

# LA COMUNICACION

## Perfil del Capitulo

### ☑ Comunicación interpersonal

- Comunicación en un solo sentido Vs dos sentidos.
- Fallas en la comunicación.
- Señales mixtas y percepciones equivocadas.
- Medios orales y escritos.
- Medios electrónicos.
- Redes de comunicaciones.
- Riqueza de los medios.
- Eficiencia y Eficacia.

### ☑ Mejoramiento de las habilidades de comunicación.

- Mejoramiento de las habilidades del emisor.
- Habilidades no verbales.
- Señales no verbales en diferentes países.
- Mejoramiento de las habilidades del receptor.
- Supervisión efectiva

### ☑ Comunicación organizacional

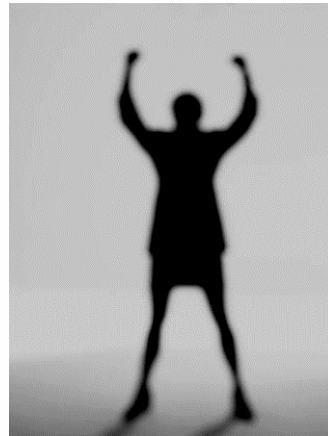
- Comunicación descendente.
- Comunicación ascendente.
- Comunicación horizontal.
- Comunicación formal e informal. Y Ausencia de frontera.

# Generalidades

Comunicarse es una de las mas importantes manifestaciones de la inteligencia.

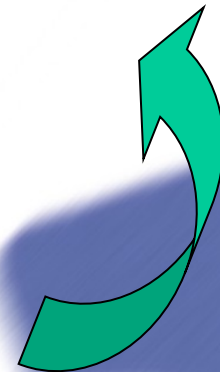
Para hacerlo es necesario:

APRENDERLO



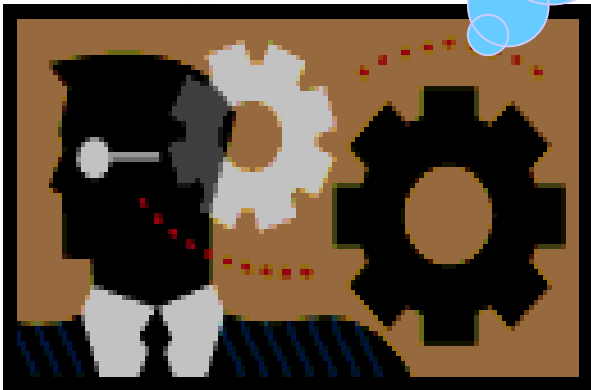
PERFECCIONARLO

DESARROLLARLO



# Generalidades

“LO MÁS IMPORTANTE EN  
MATERIA DE COMUNICACIÓN  
HUMANA, ES OIR LO QUE NO  
SE DICE”.

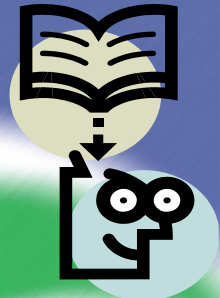


PETER DRUCKER

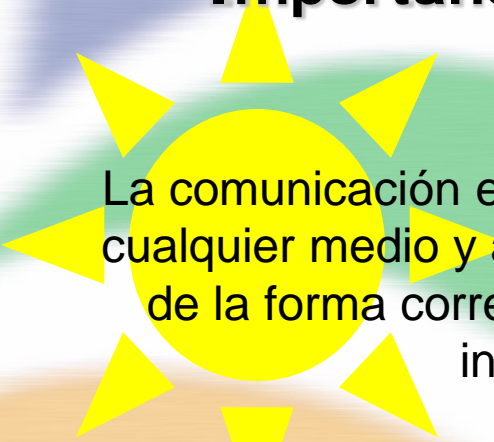
# Concepto de Comunicación

**Es el proceso por el cual las personas comparten significados de la realidad, a través de la transmisión de mensajes.**

**Por medio de ella informamos, convencemos, persuadimos, conocemos, aprendemos, nos relacionamos con el mundo y otras personas. Andar sin información es como andar a ciegas por el mundo.**



# Importancia de una comunicación efectiva



La comunicación es **efectiva** cuando el mensaje que transmitimos por cualquier medio y a través de cualquier código, llega a nuestro público de la forma correcta. Es efectiva porque no ha sido obstaculizada, influida o distorsionada por barreras.

