

## ***Comunicación***

Etimológicamente, la palabra comunicación se refiere a **común–acción**.

En este sentido, proponemos entender la comunicación como la coordinación de acciones. Así la comunicación será más que el intercambio de información.

siempre coincide con el sentido de la información que se emitió. Nuestra Las personas interpretan la «información» de manera particular y no proposición permite centrarse en coordinar acciones y no en abocarse a buscar al responsable que no transmitió bien o que no escuchó bien cuando se producen malos entendidos.

En este contexto, podemos señalar que los seres humanos son seres comunicantes que dependen críticamente de su capacidad para comunicar con el fin de afrontar las demandas de la vida en una sociedad compleja.

En el proceso de comunicación, es necesario comprender elementos Centrales que configuran su importancia en el ámbito de las relaciones humanas:

Todo comportamiento o no comportamiento es comunicación.

Es un proceso que se da en un contexto.

Es interaccional: sus efectos dependen del que comunica y del que recibe e interpreta.

Es un proceso de causalidad circular.

Lo central del proceso es que tiene un efecto o influencia sobre la otra persona.

No es sólo intercambio de información, por lo que debemos diferenciarla del proceso de comunicación propiamente tal.

La comunicación cumple diversas funciones, las cuales se pueden sintetizar en que ésta actúa para **controlar el comportamiento** de los miembros de un grupo, **fomenta la motivación** al aclarar a los trabajadores lo que se debe hacer, lo bien que lo está desarrollando y lo que se puede hacer para mejorar el desempeño. Es además, una fuente básica de interacción social para la **satisfacción de necesidades** sociales, y finalmente, proporciona la información que los individuos y grupos necesitan para tomar decisiones y evaluar opciones alternativas.

### ***Diferencias entre Comunicación e Información.***

#### **Comunicación:**

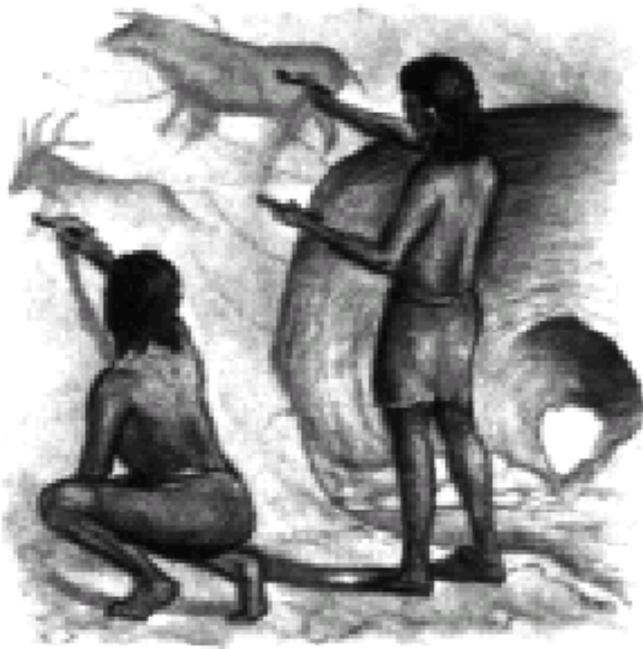
Consiste en un intercambio, es relacional y existe solamente como resultado de la interacción entre dos o más

protagonistas.

### **Información:**

Consiste en una transferencia de mensajes orientada o no a la transformación de los conocimientos, actitudes o el comportamiento de las personas. Es unidireccional, no exige retroalimentación y puede ser estática.

### **COMUNICACION NO VERBAL**



La connotación más común de la frase comunicación no verbal equivale a comunicación realizada por medios distintos a las palabras.

Aunque esta definición parece ser adecuada para un entendimiento general, deben aplicársele algunas restricciones. Por ejemplo, algunos gestos tienen las mismas características que las palabras.

La línea divisoria de lo verbal y lo no verbal es borrosa muchas veces.

