

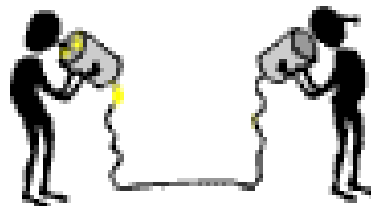


LA COMUNICACIÓN

Relator: Carlos Echeverría M.
Ing Comercial y Periodista
Master in Business Administration MBA
Maestría en Control de Gestión

COMUNICACIÓN EFECTIVA

TIPOS, ASERTIVIDAD Y MANEJO DE CONFLICTOS



Habilidades para incrementar su capacidad y comunicarse con asertividad

COMUNICACIÓN



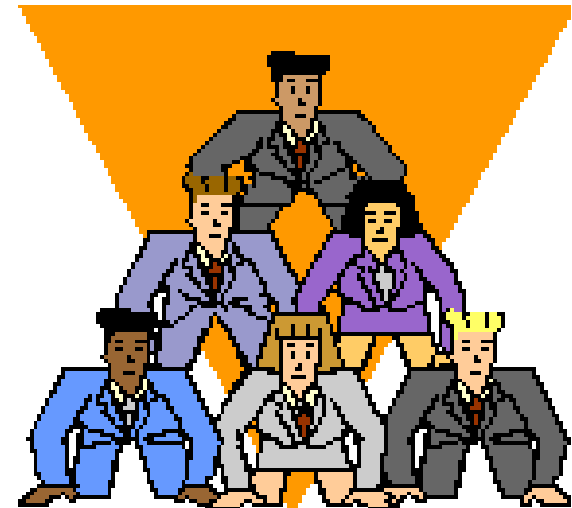
Existe cuando una persona influye en el comportamiento de la otra aún sin hablar.

No basta emitir bien un mensaje, si no se recibió o no se entendió, la comunicación no ocurrió.

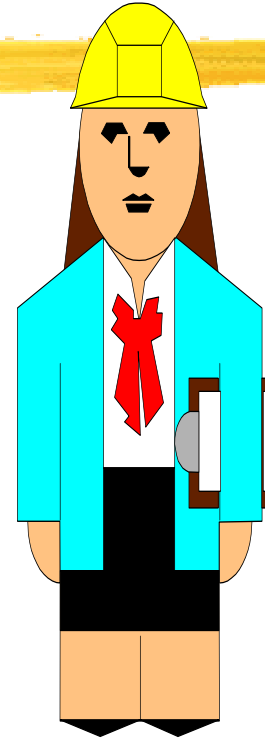
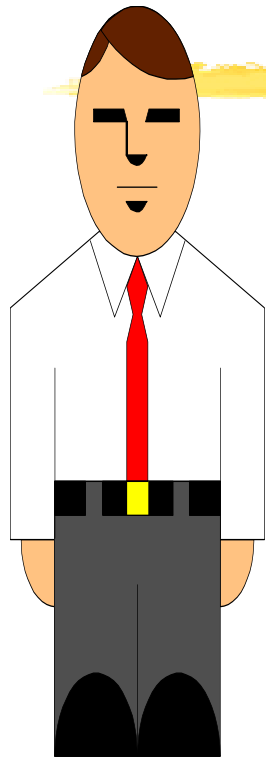
ES UN PROCESO DINÁMICO. INTERVIENE EMISOR-MENSAJE-RECEPTOR

COMUNICACIÓN

Es el medio del que se valen los administradores para transferir y recibir información. La comunicación piramidal tiene dos finalidades. Por una parte traduce los planes y objetivos a un lenguaje que conlleve a la acción de los empleados y por otra, proporciona la necesaria ligación para conducir a la empresa en una dirección común.



NIVELES DE LA COMUNICACIÓN EFECTIVA



NIVEL INTELECTUAL

Lenguaje Verbal
Información concreta,
datos, ideas, etc.

NIVEL EMOCIONAL

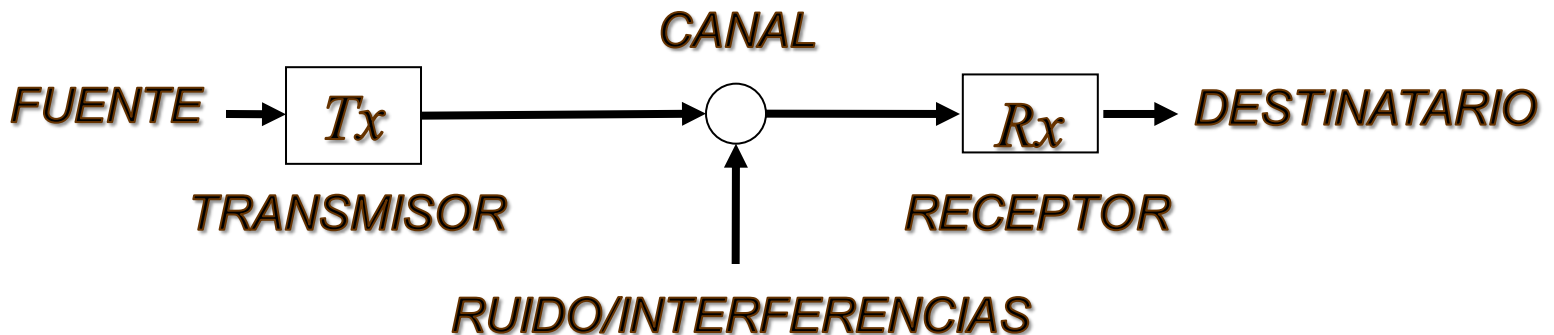
Lenguaje No-Verbal
Miradas, tonos de voz,
gestos, actitudes, etc.



LOS MENSAJES OCURREN SIMULTÁNEAMENTE EN LOS DOS NIVELES

Elementos de un Sistema de Comunicaciones

Un sistema de comunicación, en forma general, está constituido por los siguientes elementos básicos:



Elementos de un Sistema de Comunicaciones

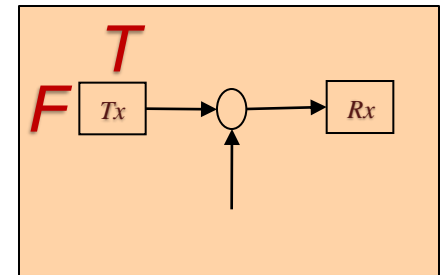
FUENTE:

Es el que origina el mensaje,

- Voz humana.
- Una imagen de televisión.
- Un mensaje de texto.

Simplemente datos.

Esta se conoce como señal de Banda Base.



TRANSMISOR:

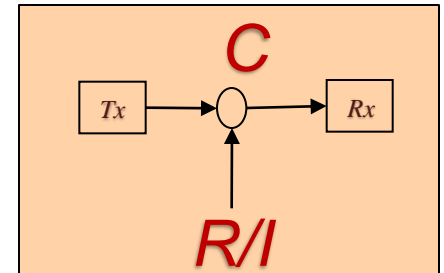
Convierte la señal de banda base en otra señal, con características más óptimas para ser enviadas por el canal.

Elementos de un Sistema de Comunicaciones

CANAL DE COMUNICACIONES:

Es el medio de transmisión:

- Un alambre.
- Un Cable Coaxial.
- Guía de ondas.
- Fibra óptica
- Enlace de radio.