**¿Lo que los otros entienden es lo que yo realmente quiero decir?**

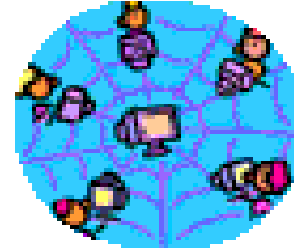
**¿Lo que el otro hizo fue lo que le dije que hiciera?**

- ✓ La comunicación representa la hebra común para los procesos administrativos
- ✓ Las habilidades de comunicación, permiten que los líderes aprovechen la amplia gama de talentos que existe en su grupo de trabajo y creen sinergia.
- ✓ Los líderes pasan mucho tiempo comunicándose.  
(Papel de la comunicación en tres roles gerenciales de Mintzberg)



# Comunicación interpersonal

- Es la habilidad humana por medio de la cual intercambiamos información.
- Es un proceso en el que transmitimos información a través de un mismo código. (números, idioma, imágenes, gestos)
- Para que haya comunicación debe haber respuesta. Retroalimentación.



- ✓ Entraña la participación de personas: para entenderla hay que tratar de entender la forma en que las personas se relacionan unas con otras.
- ✓ Tiene un significado compartido: estar de acuerdo en cuanto a definiciones y términos empleados.
- ✓ Los mensajes, están compuestos por símbolos o códigos: gestos, sonidos, letras, números, etc.

# Canales o medios de comunicación

**El líder sabe utilizar los medios de comunicación para lograr sus objetivos. Conoce los canales que tiene a su alcance y el objetivo de cada uno.**

➤ Los medios forman parte del proceso de comunicación y pueden ser orales, escritos, audiovisuales o multimediales. Cada uno de estos canales tiene diferentes características y objetivos.

➤ El proceso de comunicación puede darse de forma directa o indirecta:

- ☑ Comunicación directa: es la comunicación cara a cara en ella se encuentran los diálogos entre dos o mas personas, las reuniones, conferencias, entrevistas.
- ☑ Comunicación indirecta: a ella pertenecen los medios en donde necesitamos un medio diferente a nosotros mismos, o no hay comunicación cara a cara o *face to face*. Ejemplos:
  - *Teleconferencias*
  - *Correo electrónico*
  - *Conversaciones telefónicas*
  - *Periódicos*
  - *Noticieros o programas de televisión*
  - *Multimedia en donde convergen escritura, videos, fotografía u animaciones, etc*



## MEDIOS ORALES Y ESCRITOS

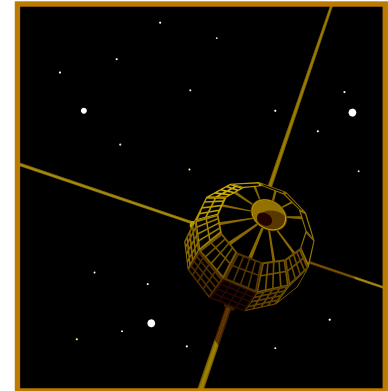
- La comunicación se puede enviar a través de diversos canales, incluyendo el oral, escrito y electrónico. Cada uno presenta ventajas y desventajas.
- **La comunicación oral:** implica el debate cara a cara, conversaciones telefónicas, presentaciones y discursos formales.
- **La comunicación escrita:** comprende memorandos, cartas, informes, archivos de computadora y otros documentos escritos.





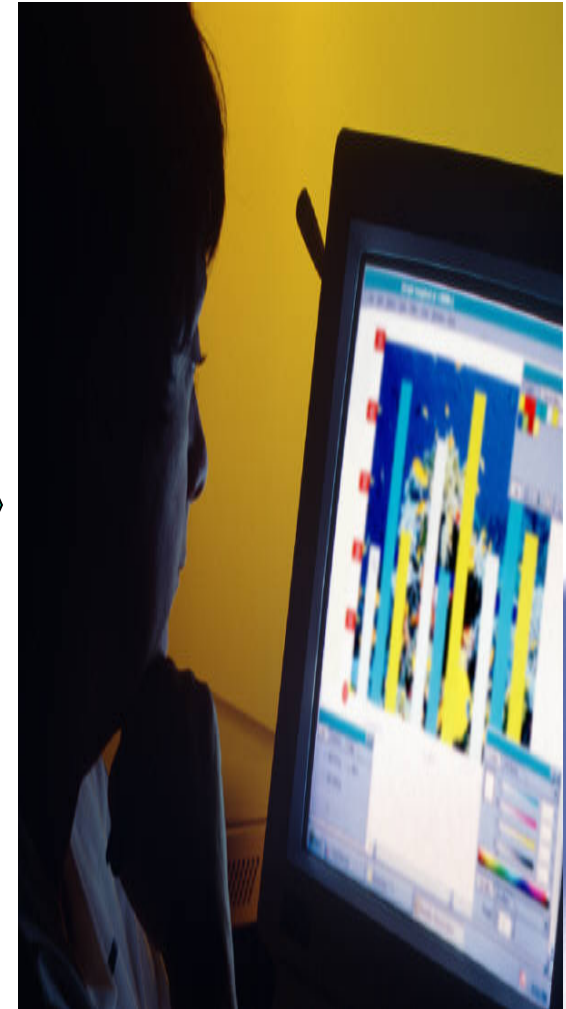
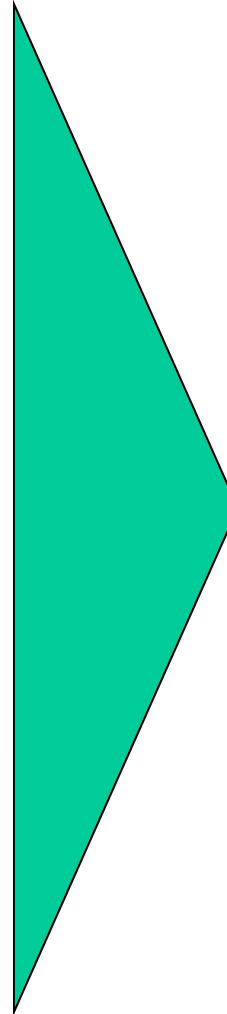
## MEDIOS ELECTRONICOS

