

# Manual de Comunicación

Contenido:

Justificación	Pág. 3
Análisis del problema de comunicación en el IEEA	Pág. 4, 5
Evolución de la comunicación Huacana	Pág. 6
La comunicación inicia cuando usted	Pág. 7
Comunicación interna / Dirección actual de la comunicación en el IEEA	Pág. 8
Niveles formales de comunicación: objetivos	Pág. 9
Los axiomas de Paúl Watzlawick	Pág. 10, 11
Canales y tipos de comunicación interna	Pág. 12, 16
El cerebro y la comunicación	Pág. 17, 18
Problemas comunes en la comunicación	Pág. 19, 22
Comunicación humana organizacional: canales y códigos	Pág. 23, 26
La comunicación en los grupos de trabajo: finalidades y funciones	Pág. 27, 34
Comunicación organizacional: funciones y características	Pág. 35, 38
Alternativas de solución propuestas por los equipos de trabajo en los Talleres de comunicación asertiva	Pág. 39, 40
Herramientas útiles para mejorar nuestros procesos de comunicación	Pág. 41, 45
Los siete retos de un Director, Coordinador y Jefe	Pág. 46, 47
El liderazgo en la comunicación y la conducción del equipo	Pág. 48, 49
Consideraciones finales	Pág. 50, 52
Bibliografía	Pág. 53

## Justificación:

La observación que en materia de efectividad comunicacional hizo en la reunión de evaluación del mes de mayo nuestra Directora General, Lic. Angélica Pérez Plazola, nos interpela a todos cuantos trabajamos en este instituto, ya que todos somos emisores y perceptores responsables del proceso comunicativo que se produce entre direcciones y coordinaciones, entre direcciones y jefaturas, y entre roles y personas en todos los niveles de la institución.

Por ello que se hace necesario elaborar un manual de comunicación interna que nos lleve a desarrollar estrategias eficientes de comunicación interna y externa.

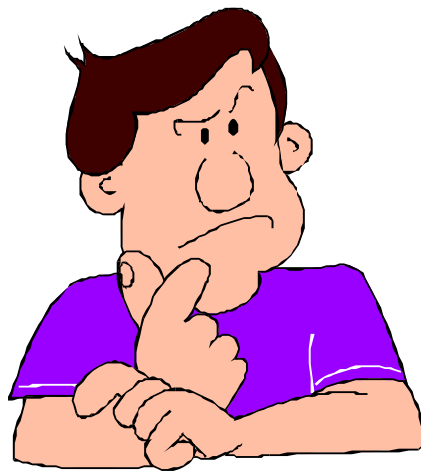
En el momento presente se manifiestan algunos efectos negativos que surgen de la confusión y/o mala interpretación que se hace de algunos mensajes institucionales, tanto orales como escritos, dando como resultado una deficiente ejecución de funciones, tareas, y, en algunos casos, frágiles relaciones sociales.

Es por ello que debemos reflexionar juntos en cuanto a las herramientas que tenemos a nuestro alcance para resolver los problemas de comunicación actual.

El presente manual contiene algunos lineamientos de comunicación que le resultarán útiles para este fin.

Este documento fue presentado a la atención de la Directora General de nuestro instituto, Lic. Angélica Pérez Plazola para su modificación, aprobación y/o implementación en la institución.

# Análisis e Identificación del Problema de Comunicación en el IEEA



La comunicación es un proceso central en las interacciones de los grupos. El flujo de comunicación e información entre los miembros de un grupo, determina, hasta un punto significativo, la eficacia del mismo y la satisfacción de sus miembros. En el momento presente un gran número de interacciones de comunicación interpersonal y multipersonal no son eficaces, y consecuentemente no dejan satisfechos a un buen número de sus miembros. En nuestro instituto se presentan fallas en:

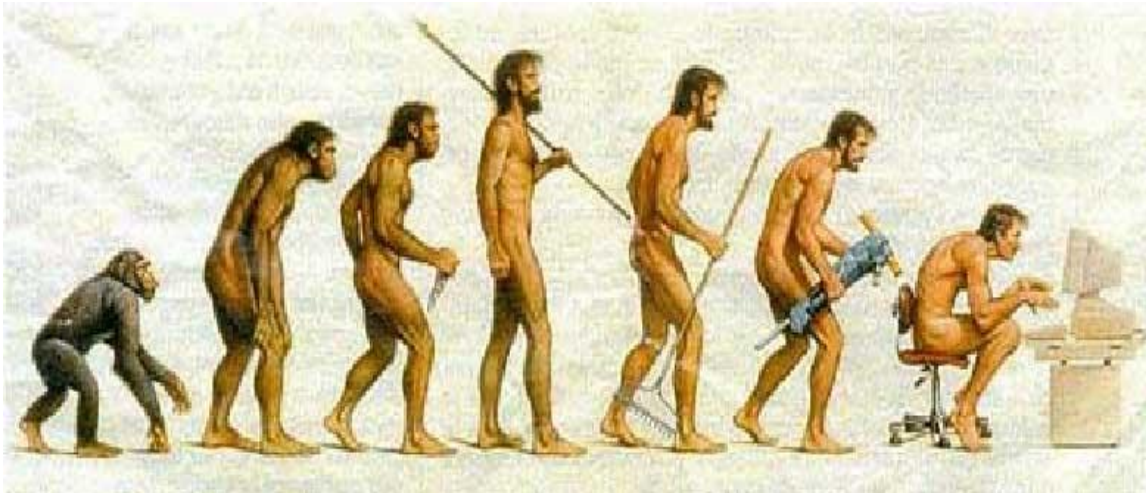
- La Comunicación multipersonal e interpersonal, simétrica y complementaria
- Envío de comunicación e información duplicada, extemporánea, insuficiente y poco clara (mal estructurada), etc.
- Socialización inadecuada o insuficiente de la comunicación e información institucional
- Uso de canales poco adecuados
- Resistencia al cambio
- Bajo nivel de compromiso e integración
- Poco esfuerzo de trabajo en equipo, etc.
- No se cumple responsablemente con fechas de retorno de la comunicación que se solicita

Adicionalmente a las debilidades anteriores, las siguientes condiciones fueron detectadas por los equipos de trabajo que asistieron al primer taller de comunicación asertiva los días 9 y 10 de febrero, 2009:

- La información fluye en forma tardía
- En muchas ocasiones es confusa o distorsionada
- No hay un seguimiento a los comunicados
- Esta desorganizada y mal dirigida
- Se aplican criterios diversos para establecer la comunicación, que en muchos casos se duplica
- No existe un eje rector de la comunicación interna del instituto

Lo anterior desencadena en una disminución de la calidad del servicio al usuario (externo e interno), así como en relaciones sociales de baja cohesión. Por tal motivo, el despliegue de estrategias efectivas de comunicación constituye la base fundamental para resolver dichos problemas, de esta manera lograremos establecer la filosofía del trabajo en equipo, la mejora en las relaciones interpersonales y multipersonales, y como consecuencia, alcanzar el logro de las metas institucionales merced al uso de una comunicación madura, eficiente y recíproca.

## Evolución de la comunicación humana.



El hombre ha ido evolucionando a través de los años en la medida en que se va **acoplado** a sus necesidades. De la misma manera su lenguaje ha **evolucionado** transformando muchos aspectos físicos y mentales.

Resultaría acertado decir que el lenguaje es el invento más importante hecho por el hombre. En realidad es más que esto, pues el lenguaje y la humanidad son desarrollos paralelos. El hombre es un animal que habla; ningún otro animal habla.

Así mismo, vamos adaptando a nuestra vida herramientas útiles para el desarrollo propio de nuestra especie, y en este momento en particular de la historia estamos en un punto en el que nos estamos volviendo casi absolutamente dependientes de la tecnología y las máquinas. **Esta circunstancia ha ido deteriorando la relación personal y minimizando la comunicación cara a cara.**

La Comunicación Inicia Cuando un Emisor Tiene una...



Y concluye cuando el emisor y el receptor **se aseguran** mediante la **retroalimentación**, que tanto la idea comunicada como la idea obtenida **son coincidentes**. Si no es así, no se ha producido un **acto de comunicación eficiente**, sino solamente una **transmisión de información** de un emisor a un receptor.