Esto puede resultarle incómodo a algunas personas, pero es un claro reflejo de cómo se desarrolla la comunicación humana. En resumen la comunicación no verbal se puede definir como aquella que abarca señales distintas de las palabras, siempre y cuando se entienda que la distinción

entre las palabras y «otras» señales a veces no es muy clara y puede traslaparse.

Además, es importante destacar que los mensajes comunicacionales, son hasta en un 80%, no verbales y repetir que éstos es la forma principal de definir la relación que establezco con otros.

Así como en el comportamiento verbal, cada comportamiento no verbal puede tener varios significados posibles, según el contexto en que ocurra.

A veces, el mismo comportamiento puede significar cosas distintas para diferentes personas o incluso para la misma persona. Algunas señales no

verbales (por ejemplo: emblemas), pueden obtener significados semejantes de muchas personas, aunque no tengan ninguna información del contexto en que se desarrollan. Pero, tan pronto como el gesto se localiza dentro de un contexto interaccional, el significado «libre-de-contexto» puede o no aplicarse. Como las palabras, algunas señales no verbales son abstractas y abarcan muchos significados; otras son más concretas y tienen un menor nivel de significado.

El grado en que puede ser controlado un comportamiento no verbal depende del tipo de comportamiento de que se trate. En nuestras interacciones diarias es común que controlemos algunos de nuestros comportamientos, y otros se realizan en forma habitual.

Con retroalimentación en la cantidad apropiada y del tipo correcto, se podrían, probablemente, controlar de manera consciente estos comportamientos.

Entre los ejemplos de comportamiento no verbal, se encuentran los

emblemas (actos no verbales que tienen una traducción verbal directa), los ilustradores (son gestos que acompañan e ilustran nuestra habla), las demostraciones de afecto (expresiones de emoción normalmente expuestas por el rostro), los reguladores (comportamientos que nos sirven para mantener el flujo de ida y vuelta del habla y de escuchar en la conversación) y los articuladores (comportamientos que nosotros llamamos con frecuencia tics nerviosos, como son morderse las uñas, enroscar el cabello con un dedo, rascarse, etc.)

Estamos persuadidos de hacer algo por otra persona, es en parte resultado del contenido del mensaje y resultado parcial del contexto dentro del cual fue enviado el mensaje. Pero las señales no verbales pueden desempeñar también un importante papel en el convencimiento de otros.

En síntesis, el comportamiento no verbal permite principalmente, la

expresión de emociones y sentimientos, que en definitiva son los que definen la relación que se establece con los demás. Por lo tanto, es

importante hacer consciente este comportamiento, lo cual permitirá

determinar la relación que se desea establecer y la observación del

comportamiento no verbal del otro. Así se logrará conocer de nuestras contrapartes lo que esperan, sienten, comprenden y de este modo definimos nuestra relación.

### ***PROCESO DE COMUNICACIÓN***

En toda comunicación se pueden distinguir por lo menos cinco elementos esenciales:

- **YO:**

Es toda comunicación en la que participa el YO como elemento central. La consideración de mi persona, de mis características de personalidad y de mi momento existencial, es central para lograr una comunicación efectiva. Se demuestra con ideas, intenciones, información y propósito de comunicar.

- **TU:**

Toda comunicación que establezco supone un otro con el cual el YO interactúa. La consideración de él/ella también es central en este proceso.

Es esta consideración de las características de personalidad o la propia

epistemología (forma de ver e interpretar el mundo) de cada uno de los participantes lo que hace a la comunicación un proceso altamente

personalizado, único e irrepetible.

Un proceso de comunicación que no toma en cuenta las características del otro o la epistemología de los que participan en ella, deja de ser tal y se convierte en un monólogo. El receptor interpreta el contenido del mensaje a la luz de sus propias experiencias previas y marcos de referencia.