- Una categoría especial de los canales de comunicación son los medios electrónicos. Los gerentes utilizan las computadoras no solamente para recopilar y distribuir datos cuantitativos, sino también para "hablar" con otros a través del correo electrónico (email).
- **Ventajas:** Las ventajas de la tecnología en comunicación electrónica son muchas e impresionantes. Dentro de las empresas, las ventajas de la comunicación electrónica comprenden la distribución de más información, velocidad y eficiencia en la entrega de mensajes de rutina a grandes cantidades de personas a través de vastas áreas geográficas.
- **Desventajas:** Entre las desventajas de la comunicación electrónica están la dificultad para resolver problemas complejos, que requieren interacción más amplia, cara a cara y la incapacidad para captar claves sutiles, no verbales o de inflexión acerca de lo que el comunicador está pensando o transmitiendo.



## MEDIOS ELECTRONICOS (Cont.)

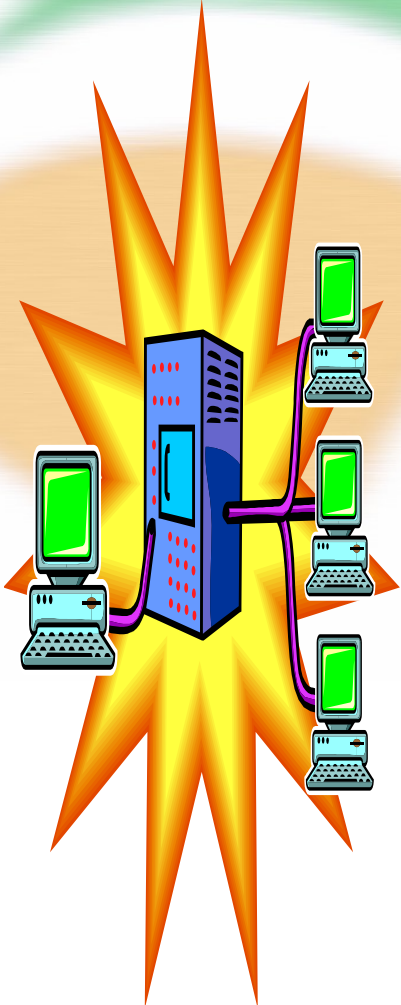
- **Oficina virtual:** Oficina móvil donde las personas pueden trabajar en cualquier lugar, mientras tengan las herramientas para comunicarse con sus clientes y sus compañeros.
- **Administración de la carga electrónica:** Los medios electrónicos de comunicación parecen esenciales en estos días y la gente se pregunta cómo trabajó alguna vez sin ellos. Al mismo tiempo, el volumen de la comunicación puede ser agobiante. El advenimiento de equipos autodirigidos e interfuncionales exige e inspira volúmenes tremendos de comunicaciones.





# REDES DE COMUNICACIONES

- El volumen de las comunicaciones que recibe una persona depende en parte de su posición en la estructura de toma de decisiones. Quienes toman decisiones descentralizados e independientes tienen las menores necesidades de comunicaciones. Dado el espectacular incremento en la necesidad de comunicaciones y las distancias que debe recorrer la información, la distribución efectiva de ésta y las buenas decisiones no serían posibles sin las tecnologías de información.





# ¿Cómo se produce realmente la comunicación?\*

## Aprendemos y retenemos

10% de lo que escuchamos

15% de lo que vemos

20% de lo que vemos y escuchamos

40% de lo que discutimos con otros

80% de lo que experimentamos directamente o  
practicamos

90% de los que tratamos de enseñar a otros.

**El fin último de comunicar es persuadir.  
Producir una reacción, estímulo o acción en  
otros.**



# El líder y sus medios

Las personas en una empresa se comunican de forma verbal o escrita. El líder conoce la forma de expresarse adecuadamente por cada medio que utiliza.