RUIDO/INTERFERENCIAS:

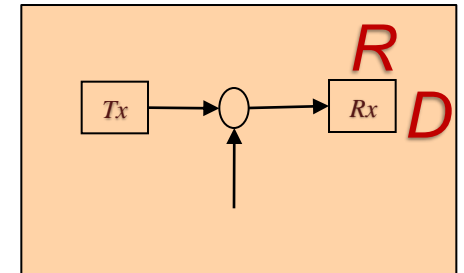
Son agentes externos a nuestro sistema que añaden o modifican la información que se está transmitiendo.

Esto puede ser causado por los equipos utilizados, alambres, conductores, atmósfera, etc.

Elementos de un Sistema de Comunicaciones

RECEPTOR:

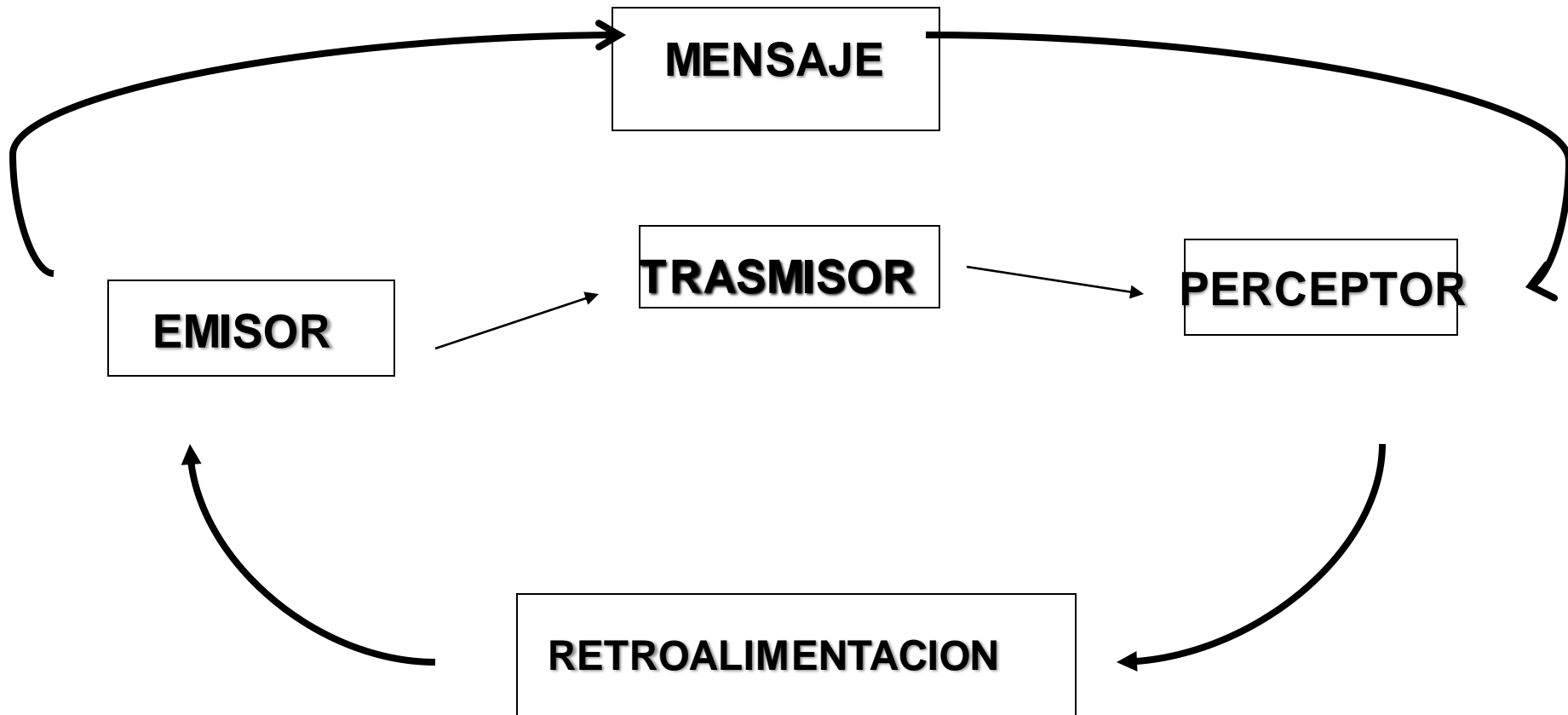
Procesa la señal proveniente del canal y la transforma en banda base, intentando eliminar la interferencia o ruido introducido.



DESTINATARIO:

Es la unidad a la que se entrega el mensaje

RETROALIMENTACION (Feedback)



FLUJO DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Comunicación Descendente:

La que fluye de niveles jerárquicos superiores a inferiores. Desciende por la cadena de mando.



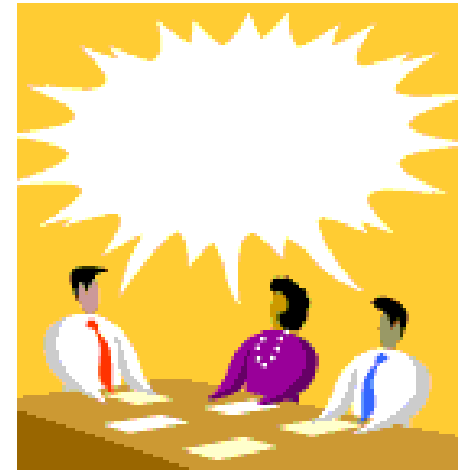
Comunicación Ascendente:

Circula de subordinados a superiores y continúa su ascenso por la cadena jerárquica.

Comunicación cruzada: Flujo Horizontal y Diagonal

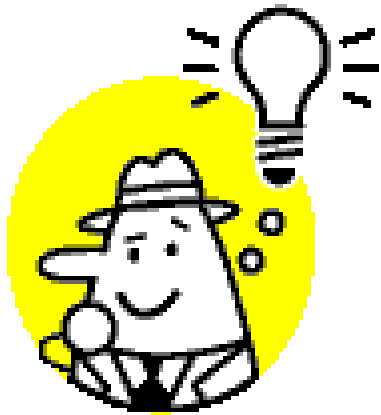
BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN

- ✓ **Falta de planeación**
- ✓ **Supuestos confusos**
- ✓ **Distorsión semántica**
- ✓ **Diferencias de culturas o normas**
- ✓ **Deficiente retención**
- ✓ **Escucha deficiente y evaluación prematura**
- ✓ **Desconfianza, amenaza y temor**
- ✓ **Sobrecarga de información**
- ✓ **Percepción selectiva**
- ✓ **Brusquedad y exceso de coerción**



PING PONG DE LA CONVERSACION

MENSAJES VERBALES
A TRAVES DE LAS PALABRAS



INTERNA



EXTERNA

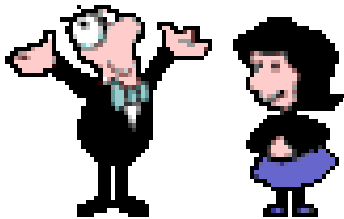
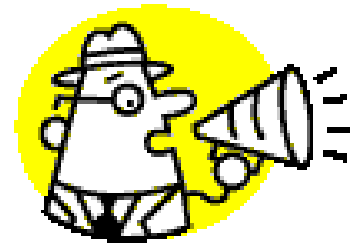


MENSAJES NO VERBALES
Expresiones faciales, lenguaje
corporal

RETROALIMENTACION

COMUNICACIÓN

Ejecutivos y profesionales emplean el 94% de su tiempo cada día en comunicarse, principalmente escuchando y hablando, además de escribir algo.