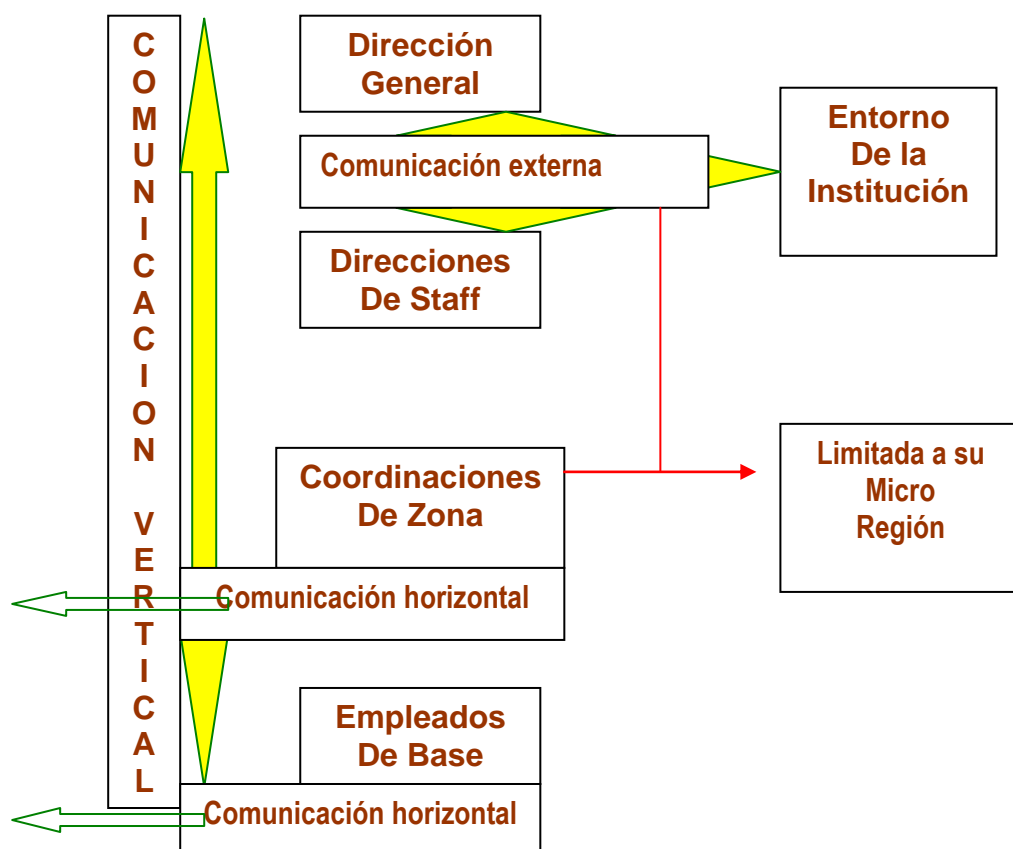
Una vez concluido este proceso, ambos interlocutores deberán establecer si el asunto **tratado requiere de seguimiento**, establecimiento de fechas, involucramiento de otras personas, direcciones, áreas y/o coordinaciones de zona, Etc.

### -Comunicación Interna:

La Comunicación Interna, la que se dirige a los trabajadores de la institución, es una herramienta estratégica de gran **valor añadido** capaz de generar una **ventaja competitiva** a mediano y largo plazo. **Todo en la institución es información y toda organización necesita gestión.** La realidad de una organización nos dice que todo es gestión de información y de comunicación. Por tanto, el problema no son **“los problemas de comunicación”**, el problema no es si la gente está o no satisfecha con la comunicación, **el problema es cómo éste hecho repercute en su desempeño.**

La comunicación interna persigue: decir a sus públicos internos lo que la propia organización hace (objetivos institucionales); **lograr un clima de implicación e integración de las personas en sus respectivas direcciones, coordinaciones y áreas;** así como incrementar la motivación y la productividad. Todo ello para alcanzar la máxima optimización de sus recursos humanos, tecnológicos y materiales.

Dirección (actual) de la Comunicación en el IEEA:





**-Comunicación ascendente:** (comunicación vertical) suministra información a los niveles superiores respecto a lo que sucede en los niveles más bajos. **Necesita de un medio ambiente en que los subordinados se sientan libres para comunicarse.** Tiende a ser filtrada, modificada o condensada por lo que a menudo se toman decisiones basándose en información errónea o inadecuada.