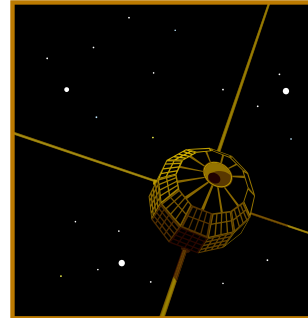
- **La comunicación oral o verbal:** nos expresamos con nuestra voz, en reuniones, conversaciones telefónicas, teleconferencias, presentaciones y discursos formales, etc.
- **La comunicación escrita:** mensajes de correo electrónico, cartas, memorandos, informes, reportes, archivos numéricos, y otros documentos.

**Nuestra forma de comunicarnos con los demás forma en ellos una imagen de lo que somos.**

# El líder y la nueva tecnología

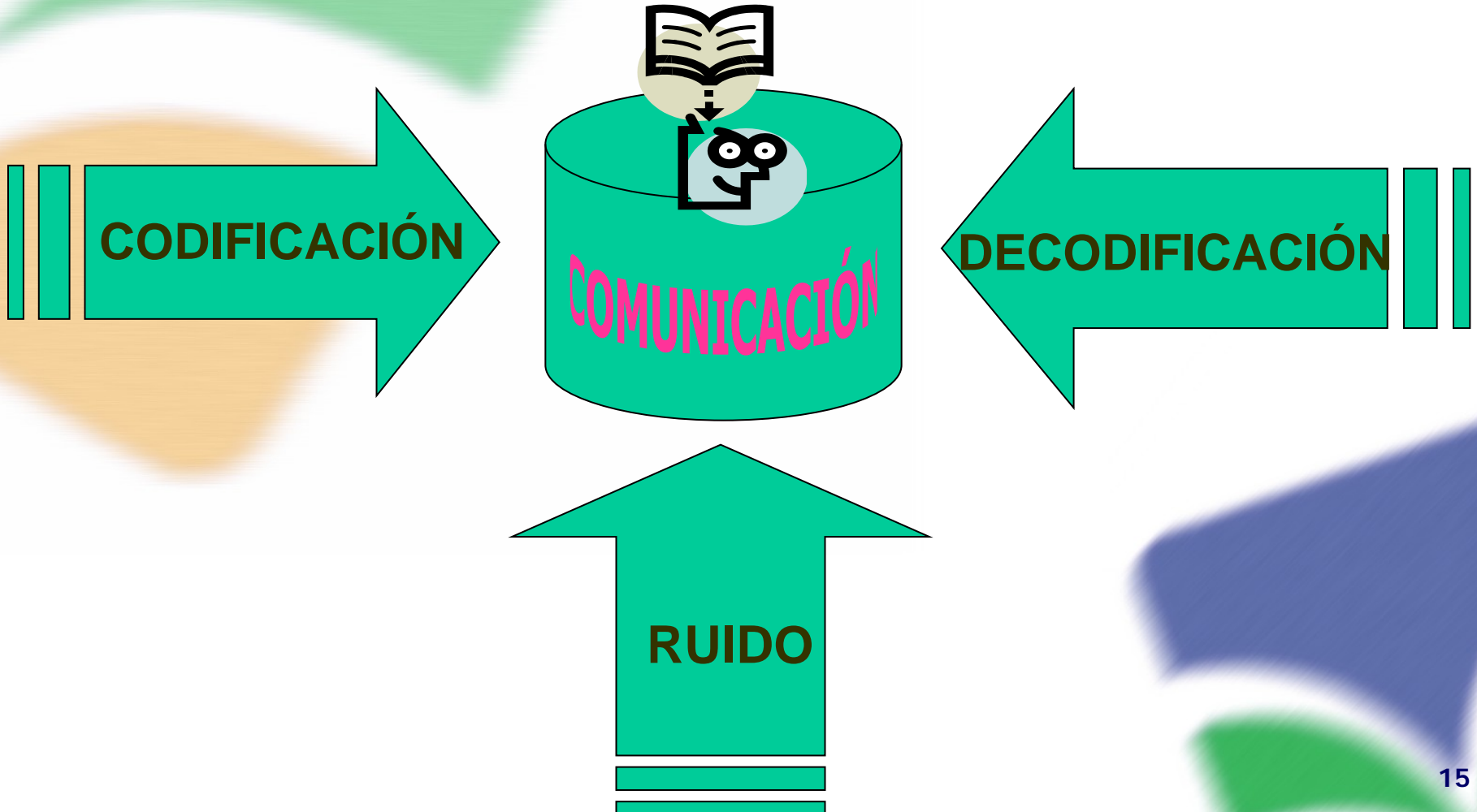
Una categoría especial de los canales de comunicación son los medios electrónicos. Las personas utilizan las computadoras no solamente para recopilar y distribuir datos cuantitativos, sino también para “hablar” con otros a través del correo electrónico.