Tener el don de la palabra es un atributo que se espera encontrar en aquellas personas que llegan a ser **líderes.**

COMUNICACIÓN EFECTIVA

LO QUE DECIMOS

Lenguaje verbal.... 7 %

CÓMO LO DECIMOS

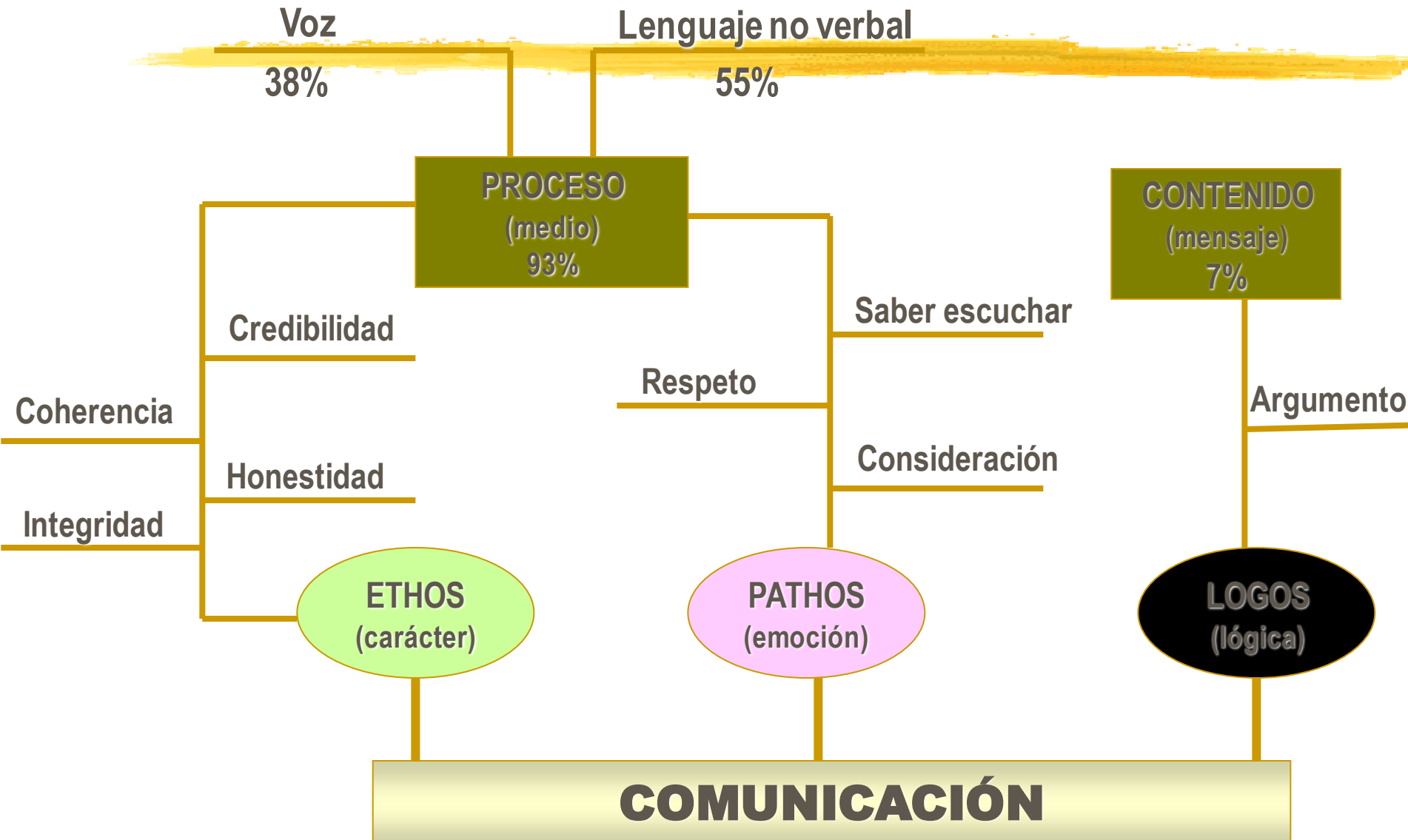
Tono de voz..... 38 %

Lenguaje corporal..... 55 %

**El 93% de
nuestra comunicación
NO está compuesta
por PALABRAS**



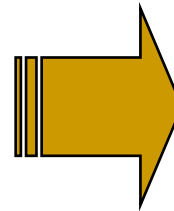
COMUNICACIÓN Y LIDERAZGO



TECNICAS DE COMUNICACIÓN EFECTIVA

Lograr sintonía comunicativa ya que todos adicionalmente nos comunicamos “no verbalmente”.

- ✓ **La postura**
- ✓ **La voz: tono y volumen**
- ✓ **Los gestos**
- ✓ **Contacto visual**
- ✓ **Modo en que ocupamos nuestro espacio**



**Debemos
controlar el
lenguaje corporal**



TECNICAS DE COMUNICACIÓN EFECTIVA

Escuchar de verdad, es uno de los principales modos con que trasmitimos aceptación y respeto.

- ✓ **Escuchar significa ser capaz de hacerlo sin criticar, aconsejar, discutir, convencer.**
- ✓ **Los excelentes negociadores suelen escuchar el doble de lo que hablan y utilizan técnicas como: de resumen, hacer preguntas y clarificar.**
- ✓ **Escuchar con atención significa percibir no sólo las palabras que el interlocutor utiliza, sino también toda gama de señales que trasmite.**



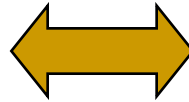
IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN

- ✓ Las habilidades de comunicar entre otras garantizan el buen paso de la teoría a la práctica.
- ✓ Refuerzan las funciones de Liderazgo para cumplir objetivos.
- ✓ Es a partir de la definición de objetivos claros que resulta efectivo la aplicación del proceso de comunicación.
- ✓ Las técnicas de comunicación son útiles pero hay que saber adaptarse a las distintas situaciones; la retroalimentación es básica.
- ✓ Es importante en todo proceso de comunicación la autoconciencia y autocontrol.

ELEMENTOS CLAVES DE LA COMUNICACIÓN

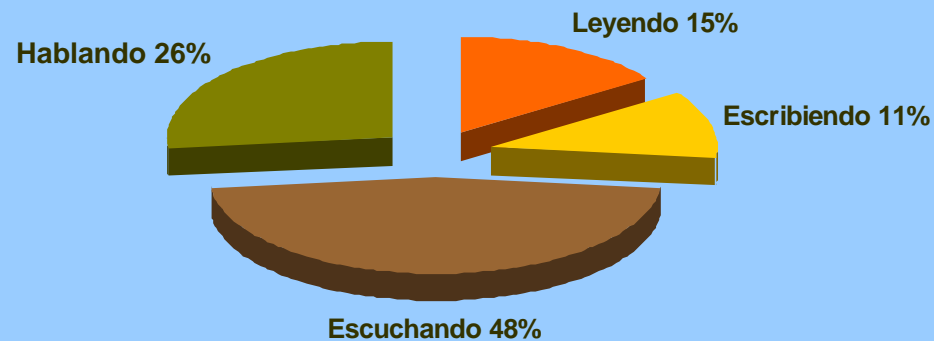


SABER ESCUCHAR



SABER HABLAR

IMPORTANCIA DE SABER ESCUCHAR



Escuchar es una cuestión de prestar genuina atención con los ojos abiertos para ver, la mente abierta para aprender, el corazón abierto para sentir

