenguaje tiene su raíz en que el significado de una palabra incluye no solamente una componente denotativa (objetos, datos, hechos que una palabra señala o refiere) sino también otra componente connotativa (sentimientos y actitudes asociados a la palabra) menos fácilmente descifrable.

Cada cultura ha asociado unos significados connotativos a una serie de palabras que, por el solo hecho de pronunciarlas, hacen evocar unos sentimientos llenos de carga emocional, prácticamente incomprensibles para los miembros de otras culturas. En grado variable, cada palabra puede tener un significado connotativo cuyo origen puede ser social (común para todos los miembros de una misma cultura) o personal. En este último caso, la carga emocional asociada a la palabra no puede ser captada por el interlocutor a menos que realice grandes esfuerzos de comprensión, labor por lo demás harto difícil al tener que explorar la zona oscura que le es ajena, y muchas veces, inconsciente de la otra persona.

Objetivos poco definidos.

Sin objetivos bien definidos, sin metas claras, la comunicación puede discurrir por cauces no previsibles. En tal caso, la secuencia de eventos de una comunicación iría avanzando sin rumbo fijo dando origen a un fenómeno de dispersión que haría incurrir a cada interlocutor en contradicciones internas y adoptar comportamientos defensivos y ambiguos. De este modo, se llegaría a perder el objetivo original, que podría ser sustituido por otros objetivos distintos, no considerados a priori o con escasa relación, tendentes a justificar o defender las contradicciones que van apareciendo sobre la marcha.

PRINCIPIOS BÁSICOS PARA MEJORAR EN LA PRACTICA LA CAPACIDAD DE COMUNICACION INTERPERSONAL.

El esquema del proceso de comunicación ha permitido identificar los elementos constitutivos del mismo: emisor, mensaje, canal, receptor y retroalimentación.

Hemos reconocido como fallos más importantes de la comunicación: la falta de hábito de escuchar, la percepción distorsionada del concepto perceptivo, el filtrado de información, la poca claridad y precisión del lenguaje y los objetivos poco definidos de la comunicación.

Un cuadro de doble entrada nos muestra la relación entre los elementos constitutivos y los fallos de comunicación.

FALLOS / ELEMENTOS	POCO HÁBITO ESCUCHAR	PERCEPCIÓN SELECT.	FILTRANDO INFORMAC.	LENGUAJE P/CLARO	OBJETI. P/DEFI.
EMISOR	X	X	X	X	X
MENSAJE				X	X
CANAL					
RECEPTOR	X	X	X	X	X
RETROALIMENTACIÓN					

Se puede apreciar que:

- El emisor y el receptor son los únicos elementos del esquema que tienen relación con cada uno de los fallos (emisor y receptor intercambian permanentemente sus papeles).

- El mensaje está en relación con dos fallos solamente: lenguaje poco claro y objetivos poco definidos.

- El canal y la retroalimentación no están relacionados con ninguno de los fallos enunciados, pero por su importancia como elementos constitutivos, van a ser considerados factores esenciales de mejora del proceso de comunicación.

Por su relación con el emisor y el receptor, todos los fallos están íntimamente ligados a la personalidad de cada uno. Obviamente, la corrección de estos fallos lleva implícito un esfuerzo para mejorar las características personales que intervienen en el proceso de comunicación. Los fallos relativos al lenguaje y a los objetivos tienen fundamentalmente una componente técnica que puede compensarse con una mejora de conocimientos y un esfuerzo de preparación.

Como síntesis del tema se enuncian a continuación los principios básicos para mejorar en la práctica la capacidad de comunicación interpersonal. Son éstos:

Adquirir hábito de escuchar.

Dedicando más tiempo a escuchar. Pero escuchar no consiste sólo en estar callado, es algo más, es estar pendiente de lo que dice la otra persona, es oír con atención.

Establecer comunicación entre personas y no entre roles.