**-Comunicación descendente:** (comunicación vertical) va desde la alta dirección a los subordinados. **Su objetivo es informar, dirigir, instruir y evaluar a los subordinados, propiciar a los integrantes información sobre metas y políticas organizacionales.** Suministra a los subordinados información **necesaria** para realizar sus actividades de manera **efectiva**. Cuando esta información no es oportuna y suficiente, los subordinados pueden sentirse confusos o desinformados.

**-Comunicación lateral y diagonal:** tiene lugar entre los miembros de los grupos de trabajo, entre grupos de trabajo, entre miembros de diferentes departamentos y entre personal de nivel superior e inferior. **Su objetivo es ofrecer un canal directo de coordinación y solución de problemas en la organización.** Se evita así el procedimiento más lento de dirigir la comunicación por medio de un superior común. **Permite a los miembros de la organización establecer relaciones con sus colegas** (parte importante de la satisfacción del empleado).

### -Los Axiomas de Paúl Watzlawick:

Paul Watzlawick describe y refiere acerca de los *Axiomas de la Comunicación*, que esta es: **Simétrica o complementaria** (se da en una relación de poder idéntica, o bien, un individuo detenta mayor poder), por lo que...

1. **Es imposible no comunicarse.** La comunicación está siempre presente. Es una conducta y no puede haber *una no - conducta*. El receptor puede adoptar distintas respuestas, espontáneas o deliberadas: las más claras son aceptación o rechazo, pero en determinadas circunstancias en que esto no es posible, pueden presentarse otras respuestas como el *síntoma de la comunicación en términos no verbales*: Ej. Sordera, descalificación, descontextualización, Etc.

2. **Toda comunicación se desenvuelve en dos niveles:** El de *contenido*, lo que se comunica, lo referencial, y el *relacional*, lo que se meta comunica, o connotativo. Esto incluye tanto las “instrucciones” para entender el mensaje (que va en el tono, gestos, oportunidad, Etc.) como en la relación que se establece entre los participantes: “esto va en broma, somos amigos”, o “esto es una orden, yo soy el que manda”, “esto es una burla para recordarte que yo soy el que califica y tú, como siempre, el descalificado”. La relación entre ambos niveles puede conducir a distintas situaciones comunicacionales:

- Acuerdo entre ambos niveles: **No hay conflicto**
- Desacuerdo en ambos niveles: **Tampoco hay conflicto, la situación es clara, se interrumpirá o continuará el intercambio de opiniones**
- Desacuerdo en el contenido pero no en la relación: cuando dos compañeros tienen distintas ideas “religiosas o políticas” pero eso no cuestiona su amistad, **“podrán proseguir la comunicación hasta acordar o acordar el discordar y respetarse”**
- Acuerdo en el contenido pero no en la relación: cuando sentimos que si bien hablamos de lo mismo, **pero no acordamos en cómo eso que decimos y de la manera en que lo decimos nos hace sentir con respecto al otro...**

La comunicación es un proceso circular de interacción, una totalidad ininterrumpida que puede, sin embargo, ser *punteada*, secuenciada de distinta manera según la posición y el punto de vista de los participantes. Ej. “Me porto mal porque me retan // te reto porque te portas mal”, Cada participante puntúa la secuencia desde su posición.

Damos por supuesto que el otro conoce la misma información y percibe las cosas de la misma manera que nosotros. Incluso cuando las personas son rígidas o la puntuación se hace desde un sector de poder (como el autoritarismo), puede llegar a *sostenerse* que cualquier otra visión *distinta* de la propia *es mala* (al descalificarla). Desde este axioma se entiende lo que en Psicología Social se denomina la “profecía autocumplida”. Ej. Si parto de la idea firme que el mundo es malo y hostil, me comportaré de acuerdo a ese pre-concepto, con rechazo, susceptibilidad, etc. Y encontraré respuestas de recelo y agresión, lo que termina confirmando mi idea. Y así circularmente.