CONSECUENCIAS y BENEFICIOS

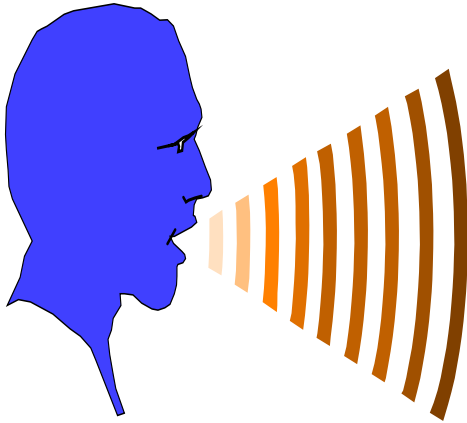
NO SABER ESCUCHAR

- ✓ Problemas no resueltos
- ✓ Decisiones no efectuadas
- ✓ Errores en los costos
- ✓ Proyectos no atendidos
- ✓ Sugerencias ignoradas
- ✓ Reuniones dilatadas
- ✓ Ideas mal interpretadas
- ✓ Baja moral
- ✓ Clientes insatisfechos

SABER ESCUCHAR

- ✓ Disposición para expresar ideas
- ✓ Interés en compartir información
- ✓ Gran convicción y credibilidad
- ✓ Mayor entendimiento y confianza
- ✓ Reconocimiento por el esfuerzo.
- ✓ Clientes insatisfechos

INFERFERENCIAS EN LA COMUNICACION



- » **Ocultar información**
- » **Hablar cosas desagradables**
- » **Dar rodeos para decir algo**
- » **Presentar el mensaje dando órdenes**
- » **Ser incoherente en el mensaje**
- » **Utilizar indirectas para expresarse**
- » **Evitar el contacto con los ojos**

**Interésese
en los
demás**

**Sea
modesto**

**Evite
disputas**

Sonría

**Comience con
comentario
favorable**

**Sea humano
y sincero**

**HABILIDADES
PARA
COMUNICARSE
MEJOR**

**Pregunte sólo
cuando quiera
respuestas**

**Sea usted
mismo**

**Use términos
sencillos**

**Sepa lo que
quiere decir**

El líder es el principal comunicador y cómo realice su papel de emisor es tan importante cómo el mensaje en sí.



AUTOEVALUACION EN EQUIPO

1

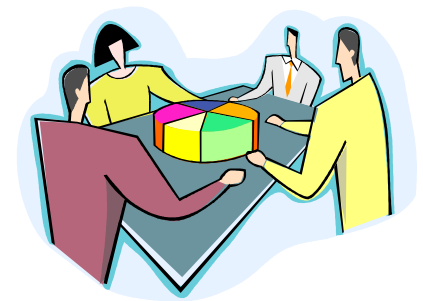
**Haga una comparación
de la comunicación
descendente y ascendente**

2

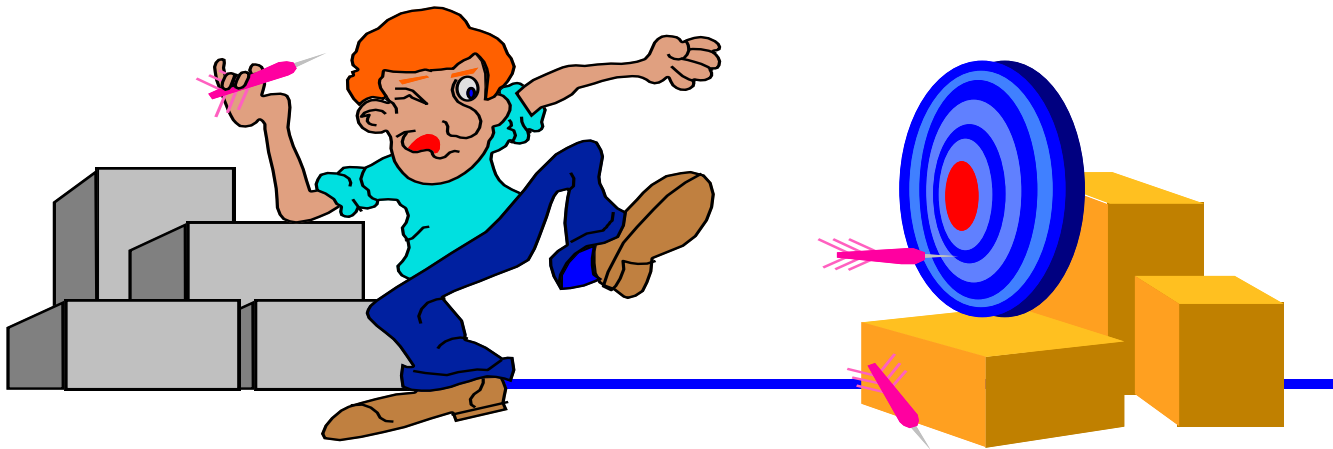
**Porque creen que
tantas personas no
saben escuchar**

3

**Una comunicación ineficaz
es culpa del emisor,
esta de acuerdo o no.
Sustente.**



ASERTIVIDAD Y MANEJO DE CONFLICTOS



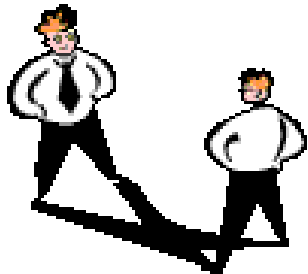
HERRAMIENTA PODEROSA PARA EL LIDER



**AFRONTAR UN CONFLICTO NO ES FÁCIL PARA
ALGUNAS PERSONAS, CUANDO SE VEN EN LA
NECESIDAD DE NEGOCIAR CON OTROS, ALGUNAS
PERSONAS PUEDEN SENTIRSE INFERIORES O
COHIBIDOS ANTE EL PODER DEL OTRO.**



La Asertividad es el proceso de expresar sentimientos, pedir favores razonables, dar y recibir una retroalimentación honesta.



La capacitación en la asertividad consiste en enseñarle a la gente a adquirir formas eficaces de sortear varias situaciones productoras de ansiedad.