- **Ventajas:** Las ventajas de la tecnología en comunicación electrónica son muchas e impresionantes. Dentro de las empresas, las ventajas de la comunicación electrónica comprenden la distribución de más información, velocidad y eficiencia en la entrega de mensajes de rutina a grandes cantidades de personas a través de vastas áreas geográficas.
- **Desventajas:** Entre las desventajas de la comunicación electrónica están la dificultad para resolver problemas complejos, que requieren interacción más amplia, cara a cara y la incapacidad para captar claves sutiles, no verbales o de inflexión acerca de lo que se está pensando o transmitiendo.



La comunicación y la telecomunicación son diferentes y constituyen cada una por su lado una ciencia diferente.

# Factores que influyen en la efectividad e ineficiencia de la comunicación:





# La comunicación del líder

Para Daniel Goleman, en su libro La Inteligencia Emocional en la Empresa, "la comunicación es escuchar abiertamente y transmitir mensajes convincentes.

Las personas dotadas de esta aptitud:

- ☑ Son efectivas en el intercambio, registrando las pistas emocionales para afinar su mensaje
- ☑ Enfrentan directamente los asuntos difíciles
- ☑ Saben escuchar, buscan el entendimiento mutuo y comparten información de buen grado
- ☑ Fomentan la comunicación abierta y son tan receptivas de las malas noticias como de las buenas."



# Comunicación Organizacional

- Un líder sabe que es el llamado a orientar a su equipo de trabajo sobre los objetivos y lineamientos estratégicos de la empresa. Sabe que es responsable por la imagen de su organización.
- La comunicación franca y oportuna es un valor esencial para el clima de una organización.
- La falta de calidad en la comunicación afecta el ambiente y la imagen interna de la empresa.

Veamos algunas consecuencia de fallas de comunicación en diferentes procesos:



# ¿Qué pasa cuando falla la comunicación en ...

## ➤ **La retroalimentación:**

- ☑ Falta de reconocimiento
- ☑ Agresividad
- ☑ Distanciamiento

## ➤ **Las relaciones entre áreas**

- ☑ Poca cooperación
- ☑ Individualismo – protagonismo
- ☑ Cultura departamentalizada
- ☑ Retención de información
- ☑ Sobre costos
- ☑ Reprocesos

## ➤ **La divulgación de metas y objetivos**

- ☑ Prevalece la autoridad
- ☑ Desorientación
- ☑ Pérdida de tiempo
- ☑ Pérdida de la identidad corporativa

## • **En el manejo de conflictos**

- Escasa capacidad de escuchar
- Falta de ambiente abierto
- Falta de concertación
- No se identifican problemas potenciales
- Alteración, tensión

## • **En las relaciones jefe-colaboradores**

- Falta de confianza mutua
- Desconocimiento de los compañeros de trabajo
- Desinterés por el ser humano
- Poca participación
- Dos instituciones

## • **En el trabajo en equipo**

- Prevalece autoridad sobre liderazgo
- Trabajo por funciones y no por proceso
- Falta de planeación
- Baja capacidad de interacción entre niveles

# Factores que afectan la comunicación en las organizaciones

- Canales formales de la comunicación.
- Estructura de autoridad.
- Especialización de los trabajos.
- Propiedad de la información.



# Comunicación Organizacional

➤ Fragmentos de información a través de la organización:

☑ **Comunicación descendente:** consiste en la información que fluye de los niveles superiores a los inferiores en la jerarquía de la organización.

- **Carencia de información adecuada:**

- Sobrecarga de información
- Falta de apertura entre gerentes y empleados
- Filtrado de la comunicación



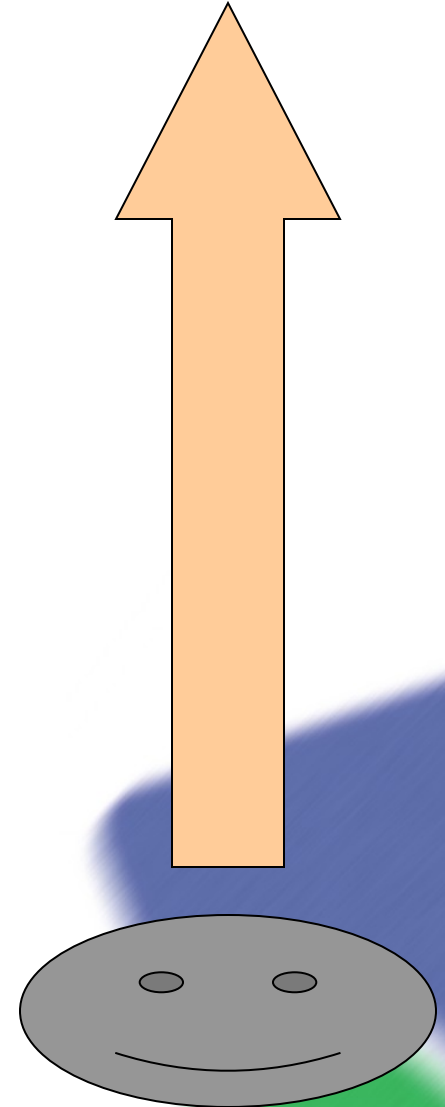
# Administración de libro abierto

- Es la práctica de compartir información vital, antes disponible solo para la dirección, con los empleados de todos los niveles de la organización.
  - ☑ Esta comprende metas financieras, declaraciones de ingresos, presupuestos, ventas, pronósticos y otros datos importantes acerca del comportamiento y proyectos de la empresa