- **CONTENIDO:**

Siempre hay «algo» que se comunica. Considerando los otros dos elementos, se desprende que este mensaje es altamente personalizado, la forma que un mensaje adquiere en una interacción es única y exclusiva de esa interacción y va a adquirir un cariz distinto cuando el mismo mensaje se presente en otra relación u otro contexto, los cuales son los siguientes elementos de la comunicación.

- **RELACION:**

Es el objetivo principal de la comunicación entre los seres humanos. Al mismo tiempo que es expresado un mensaje (contenido), la forma en conjunto con el contexto, determinarán cual es la relación que establecen

los interactuantes y cómo debe ser entendido el mensaje expresado. cobra especial significado el comportamiento no verbal y los paralenguajes utilizados.

- **CONTEXTO:**

El contexto es el espacio físico y psicológico donde se efectúa la interacción. No es lo mismo decirle «te amo» a su pareja en un basural, que en un mirador a la luz de la luna. Es de especial importancia el espacio psicológico, por la poca consciencia que tenemos de él.

Además, se debe considerar que el mecanismo de la retroalimentación es crucial en el proceso de comunicación, constituyéndose en la verificación del éxito que se ha tenido al transmitir el mensaje como había sido en la intención original, por lo tanto determina si se ha logrado o no su comprensión.

Uno de los factores principales del espacio psicológico es el clima, si existe

desconfianza, temor, tensión, etc., los mensajes vertidos no serán interpretados de la misma forma, si por el contrario, el clima es de confianza, seguridad, cálido, los mensajes serán bien interpretados.

Otros factores son las normas, costumbres, leyes y tradiciones, las cuales

enmarcan el comportamiento y dirigen la interpretación de lo que se dicta,

al mismo tiempo, definen los tipos de relaciones que pueden ser establecidas con otras personas.

## ***TIPOS DE COMUNICACIÓN***

### **• DIRECCION DE LA COMUNICACION:**

#### **Comunicación Descendente:**

Es la comunicación que fluye desde los niveles más altos de la organización hacia los más bajos. Incluye políticas, instrucciones y memorandos oficiales.

#### **Comunicación Ascendente:**

Comunicación que fluye desde los niveles inferiores a los superiores de la organización. Incluye buzones de sugerencias, reuniones de trabajo y procedimientos de reclamación.

#### **Comunicación Horizontal:**

Comunicación que fluye a través de las funciones en la organización, la cual es necesaria para la coordinación e integración de las diversas funciones de la organización. Por ejemplo, las reuniones interdepartamentales, los equipos de trabajo, etc.

#### **Rumores:**

Es un tipo de comunicación informal. Son creencias no verificadas que circulan en forma generalizada dentro de la organización o en el entorno.

### **• COMUNICACION INTERPERSONAL:**

La comunicación interpersonal está constituida por aquellas que fluyen entre los individuos en situaciones personales cara a cara y de grupo, pueden abarcar desde las órdenes directas hasta las expresiones

causales. Cada persona dispone de su propio estilo interpersonal, el cual constituye la manera en que un individuo prefiere relacionarse con otros.

Esto se ejemplifica en la denominada Ventana de Johari, la cual se basa en el supuesto de que uno mismo posee o los demás poseen cierta

información pero ninguno posee ni conoce totalmente dicha información.

De esta manera, es posible distinguir cuatro zonas por las cuales se focaliza cada estilo interpersonal de comunicación:

**Zona Abierta:**

Este espacio incluye todos los factores en los cuales YO y los DEMÁS tenemos percepciones compartidas, es decir, las personas me ven como YO me veo.

**Zona Desconocida:**

Comprende todos los factores que no veo en MI ni ven los DEMÁS en MI.

**Zona Oculta:**

Incluye los factores que veo en MI pero oculto a los DEMÁS, es decir, las personas ven un Falso YO y yo debo mantenerme siempre alerta para no dejarles ver el verdadero YO.