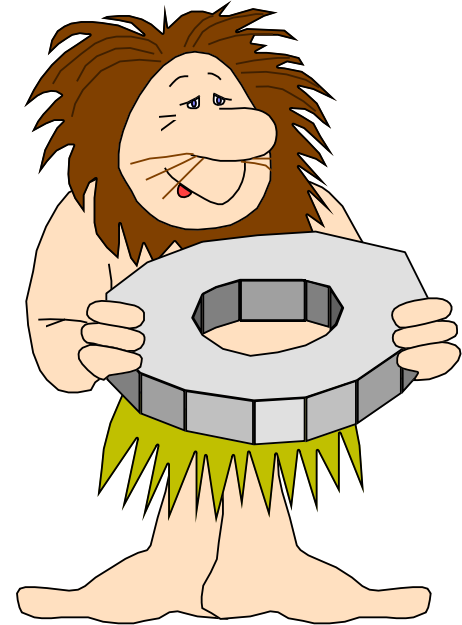
Ser Asertivo es:

- » **Ser capaz de decir no**
- » **Ser capaz de expresar tu opinión**
- » **Ser capaz de comunicarte adecuadamente**
- » **Ser capaz de defender tus derechos**
- » **Ser capaz de expresar sentimientos**
(Inteligencia Emocional)



Causas para la falta de Asertividad:

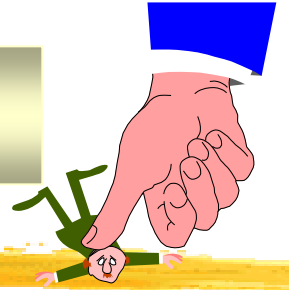
- » **Ansiedad excesiva**
- » **Escaso roce social**
- » **Baja autoestima**
- » **Mente rígida**



**CONFLICTO ES UN CHOQUE DE
INTERESES, VALORES, ACCIONES O
DIRECCIONES.**

**LA PALABRA CONFLICTO SE PUEDE
APLICAR DESDE EL MOMENTO EN QUE
ESTE CHOQUE TIENE LUGAR, ESTO
IMPLICA QUE HAY UN CONFLICTO DE
DIRECCIÓN AUNQUE EL CHOQUE AÚN
NO SE HAYA PRODUCIDO.**

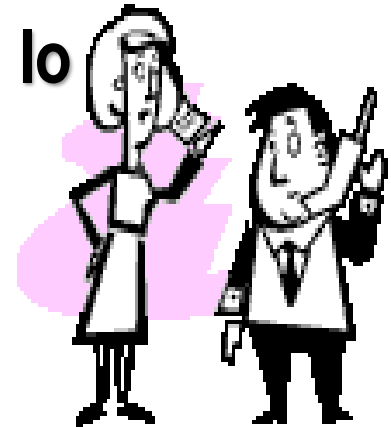
EL CONFLICTO COMO PROBLEMA



- > El conflicto funcional puede ser constructivo fomenta la innovación, creatividad y adaptación en las organizaciones, apoya las metas del equipo y mejora su desempeño.
- > El conflicto disfuncional puede ser destructivo disminuye el nivel de productividad y el grado de satisfacción de los sujetos, sometiénolos a presión y tensión.

PREVENCIÓN DEL CONFLICTO

- > Reconocer y aceptar las diferencias**
- > Ser sincero con uno mismo y los demás**
- > No suponer siempre que uno está en lo cierto**
- > No ponerse a la defensiva**
- > Escuchar atentamente a las personas**
- > Sacar una enseñanza de la solución de un conflicto**



PROCESO DE SOLUCION - Requisitos

- > **Intención de solución**
- > **Buena fe de ambas partes**
- > **Traducir intenciones en acciones concretas**
- > **Tomar en cuenta necesidades y derechos**
- > **Buscar la cooperación mutua**
- > **Comunicarse eficazmente**



TECNICAS PARA ESTIMULAR CONFLICTOS

- > **Comunicación, uso de mensajes ambiguos o amenazantes.**
- > **Incorporación de personas externas, con valores, actitudes diferentes al grupo.**
- > **Reestructuración de la organización.**
- > **Nombramiento del abogado del diablo, se nombra a un critico para que argumente contra la posición del grupo.**



LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL





carlosecheverriam@gmail.com

cecheverria@costaisa.com

Carlos Echeverría Muñoz

ÍNDICE



- ⌘ Introducción.
- ⌘ Perspectivas en la Comunicación Organizacional.
- ⌘ La Comunicación como fuente de Identidad Social.
- ⌘ La Comunicación como un Proceso Organizacional.
- ⌘ Los Elementos del Proceso de Comunicación.
- ⌘ Las Redes de Comunicación en la Organización.
- ⌘ Las Direcciones de la Comunicación.
- ⌘ La Comunicación y la Gestión del Conocimiento.
- ⌘ Conclusiones.

1. introducción



Comunicar
es compartir

- ⌘ La comunicación es un proceso básico.
- ⌘ Es imposible una organización sin comunicación.
- ⌘ Si hay conflictos en un grupo es posible que el problema sea de comunicación.
- ⌘ Tradicionalmente: la información era una fuente de poder de la Dirección.
- ⌘ Actualmente: “trabajadores de conocimiento” gracias al desarrollo de las TCI.

2. PERSPECTIVAS en la COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

PERSPECTIVA	FOCO de ATENCIÓN	DEFINICIÓN	ÁREA de INVESTIGACIÓN
CONDUCTO	Transmisión de la información entre los miembros.	Proveedor de información.	Adopción de las nuevas tecnologías. Coordinación de tareas. Sobrecarga de información.
LENTE	Filtro centrado en la búsqueda, recogida y canalización de información.	Sistema procesador de la información.	Aspectos relacionados con las direcciones de la comunicación.
ENLACE	Base para la conexión entre los miembros de la organización.	Red de relaciones interconectadas.	Redes, estructuras y roles.
SÍMBOLO	Creación, mantenimiento y transformación del significado.	Organización como construcción simbólica.	Identidad organizacional

3. LA COMUNICACIÓN como FUENTE de IDENTIDAD SOCIAL



○ TURNER (1990)

“La percepción de una identidad social proporciona a las personas múltiples motivaciones para comunicarse”.

○ HASLAM (2001)

“La identidad social constituye un marco cognitivo común”.

○ **La comunicación:**

- Medio para intercambiar información.
- Propiedad emergente del propio grupo.
- Lenguaje específico según tipo de organización.



□ **Marcas de identidad:** formas de comunicación codificadas por el grupo.

- Demostrar propia pertenencia a un particular grupo social.
- Indicar a los receptores su estatus como miembro del grupo comunicador o exogrupo.
- Restringir acceso al significado de la comunicación a miembros del endogrupo.

LA IDENTIDAD

⌘ Forma objetiva a partir de:

- Lo que ES.
- Lo que HACE.

⌘ Emocional y subjetiva:

- Lo que da a entender sin decirlo.

⌘ Esencia institucional de la organización y su valor diferenciador por excelencia.

4. LA COMUNICACION como un PROCESO ORGANIZACIONAL

⌘ Proceso:

- Diferentes etapas.
- Serie de pasos.

⌘ Dinámico:

- Modificar un elemento afecta a todos los demás.
- Variación en el resultado final.

⌘ Sin comunicación:

LA ACTIVIDAD ORGANIZADA DEJA DE EXISTIR



La comunicación es un proceso esencial que interviene en las características de 'organización'.

(Porter, Lawler & Hackman)

1. Las organizaciones están compuestas por individuos o grupos.
2. Las organizaciones se orientan hacia ciertos fines y objetivos.
3. Las organizaciones requieren una diferenciación de funciones.
4. Las organizaciones deben procurar que las funciones estén racionalmente coordinadas y dirigidas.
5. La organización debe tener una continuidad a través del tiempo.

5. LOS ELEMENTOS del PROCESO de COMUNICACIÓN

⌘ Modelo Lineal:

“La teoría de la comunicación” (Shannon).