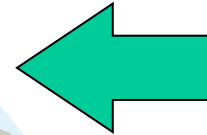
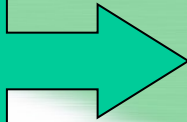
# Comunicación Ascendente

- Es la información que fluye de los niveles inferiores a los superiores en la jerarquía de la organización.
- Por otro lado, la gente tiende a compartir solamente las buenas noticias con sus supervisores y a eliminar las malas noticias, porque:
  - Quieren parecer competentes.
  - Desconfían de su jefe.
  - Temen a que el jefe castigue al mensajero.
  - Creen que ayudan a sus jefes si lo protegen de sus problemas.



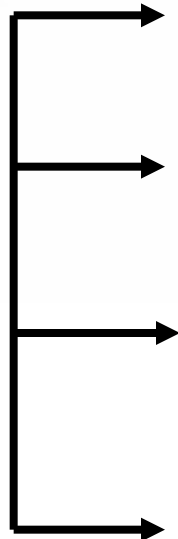
# COMUNICACIÓN VERTICAL

PROPÓSITO



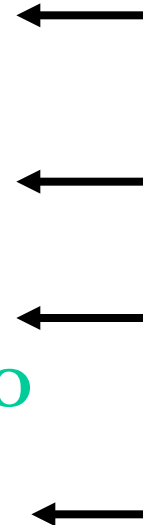
EJEMPLO

DESCENDENTE



JUNTA DIRECTIVA  
GERENTE  
JEFE DE DEPARTAMENTO  
EMPLEADOS

ASCENDENTE



# Manejo de la comunicación ascendente

- Generar información útil desde abajo requiere hacer dos cosas:
  - ☑ Los gerentes deben facilitar la comunicación ascendente.
    - Ejemplo: tener una política de puertas abiertas.
  - ☑ Los gerentes deben motivar a sus empleados a proporcionar informaciones validas.





# Comunicación Horizontal



➤ Información compartida entre personas del mismo nivel jerárquico.

☑ La comunicación horizontal tiene diversas funciones importantes.

- Permite compartir información, coordinar y resolver problemas entre las unidades.
- Ayuda a resolver conflictos.
- Permite la interacción entre iguales, proporciona apoyo social y emocional a las personas.

• Todos estos factores contribuyen a la moral y a la eficacia.



# Manejo de la Comunicación Horizontal



- Dentro de las técnicas para mejorar la comunicación horizontal y la integración, se encuentran:
  - ☑ El contacto directo entre la gente
  - ☑ Roles integradores
  - ☑ Fuerzas de tarea
  - ☑ Equipos de proyectos
  - ☑ Otros

# Comunicación Formal e Informal

**La comunicación formal** está compuesta por publicaciones impresas o audiovisuales corporativas que provienen de fuentes reconocidas y autorizadas o voceros.

A ellas corresponden memos, anuncios de personal, comunicados de prensa, comunicados de la presidencia, gerencia general o casa matriz entre otros.

En esta categoría también están algunos formatos, formularios, informes, reportes ya institucionalizados que hacen parte de un proceso o departamento. Pueden moverse hacia arriba, hacia abajo o en forma horizontal.



## **Las comunicaciones informales**

no son oficiales. Son conversaciones personales entre empleados, chismes o rumores que circulan libremente en la organización y no tienen una fuente identificada.



El rumor puede neutralizarse:

1. Hablando con la persona clave.
2. Previniendo (explicar las cosas importantes).

# LA COMUNICACIÓN POR PARTE DE ORGANIZACIONES

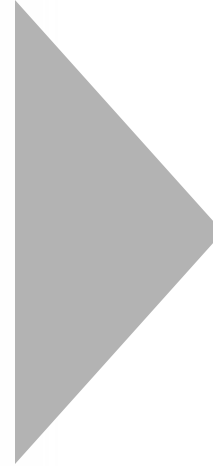
## AVITCETE N EFECTIVA COMUNICACIÓN





## COMUNICACION EN UN SOLO SENTIDO FRENTE A LA COMUNICACION EN DOS SENTIDOS

- **Comunicación en un solo sentido:** Proceso en el que la información fluye solamente en una dirección, del emisor al receptor, sin ciclo de retroalimentación.



- **Comunicación en dos sentidos:** Proceso en el cual la información fluye en dos direcciones: el receptor proporciona la retroalimentación y el emisor es receptivo a la retroalimentación.