**Zona Ciega:** Son todos los factores que otros perciben en MI pero que

YO no veo, es decir, las personas saben ciertas cosas de MI pero no me

las dicen.

***AXIOMAS DE LA COMUNICACION HUMANA***

Un individuo no comunica, participa en una comunicación o se convierte en parte de ella; la comunicación como sistema no debe entenderse sobre la base de un simple modelo de acción y reacción, por compleja que sea su formulación; como sistema debe entenderse a nivel transaccional».

**• *IMPOSIBILIDAD DE NO COMUNICAR***

Se deriva de una propiedad básica del comportamiento, esto es, no hay algo que sea lo contrario de comportamiento, no existe el no-comportamiento y, por lo tanto, es imposible no comportarse.

El comportamiento como comunicación no es un fenómeno aleatorio, sino

que está guiado por reglas, así como el lenguaje lo está por su gramática.

Existiría un código abstracto de reglas de la comunicación nunca formalizado ni plenamente consciente que se iría adquiriendo a lo largo de

la vida.

La intencionalidad no es un prerequisite de la comunicación. Por ejemplo, cuando alguien duerme, comunica que está cansado, que no quiere ser interrumpido, que guarde silencio, sin que tenga la intención y la conciencia de que aquello ocurriera.

**• *NIVELES DE CONTENIDO Y RELACION DE LA COMUNICACIÓN***

La comunicación opera a distintos niveles de abstracción. En la comunicación verbal es posible describir un nivel denotativo simple que es sinónimo del contenido explícito del mensaje. A este aspecto de la comunicación se le denomina referencial o de contenido. Por ejemplo, «pongan atención a este ejemplo», es

una comunicación verbal, donde el contenido es aquello que se dijo (escrito).

También existe un nivel de abstracción en donde se incluye todos aquellos

mensajes implícitos o explícitos acerca de la codificación lingüística realizada al enviar el mensaje; este nivel es el metalingüístico y corresponde a la semántica (significados) y sintaxis (orden) del lenguaje. Por ejemplo, decir "coloquen atención en este ejemplo" es un error semántico.

Otro nivel en el que se incluye todo mensaje implícito o explícito acerca de

la relación que se establece entre los hablantes o al intercambiar el mensaje escrito, es el nivel metacomunicacional y hace referencia a como debe ser entendido el mensaje en términos de la relación que se impone entre los comunicantes. También es llamado el aspecto conativo o relacional de la comunicación, ya que define la relación entre los participantes. Por ejemplo, al decir: «pongan atención al ejemplo», la relación que se establece es de tipo complementario, donde se supone que el receptor requiere ayuda y el emisor la proporciona.

Además otro nivel de abstracción representado por el contexto en que se

intercambian los mensajes metacomunicativos, indica cómo deben ser

interpretados dichos mensajes.

La metacomunicación se expresa generalmente mediante los gestos, la voz, las posturas, los movimientos y el contexto. Algunos mensajes resultan paradójicos, en que los mensajes comunicacionales y metacomunicacionales se aluden y califican mutuamente generando una situación imposible de sostener por ejemplo:

**«NO LEA ESTA FRASE».**

La comunicación analógica es aquel tipo de comunicación en la cual los

objetos y eventos son expresados mediante un símil, una semejanza o analogía que contiene una estructura similar al objeto representado. Es una comunicación más evidente y universal, evolutivamente más temprana que la digital. Se centra en el área de la relación, ligado a lo concreto, a lo presente.

En la comunicación digital, el objeto o el evento es expresado mediante un conjunto de signos arbitrarios que no guardan ninguna semejanza estructural con dicho objeto o evento, por ejemplo, el lenguaje verbal. Por su arbitrariedad la comunicación digital es más compleja, versátil y abstracta, requiriendo compartir el código en que se basa (idiomas). Es lógica, por lo tanto está sujeta a los principios lógicos básicos de no contradicción. El lenguaje digital permite expresar conceptos abstractos que no tienen un referente concreto como libertad, moral, etc. La civilización y la cultura son producto de la comunicación digital.