Otro Ej. Si parto de la idea que determinados (técnicos, subalternos en general) son limitados y dependen en todo de mí, tenderé a resolver todo por ellos, o bien a relegarlos y darles actividades pobres, etc. Lo que alentará en ellos conductas cada vez más dependientes, y esto reforzará mi actitud sobre protectora, o bien tenerlos relegados, Etc.

De acuerdo con estos axiomas, se pueden plantear los posibles problemas que hacen que la comunicación se interrumpa, o no llegue a buen término, o que la temática planteada se desvíe o genere más conflictos y malentendidos.

Además es importante saber qué tipo de *imprecisiones comunicativas* pueden surgir en medio de un diálogo que *pretende solucionar* conflictos y resultan *afectando* al otro o atacando su autoestima.

### -Canales y tipos de Comunicación Interna:

El esquema presentado a continuación hecho por -Lucas Martín-, permite visualizar con claridad los distintos tipos de comunicación interna.

TIPO	DESCENDENTE	HORIZONTAL	ASCENDENTE
FORMAL	Con subordinados	Con los colegas	Con los jefes
INFORMAL	Con los seguidores	Con los amigos	Con los lideres

### -Comunicación Formal:

Transmite los mensajes oficiales de la organización, **respetando** y siguiendo las **líneas del organigrama**, otorgando una visión clara de los canales del traslado de la información.

La realidad formal de una institución esta compuesta por dos aspectos fundamentales a tener en cuenta en la comunicación:

- a) una organización funcional,
- b) una organización jerárquica.

La organización funcional se basa en **analizar** por separado cada una de las diferentes **tareas o funciones** que en ella se realizan, con el fin de conseguir un **funcionamiento global optimo**.

La organización jerárquica nos **muestra las líneas de autoridad** de la institución a través de una **organización formal** de sus tareas de arriba abajo, desde la Dirección General hasta el último y más sencillo colaborador dentro de la institución.

La comunicación formal que se deriva de una **organización funcional y jerárquica** se plasma de forma grafica en las lineas horizontales y verticales del organigrama y **nos conecta directamente con los distintos tipos de comunicación interna que transcurren por esos canales:**

- A) Comunicación descendente
- B) Comunicación ascendente
- C) Comunicación horizontal

### -Comunicación Informal:

Estos canales de comunicación informal no están planificados. Surgen de las **relaciones sociales** que se desarrollan entre los **miembros** de la organización y **representa una parte importante** de toda la comunicación que se genera en la institución, aunque esta información que se genera y emite no sea oficial.

Esta comunicación “se produce de forma **espontánea**, **no esta controlada** por Directores o Coordinadores, **que pocas veces pueden ejercer influencia sobre ella**, y **esta motivada por el propio interés del individuo**”

La principal forma de **comunicación informal es el rumor**; este aparece cuando los canales de comunicación formal **no proporcionan la suficiente información** a los miembros de la organización sobre la vida y funcionamiento de la misma y recurren a otras fuentes para obtenerla.

Los rumores transportan contenidos que son de interés para los integrantes de la organización, se dice lo que se esta haciendo y los cambios que se producen y que se van a producir. Se puede definir **como “información vaga y confusa, que procede de fuentes no claramente identificadas, que corre a través de los canales informales, dando lugar a un conocimiento generalizado sobre temas que afectan a una organización”** (Lucas Martín, 1997).

### -Comunicación Ascendente:

La comunicación ascendente surge de los niveles bajos de la institución y su recorrido es justo el contrario de la descendente: nace en la base de los colaboradores y se dirige siguiendo diferentes caminos, en función de cómo estén organizados los canales formales de comunicación, hacia la alta dirección del instituto. Es muy importante puesto que permite:

1. Comprobar si la comunicación descendente se ha producido y trasladado de forma eficaz y fidedigna.
2. Recoger datos procedentes de todos los rincones de la organización, que son muy importantes y se deben tener en cuenta en el momento de diseñar las políticas y estrategias de la institución.

Si no existe una correcta vinculación de la comunicación ascendente no existe retroalimentación. Kreps (1990) citando a Barnad explica que “los individuos que se encuentran en los niveles mas bajos de la jerarquía son a menudo los contribuyentes mejor informados para la toma de decisiones”.

Con frecuencia los canales de comunicación ascendente no están suficientemente desarrollados, hecho que provoca graves problemas de comunicación interna.