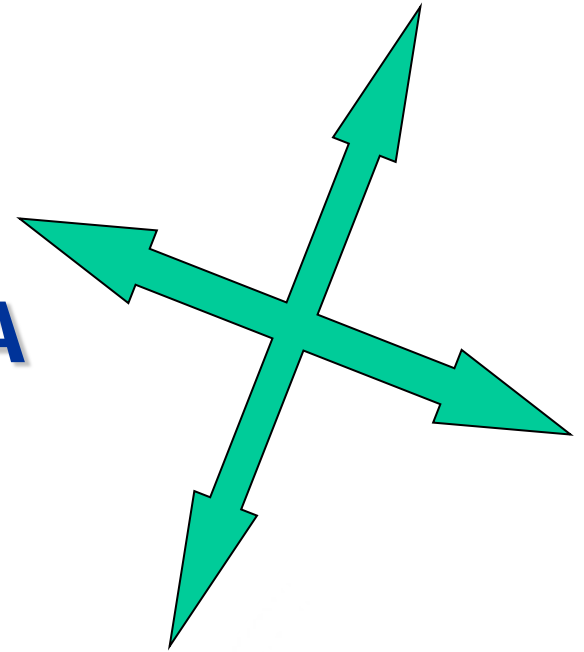
# FALLAS EN LA COMUNICACION

- El mensaje que envía el emisor no siempre “llega igual” al receptor. Se presenta algo que expresa las ambigüedades de la comunicación y las posibilidades de una mala interpretación.
- **Percepción:** Proceso de recibir e interpretar la información.
- **Filtrado:** Proceso de retener, ignorar o distorsionar la información.



# SEÑALES MIXTAS Y PERCEPCIÓN EQUIVOCADA

Un punto común en el debate, hasta el momento, es que las percepciones de las personas pueden afectar los intentos de la gente para comunicarse. La gente no pone atención a todo lo que sucede alrededor de ella.





**La imagen que comunicamos y recibimos de las personas están sujetos a la influencia de factores no verbales tales como:**

- Movimientos corporales
- La ropa
- La distancia
- La postura
- Los gestos
- Las expresiones faciales
- Los movimientos de los ojos
- Contacto corporal





# Imagen de líder

Se refiere a la credibilidad que el emisor tenga en la mente del receptor.

La credibilidad del emisor esta sujeta a las circunstancias del contexto en el cual envía el mensaje.

La credibilidad de un gerente será mucha si los demás lo perciben como persona conocedora, confiable y verdaderamente interesada por el bienestar de los demás.





# Diez claves para escuchar con efectividad

- Encuentre un área de interés. Incluso si usted decide que el tema es aburrido pregúntese a si mismo: "¿qué puedo utilizar de lo que dice el orador?".
- Juzgue el contenido no la pronunciación. Intente aprender lo que el orador sabe.
- Contrólese. En lugar de emocionarse de inmediato con lo que el orador parece estar diciendo, deténgase y evalúe hasta que comprenda el mensaje.
- Escuche las ideas. No se quede atrapado en los hechos y detalles; concéntrese en las ideas centrales.
- Sea flexible. Tenga varios sistemas para tomar notas utilice el que mejor se adapte al estilo del orador.
- Resístase a las distracciones. Cierre la puerta, apague el radio, acérquese a la persona que está hablando o pídale que hable más fuerte. No mire por la ventana ni revise los papeles que están sobre su escritorio.



# Diez claves para escuchar con efectividad. (Continuación)

- Ejercite su mente. Desarrolle apetito para un buen reto mental.
- Mantenga la mente abierta. No deje que las emociones interfieran con la comprensión.
- Capitalice la velocidad de pensamiento.
- Concéntrese en escuchar. No solo pretenda que está poniendo atención, muestre interés. Escuchar bien es un trabajo arduo, pero los beneficios superan a los costos.