Tratando de comprender a la persona que se tiene enfrente y aceptarla tal cual es, con sus defectos y sus virtudes, independientemente del rol que desempeña. Pero esto no es fácil. Exige de cada uno una atención abierta y permisiva hacia los demás. Sólo así se estará en condiciones de ampliar el campo de percepción personal y contrarrestar las limitaciones propias de la percepción selectiva. En la comunicación interpersonal está claro que para tratar de comprender al otro es necesario tener en cuenta sus motivaciones.

No omitir información necesaria.

Facilitando a los demás los datos necesarios, entendiendo claramente que cuando se proporciona una información insuficiente o se oculta una parte, es difícil lograr un buen entendimiento. Pero aún es más difícil conseguir la respuesta adecuada.

Utilizar un lenguaje preciso.

Expresándose con claridad, utilizando al máximo los significados denotativos de las palabras y proporcionando informaciones suplementarias que ayuden a comprender el significado connotativo, la carga emocional que hay detrás de las palabras.

Tener objetivos bien definidos.

Determinando los objetivos de la comunicación y la estrategia para alcanzarlos. Para ello hay que considerar las motivaciones del receptor, la cantidad de información a transmitir y los medios a utilizar. A partir de los objetivos y la estrategia se elabora el mensaje, teniendo presente que *"lo que se concibe bien se enuncia claramente"*.

Utilizar el canal adecuado.

Acompañando, cuando se estime oportuno, el canal de la comunicación interpersonal con notas escritas que complementen la información oral. Este procedimiento es adecuado cuando se transmite una información o se da una orden compleja, difícil de comprender o de recordar.

Retroalimentar información.

Solicitando información del receptor, el emisor puede llevar un control del grado en que está logrando sus objetivos. En la comunicación interpersonal es fundamental utilizar el mecanismo de retroalimentación de forma permanente para comprobar el grado de comprensión del mensaje y la actitud hacia el mismo. No se ha de olvidar que muchos trabajos se ejecutan mal por no haber sido comprendidos cuando fueron ordenados.

No queremos finalizar el tema sin señalar que la internalización y aplicación de estos principios, especialmente los primeros, que están más relacionados con los factores personales, aumentarán en el hombre su COMPRENSION EMPATICA o capacidad para escuchar las cosas que el otro dice, para comprender la forma en que le van surgiendo, para comprender las significaciones personales que tienen para él, para percibir la carga emocional que les acompaña. Escuchando con comprensión se reducen las diferencias emocionales y la comunicación se establece en términos más racionales y lógicos.

TRATAMIENTO DE LOS RUMORES

El rumor es un importante canal de comunicación informal que existe en todas las organizaciones. Básicamente, funciona como un mecanismo de paso y, en muchos casos, es más rápido que el sistema formal.

Se ha descrito correctamente de la siguiente manera: "Con una rapidez increíble, el rumor se filtra a través de las paredes, pasa por la oficina del gerente y llega a los vestuarios y pasillos."[1] Ya que es flexible y con frecuencia involucra una comunicación de persona a persona, el rumor transmite información de una manera rápida. Si un ejecutivo deja la empresa, casi todo el mundo se entera antes de que se anuncie oficialmente.

Para la dirección, el rumor puede ser, con frecuencia, un medio efectivo de comunicación. Es posible que tenga un impacto fuerte en los receptores porque se lleva a cabo de persona a persona y permite que haya retroalimentación. Ya que satisface muchas necesidades sicológicas, es prácticamente imposible eliminar el rumor de las organizaciones. Algunas investigaciones llevadas a cabo, indican que aproximadamente el 75% de la información que da el rumor es cierta.[2] Claro está que el 25% restante, si está distorsionado, puede ser devastador. Sin embargo, lo importante es que si el rumor es inevitable, el direcctivo debería buscar la forma de utilizarlo o, por lo menos, tratar de minimizar su impacto negativo. Una manera de disminuir los aspectos negativos del rumor es mejorando otras formas de comunicación. Si existe información sobre los asuntos relacionados con los subordinados, y estos la tienen oportunamente y la juzgan veraz, es menos probable que surjan rumores dañinos.

[1] Davis, "Human Behavior at work", pag.267.
[2] Ibidem.