El lenguaje analógico es muchas veces ambiguo, pero el digital carece de

un vocabulario adecuado para definir la relación de los comunicantes .

Los hombres debemos constantemente estar traduciendo de un lenguaje

a otro, implicando pérdida de información en el proceso.

- ***PUNTUACION DE LA SECUENCIA DE HECHOS***

Constituye una manera de considerar una situación de dependencia mutua

y circular como si fuera una relación lineal, en lo que un organismo dirige y otro es dirigido. Es de vital importancia en las interacciones humanas permitir a los comunicantes establecer entre ellos ciertos patrones de intercambio, acerca de los cuales pueden estar o no de acuerdo, que les

permitan organizar sus comportamientos y el de los demás.

- ***RELACION SIMETRICA Y COMPLEMENTARIA***

**Relación Simétrica:**

Es aquella en que sus integrantes intercambian el mismo tipo de comportamiento (los dos toman decisiones, etc.).

**Relaciones Complementarias:**

Se establecen cuando dos personas intercambian distintos tipos de comportamientos, uno se halla en una posición superior y otro en una posición inferior. El tipo de relación puede estar determinado por el contexto cultural o social en que esta se desarrolla, también por características de personalidad.

**Relación meta complementaria:**

Cuando una persona anima o impulsa a otra a definir la relación entre ambos como una relación simétrica o complementaria (toma tú la decisión).

***BARRERAS DE LA COMUNICACION EFICAZ***

En el proceso de comunicación es posible visualizar factores psicológicos tanto del emisor como del receptor que intervienen directamente como barrera para una comunicación eficaz. De esta manera, la autoimagen, es decir, el autoconcepto o valor que se dan a sí mismo las personas determinarán como será su comunicación. También actúa como filtro la imagen de la otra persona que dan ciertos valores a esas personas como individuos. La definición de la situación constituye otra variable crítica ya que se constituye en toda una serie de percepciones que corresponden a los papeles de uno mismo y la de los demás en términos de la duración, sus límites y las normas que abran de contextualizarla. Los motivos, sentimientos, intenciones y actitudes son las diversas necesidades y motivos que llevan a la situación sus intenciones y sus actitudes hacia los demás. Finalmente, se encuentran las expectativas de nosotros y los demás, las que basarán en las ideas pasadas o experiencias.

A manera de sintetizar entre los tipos de barrera más comunes en el proceso de comunicación a nivel organizacional, se presentan las siguientes:

- **Marco de referencia:**

Los individuos pueden interpretar la misma comunicación pero de manera diferente según sus experiencias previas.

- **Escucha selectiva:**

El individuo tiende a rechazar información nueva, especialmente si esta en conflicto con sus creencias

existentes y se percata únicamente de las cosas que la reafirman.

- **Juicios de valor:**

Consiste en asignar un valor global al mensaje antes de recibir la comunicación completa.

- **Credibilidad de la fuente:**

Consiste en la confianza y la fe que el receptor deposita en las palabras y acciones del comunicador.

- **Lenguaje especial de grupo:**

Se refiere a que en los grupos ocupacionales, profesionales y sociales suelen desarrollar palabras o frases que tienen significado únicamente para dicho grupo de referencia. Tiene un aspecto positivo de identidad para el grupo, pero puede constituirse en barrera para la comunicación con otro.

- **Presiones del tiempo:**

Interrupción en el sistema de comunicación formalmente prescrito donde una persona, a expensas de la premura del tiempo, queda excluido de dicho canal.

- **Sobre carga de la comunicación:**

Ocurre debido a la imposibilidad de absorber gran cantidad de información (problemas para recibir y responder adecuadamente) por lo que se realiza un filtrado de la misma.