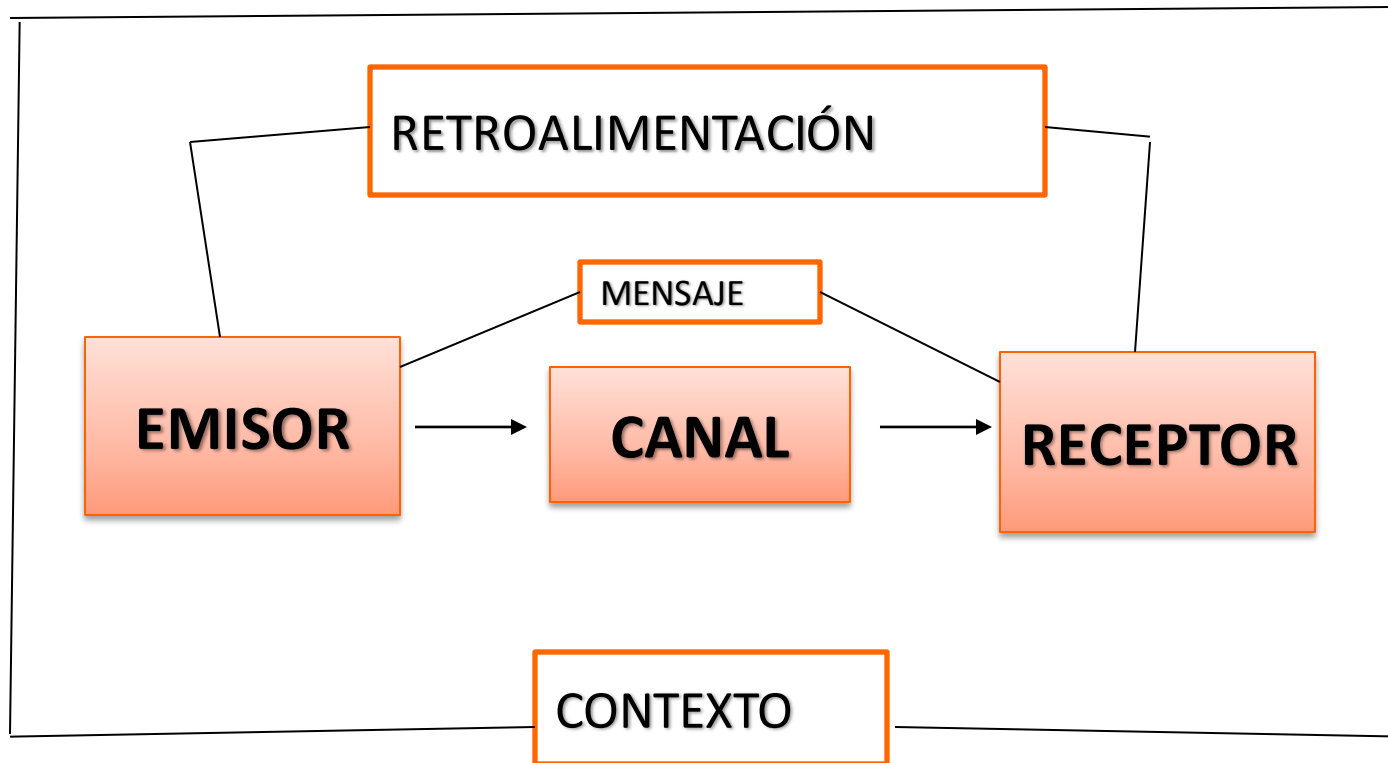
- El MENSAJE en una sola dirección es codificado por el EMISOR y enviado al RECEPTOR a través del CANAL.



Limitaciones cuando se requiere Retroalimentación

⌘ Modelo de Interacción:

- Circular.
- Retroalimentación: Fuente y Destinatario son alternativamente Emisores y Receptores.



ELEMENTOS de la COMUNICACIÓN

⌘ Emisor

⌘ Mensaje

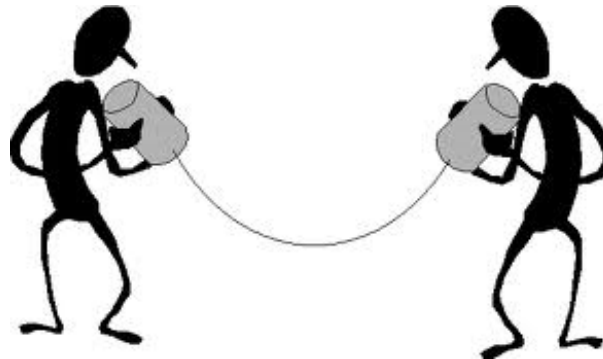
⌘ Canal

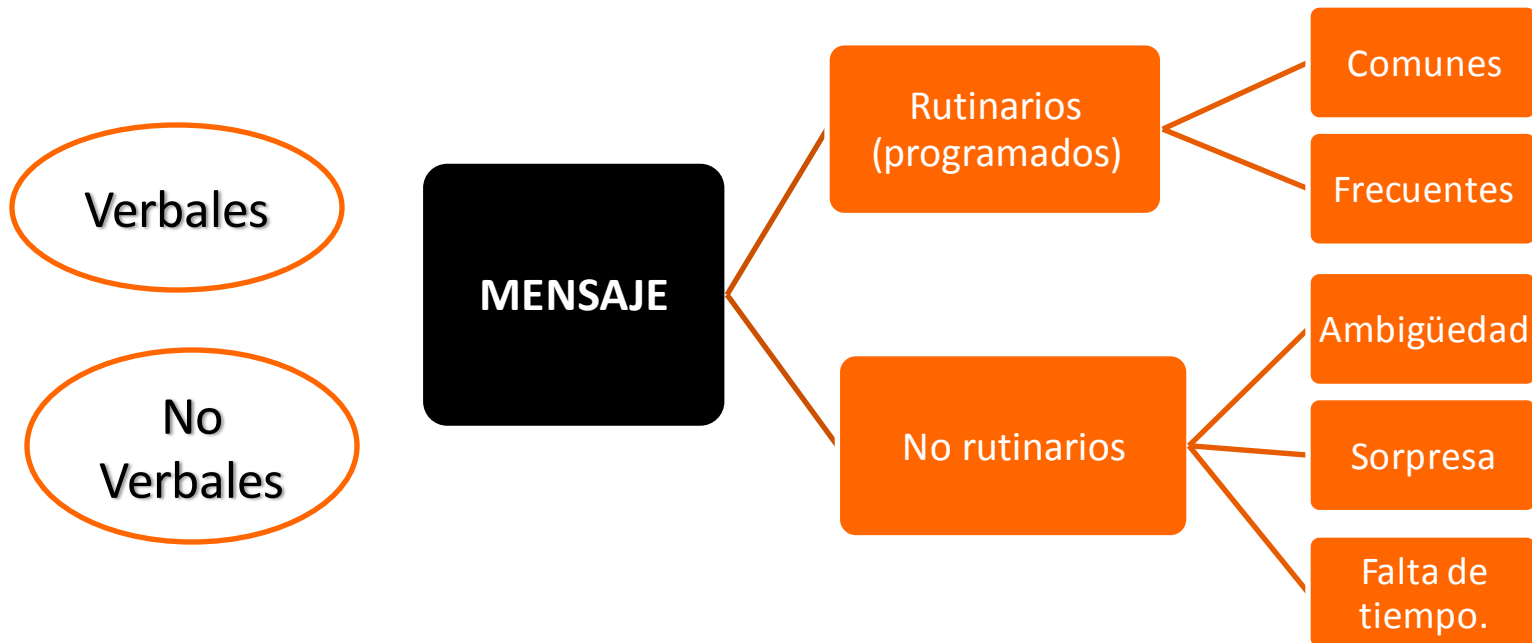
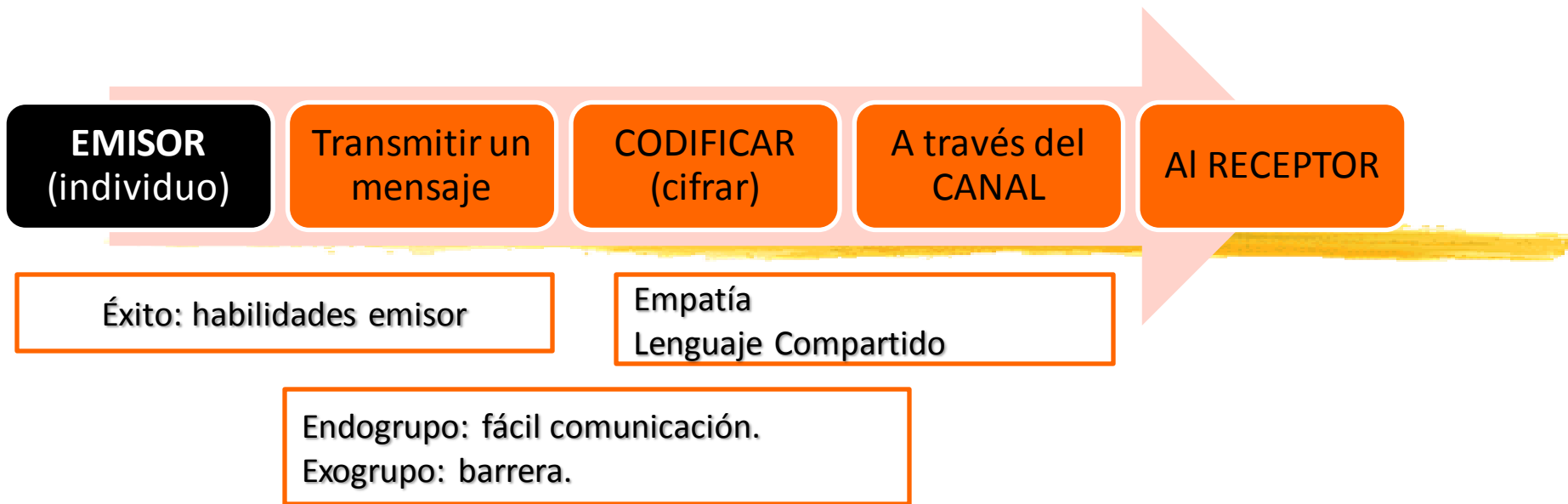
⌘ Receptor