Los empleados tienden a enviar los mensajes maquillados a sus superiores, intentando aproximarlos a aquello que de antemano saben que desean oír; esto repercute en que las diferentes direcciones, coordinaciones y áreas reciban una retroalimentación inexacta al funcionamiento y el logro de objetivos en los puestos inferiores y medios de la institución.

Para lograr una correcta comunicación la dirección debe hacer énfasis en la necesidad de recibir informaciones “altamente precisas”, no se debe premiar la retroalimentación positiva, así podrá crear una dinámica que permita el ascenso tanto de comunicaciones positivas como negativas, que se aproximen al máximo a la realidad de la organización en cualquiera de sus áreas, departamentos o lugares de trabajo.

#### -Objetivos de la comunicación ascendente:

El objetivo fundamental de la comunicación ascendente es favorecer el dialogo social en la institución para:

1. Que todos se sientan protagonistas de la actividad y de los objetivos corporativos
2. Que afloren energías y potencialidades ocultas
3. Lograr el máximo aprovechamiento de las ideas
4. Favorecer el auto análisis y la reflexión
5. Estimular el consenso

#### -Funciones Principales de la comunicación ascendente:

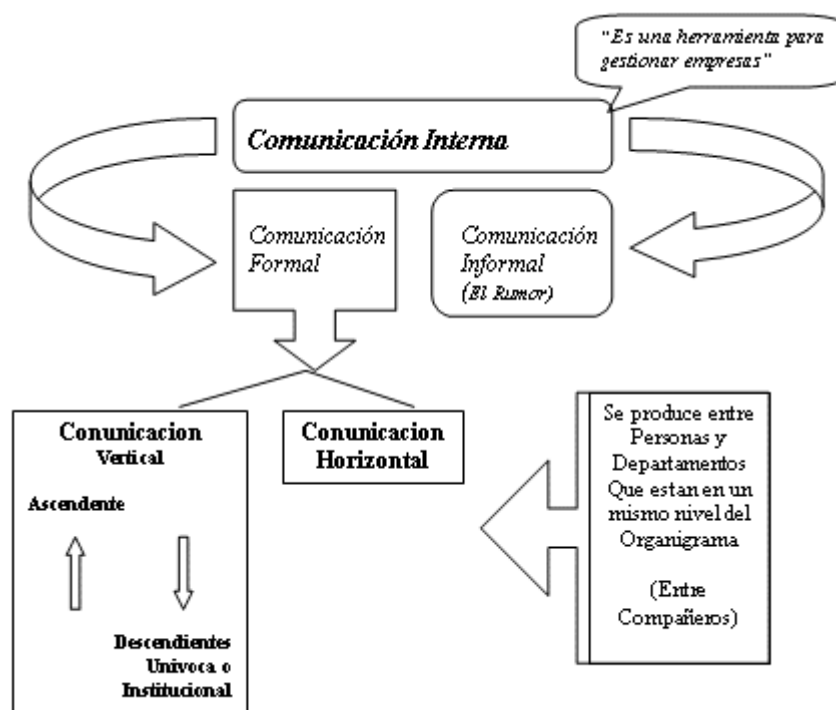
1. Proporcionar a los directivos la retroalimentación adecuada acerca de asuntos y problemas actuales de la coordinación o área, necesarios a la hora de tomar decisiones para dirigir con eficacia.
2. Ser una fuente primaria de retorno informativo para la dirección, que permite determinar la efectividad de su comunicación descendente.

3. Aliviar tensiones al permitir a los miembros de nivel inferior de la organización compartir información relevante con sus superiores.

4. Estimula la participación y el compromiso de todos, de este modo se intensifica la cohesión de la organización (sin embargo los canales de comunicación ascendente están, normalmente, poco desarrollados en la institución, lo que causa muchos problemas de eficacia en los procesos de comunicación).