### ***REQUISITOS PREVIOS PARA EL MEJORAMIENTO DE LAS COMUNICACIONES***

Los requisitos previos para tener buenas comunicaciones son múltiples:

**a)** El organigrama de la organización debe estar en concordancia con la orientación de la comunicación. De ahí entonces, que los Supervisores tomarán la debida nota de aquellas observaciones que estimen de interés para mejorar las comunicaciones y el organigrama

**b)** Cada ejecutivo, supervisor, empleado trabajador, debe saber en todo momento qué es lo que él debe hacer, cómo y cuándo. Los Supervisores de plantas, departamentos, secciones y divisiones, deberán estar continuamente estudiando las obligaciones que cumplen sus subordinados. Deberán tratar de ser lo más detallistas posibles en la especificación de qué debe hacer el subordinado, cuándo, dónde, cómo y para qué, deberán quedar muy claras sus obligaciones específicas, dependencias y atribuciones (descripciones de cargo reales).

**C)** Las relaciones humanas están íntimamente ligadas con las comunicaciones y con éxito de la gestión. Cuando éstas son buenas, las comunicaciones son fáciles. Cuando son malas, las comunicaciones son casi imposibles.

**D)** Todo trabajador debe ser responsable directamente ante un solo y único Supervisor. En esta forma de organización se elimina la posibilidad de que los trabajadores reciban instrucciones contrapuestas, se conserva la autoridad del Supervisor y se hace posible que un solo hombre sea responsable del rendimiento de cada núcleo de la organización.

**E)** El Supervisor o Jefe debe ser más un guía que un técnico; un perito en hombres, tanto como perito en cosas. Cada vez que el Supervisor tenga problemas de trabajo con sus subordinados, deberá buscar

principalmente el por qué de la conducta del subordinado. Luego, y antes de tomar una decisión, deberá considerar las diferencias individuales entre los hombres. Lo que para uno es malo, para otro es aceptable y para un tercero, excelente. Asimismo, tendrá presente que un hombre nulo en un cargo puede ser satisfactorio en otro.

**F)** Las comunicaciones deben basarse en unas cuantas reglas de funcionamiento relativamente estables. Deben especificarse los canales, y se han de indicar las prioridades y preferencias correspondientes a los tipos de mensajes.

**G)** Cada uno, en su escalón, debe ser responsable de la rapidez y de la fidelidad al transmitir la información. Los distintos Supervisores de los niveles deberán tener muy en claro que ellos integran un eslabón en la organización y que su deber es transmitir la información hacia abajo y hacia arriba en la empresa.

**H)** Todo el personal de la empresa debe colaborar en la puesta en marcha de un sistema de comunicación, instruyéndose al respecto y cooperando con sus compañeros de trabajo en la difusión y mantención del nuevo sistema de comunicación.

**I)** La información debe seguir normalmente la línea jerárquica establecida por el organigrama. Sólo en casos excepcionales podrá salirse de este curso y, en caso que se produjera esta situación, tanto el que recibe la información como el que la da, deberá agotar los medios para informar al respecto el escalafón saltado.

### ***EN SÍNTESIS PARA EL DESARROLLO DE UNA COMUNICACIÓN ÓPTIMA SE REQUIERE:***

- Dejar de lado el **prejuicio** y se tiene una **actitud abierta** de conocer a la otra persona.
- Desarrollar tolerancia frente a las **diferencias de valores**, creencias y hábitos.
- Que exista **empatía**: las personas son capaces de comprender los mensajes del otro, pero sin perder su propio marco de referencia.
- Que las personas se **escuchan activamente**.
- Desarrollar **conductas asertivas**.
- Utilizar la manera efectiva la **retroalimentación**, es decir, se aceptan y se hacen críticas constructivas.
- Crear el hábito de **comunicar lo bueno**, enfatizando en lo positivo del otro.

Imposibilidad de no comunicar

Niveles de contenido y relación

Comunicación digital y analógica

Puntuación de secuencia de hechos

Relaciones simétricas y complementaria