⌘ Ruido

⌘ Retroalimentación

⌘ Contexto





Soporte físico del mensaje

CANAL

Modelo Contingencial
(Kreitner&Kinicki)

Riqueza del canal

Complejidad del problema

Comunicación Ineficaz

Sobrecarga

Sobresimplificación

Riqueza medio > problema

Riqueza medio < problema

Nuevos
Canales
Comunicación

+

Rápido y eficaz

Aumento productividad

Transmisión diferentes códigos

-

Pérdida contacto personal

RECEPTOR

Escucha Activa

Decodificación del
Mensaje

Jerga

Experiencia

Lugar que ocupa



Motivación

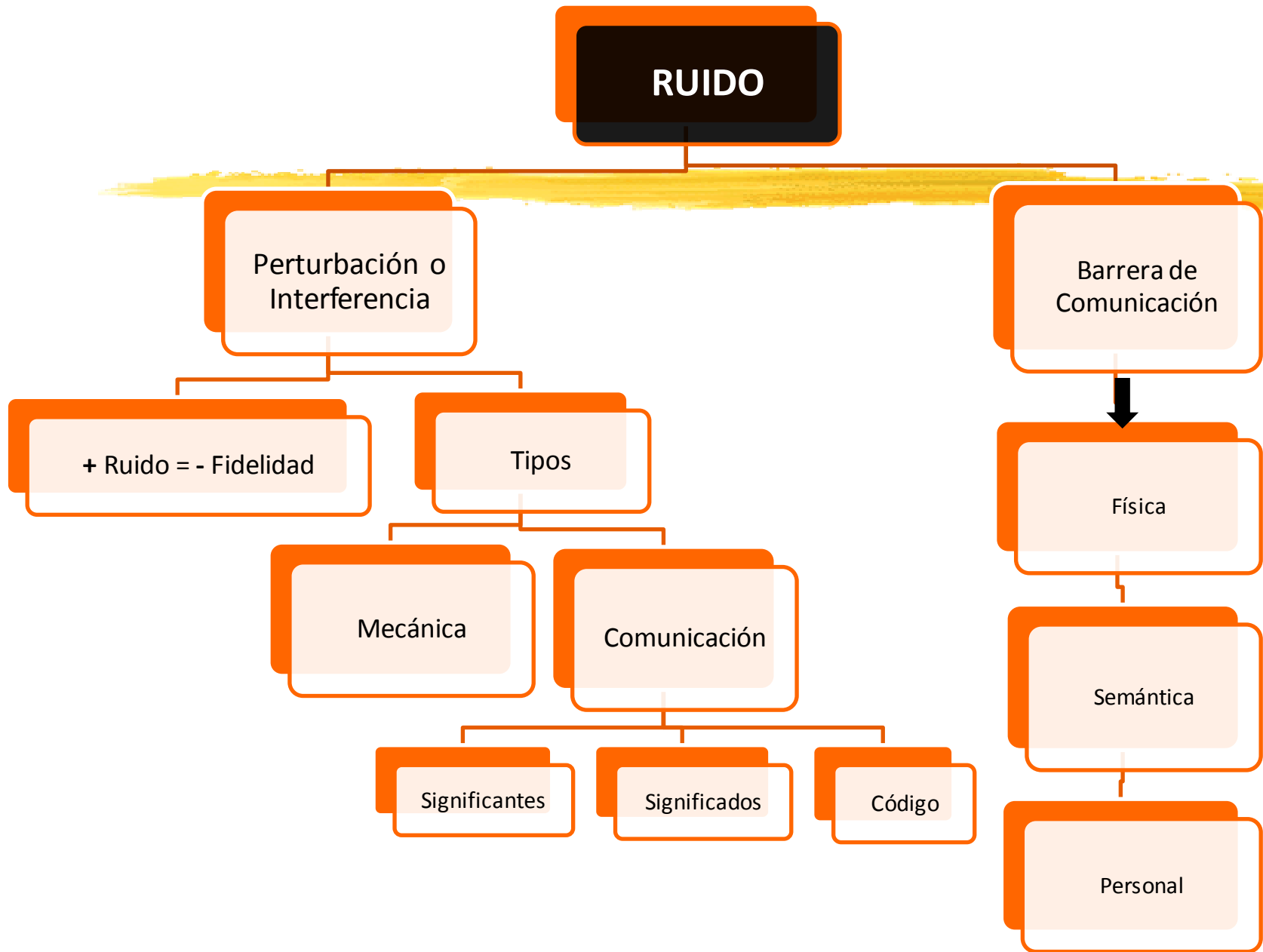
Concentrarse
en mensaje

Resistir
distracciones

Retroalimentación

Atribución de
Significados

Aceptar
o
Rechazar



RETROALIMENTACIÓN (feedback)

Completa el circuito
de la comunicación

Cambio 'papeles'