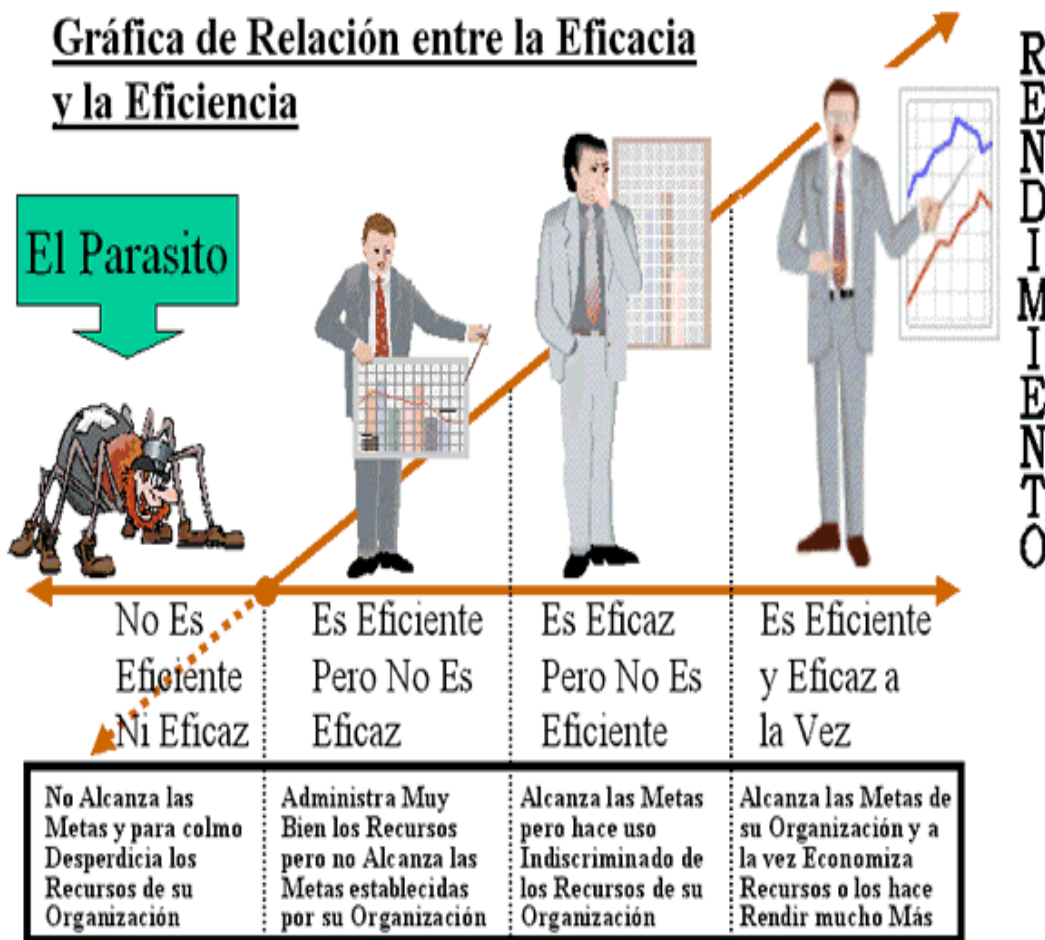


**EFICIENCIA Y EFICACIA =  
EFECTIVIDAD**



# EFICIENCIA Y EFICACIA

Gráfica de Relación entre la Eficacia y la Eficiencia



- La contribución del hombre es un factor muy importante para el éxito de su organización.
- Peter Drucker uno de los autores de mayor prestigio en la administración, dice que "un líder debe tener un desempeño eficiente y eficaz a la vez, pero aunque la eficiencia es importante, la eficacia es aún más decisiva", de igual forma manifiesta que la clave del éxito de una organización es la eficacia.

## OCHO ATRIBUTOS DEL EQUIPO DE ALTA EFICIENCIA

- Liderazgo participativo: Crea independencia dando fuerza, liberando y sirviendo a otros.
- Responsabilidad compartida: Establece un medio en el cual todos los miembros del equipo se sienten tan responsables como el gerente por la eficiencia de la unidad de trabajo.
- Comunidad de propósito: Se tiene un sentido de propósito común en cuanto al por que de la existencia del equipo y su función.
- Buena comunicación: Crea un clima de confianza y de comunicación abierta y franca.
- La mira en el futuro: Para ver el cambio como una oportunidad de crecimiento.
- Concentración en la tarea: Se mantienen reuniones centradas en los resultados.
- Talentos creativos: Los talentos y la creatividad individuales están al servicio del trabajo.
- Respuesta rápida: En la identificación y el aprovechamiento de las oportunidades.

# REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Alianza Social Continental. Alternativas para las Américas: Capítulo sobre las Comunicaciones. [www.asc-hsa.org](http://www.asc-hsa.org)
- Universidad del CEMA [www.cema.edu.ar](http://www.cema.edu.ar)
- BARRIOS, Oscar, Liderazgo Pedagógico. [www.umce.cl](http://www.umce.cl)
- ROBINS, Stephen. Comportamiento Organizacional. Editorial Prentice Hall, Mexico, 1993.
- COVEY R, Stephen. El Liderazgo Centrado en Principios. Editorial Paidós Empresas 22, Barcelona, 1991.
- HALLORAN, Jack. Relaciones Humanas. Editorial Hispano Europea S.A. 1982.
- BOWEN Donal D. Hacia un concepto viable de asertividad
- KEITH, Davis y NEWSROM, Jhon. El comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento organizacional
- HERZBERG, Frederick. Una vez más: Cómo motivar a sus empleados?.
- BUCHHOLZ y ROTH. Como crear un equipo de alto rendimiento

**FIN**

**MUCHAS GRACIAS**