Emisor

Receptor

+

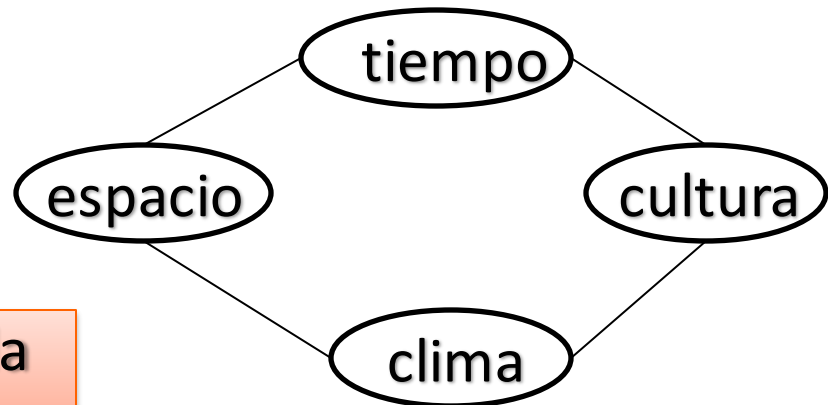
Continuar

-

Cambiar

CONTEXTO

Conjunto de condiciones en la
comunicación



6. LAS REDES de COMUNICACIÓN en la ORGANIZACIÓN

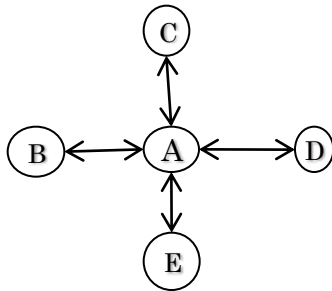
- Son canales por los que debe fluir la información hasta llegar a sus destinatarios.
- Las redes permiten la realización de importantes tareas de la organización porque conectan con la gente.

FUNCIÓN	ACTIVIDAD
Estructural	Reflejar el mapa formal de la organización.
Información	Transmitir mensajes para tomar las decisiones.
Conocimientos	Difundir información sobre cómo hacer las cosas.
Estatus	Reflejar las posiciones y los roles de los individuos.
Social	Desarrollar relaciones de compañerismo y amistad.
Experiencia	Obtener ayuda de los miembros con más conocimientos.
Autoridad	Ejercer el poder legítimo.

TIPOS de REDES

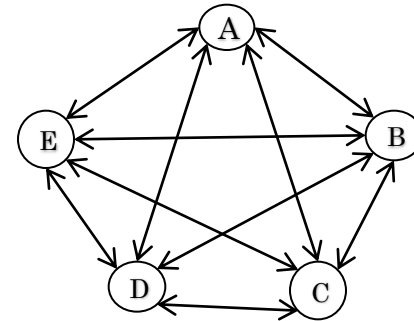
CENTRALIZADAS

Una o varias personas controlan y distribuyen la información.



DESCENTRALIZADAS

La comunicación fluye libremente entre sus miembros.



FORMAL

Redes establecidas oficialmente por la organización para hacer llegar la información en el momento preciso a la persona apropiada.

INFORMAL

Surgen espontáneamente de las relaciones sociales para satisfacer la necesidad de comunicarse.

LOS ROLES de la RED

“Análisis en red”

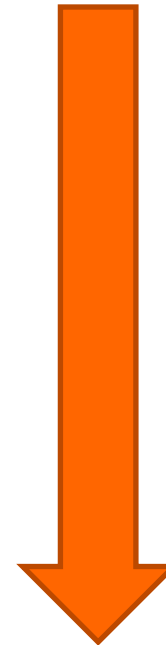
Roles que normalmente se identifican en una red de comunicación:

- ⌘ **Porteros:** controlan el flujo de información que circula entre los miembros de la organización.
- ⌘ **Enlaces o intermediarios:** conectan con dos o más grupos dentro de la red de comunicación.
- ⌘ **Líderes de opinión:** influyen informalmente en las decisiones y guiar el comportamiento de los miembros de la organización.
- ⌘ **Cosmopolitas:** conecta la organización con su entorno.
- ⌘ **Aislados:** prácticamente no tienen contacto con los demás.

7. LAS DIRECCIONES de la COMUNICACIÓN

○ VERTICAL DESCENDENTE

- La comunicación fluye hacia abajo a través de la estructura jerárquica de la organización.
- Tipos en función de su contenido:
 - Instrucción sobre las tareas.
 - Justificación del trabajo.
 - Procedimientos organizacionales.
 - Retroalimentación.
 - Adoctrinamiento.
- Objetivos:
 - Coordinación.
 - Información.
 - Motivación.
- Problema: relevancia de la información.

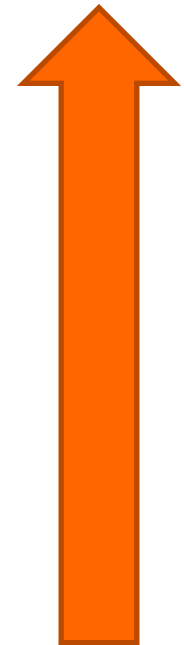


⌘ VERTICAL ASCENDENTE

- Fluye hacia arriba a través de la estructura jerárquica de la organización.
- **Tipos de mensajes:**
 - Actividad de los subordinados.
 - Problemas en el trabajo.
 - Sugerencias de mejora.
 - Cómo se sienten los miembros de la organización.
- Permite recoger ideas y conocer los sentimientos de sus miembros.
- **Barreras:** poder y estatus.
- **Problema:** riesgo en la comunicación.
- **Medios** que garanticen el anonimato

Encuestas

Buzones de sugerencias



⌘ COMUNICACIÓN HORIZONTAL

- Tiene lugar entre miembros del mismo grupo o nivel jerárquico dentro de la organización.
- Funciones:
 - Coordinación de tareas.
 - Solución de conflictos.
 - Apoyo social.
 - Desarrollo del espíritu.
- Características:
 - Gran riqueza.
 - Rapidez.



8. LA COMUNICACIÓN y la GESTIÓN del CONOCIMIENTO

- Procesos, métodos, sistemas y herramientas que sirven para generar, reunir, analizar, organizar, diseminar y aplicar experiencias, información y conocimientos colectivos e individualizados en beneficio de la organización. (WASH)
- **Propósito central:** compartir y reciclar los recursos de la organización para poder consultar mejores prácticas.
- **Posturas** que se asumen:
 - Distribuir los recursos tangibles de conocimiento.
 - Distribuir los recursos intangibles.
 - Crear un ambiente de formación interactiva.
- Tecnologías de la información y comunicación tienen habilidad para potenciar la comunicación.
- También son importantes los elementos sociales de la comunicación humana.

⌘ **Problemas:** tendencia de los miembros a acaparar los conocimientos.



Intercambio de conocimientos es un proceso que no puede desarrollarse por sí mismo

⌘ **Solución:** crear cultura organizacional.

- Creatividad.
- Iniciativa.
- Reunir y compartir información.

⌘ Técnicas  Actividades conjuntas o compartidas:

- Analogías.
- Metáforas.
- Historias.

9. CONCLUSIONES

⌘ La comunicación es:

- Proceso esencial de la organización.
- Fuente de identidad social.
- Desarrollo de las tecnologías de la comunicación y la información.
- Proceso dinámico.
- Importancia de la Comunicación Vertical Ascendente y la Comunicación Horizontal.



Habilitar canales que permitan circular la información de abajo a arriba y lateralmente.