-Puntos débiles de la comunicación ascendente:

1. El riesgo de facilitar un excesivo control por parte de las direcciones.
2. Provocar la molestia de los directores y/o coordinadores cuando el mensaje es desagradable; así, a menudo, solo se comunica a los jefes mensajes favorables, lo que provoca el aislamiento de los directivos.
3. La poca receptividad de los directores
4. Insuficiencia o mal uso de canales de comunicación



(Kreps, 1990 y Lucas Martín, 1997). Esta cadena de comunicación tiene un potencial, pero rara vez da buenos resultados porque esta repleta de escuchas deficientes. Se pueden producir fallos por tres razones al menos:

1. Sin escuchas eficientes, las personas no hablan con libertad y el flujo de la comunicación rara vez se pone en movimiento.
2. Si el flujo empezara, un solo escuchante deficiente sería bastante para cortar su desplazamiento hacia la cúspide.
3. Aunque el flujo continuara hasta la cúspide, es probable que el contenido de los mensajes sufriera graves distorsiones en su recorrido.

En conclusión, transmitir efectivamente los mensajes institucionales, informar sobre lo que ocurre dentro, motivar y establecer una línea de comunicación eficaz entre los empleados, las direcciones y coordinaciones y las diferentes áreas del instituto, son algunos de los objetivos que persigue la comunicación interna.



## -El cerebro y la comunicación:



Es nuestra conexión con el mundo exterior e interior, procesa todos los datos y los simplifica. Tiene varias “autopistas” por las que maneja la información; eso le da dos velocidades: Una rápida, en la zona límbica, que produce respuestas de huida, ataque o bloqueo, y otra más lenta, que llega hasta la zona cortical, más reflexiva y que da respuestas más elaboradas. Luego tenemos la dominancia cerebral que hace que tengamos tendencia a hacer todo más desde un hemisferio que desde otro.

¿Qué he de tener en cuenta, desde el punto de vista del cerebro, al mandar, delegar, controlar o motivar?

-Primero conocer cuál es nuestra dominancia cerebral, porque nos da muchas pistas sobre cómo hacemos y decimos todo.

- Lo segundo es comprender la dominancia cerebral de nuestros colaboradores para complementarlos. Por ejemplo, no es necesario decir a un colaborador de dominancia izquierda que cuide los detalles técnicos, porque eso lo va a hacer de manera espontánea.

En cambio sí debo indicarle que sea cuidadoso con su interlocutor y que le informe, porque no verá necesidad de hacerlo.

¿De qué manera distinta sacan conclusiones los dos hemisferios del mismo hecho?

El hemisferio izquierdo es más concreto, técnico, funciona por procesos, es más frío y racional, domina los detalles y las secuencias lógicas. El hemisferio derecho es más general, comunicador, creativo, más emocional, tiene en cuenta alternativas y encuentra excepciones. Pero no se trata de que ambos funcionen completamente de manera distinta. “Como dice Goldberg, el hemisferio izquierdo es como una orquesta sinfónica, y como un grupo de jazz el hemisferio derecho. Ambos interpretarán la misma partitura. Necesitamos los dos para vivir”.

### ¿Desde qué parte del cerebro estoy actuando si estoy enfadado o con miedo?

Desde el área límbica, lo que hace que nuestras respuestas siempre sean agresivas, de huida o de bloqueo. Un repertorio poco eficaz para el desempeño y agotador para las personas. Por eso la institución debe desarrollar entornos poco agresivos en los que no exista el miedo.

### ¿Por qué cambiamos de opinión en el transcurso de veinticuatro horas?

Esto sucede porque el cerebro ha tenido tiempo para evaluar la situación y ha trabajado más con la parte cortical y los lóbulos frontales. La segunda decisión es más elaborada y con muchas probabilidades de ser más correcta que la primera.

### ¿Qué son las incomprensiones mutuas?

Son dominancias cerebrales que, según ocupen las posiciones de mando o de colaborador, dan lugar a atribuciones erróneas. Por ejemplo: **Un colaborador con dominancia izquierda puede pensar que su jefe “no tiene las cosas claras”, mientras que el jefe, de dominancia derecha, puede estar buscando otras maneras más eficaces de hacer las cosas.** Son incomprensiones que explican muchas situaciones y que actúan de forma muy notoria en situaciones como la evaluación del desempeño, penalizando al evaluado.

### ¿De qué manera influye el cerebro en las evaluaciones de desempeño?

En el caso de las incomprensiones mutuas el jefe atribuye al colaborador intenciones que no tiene. Por ejemplo: “Siempre se muestra frío y antipático con nuestras propuestas”, cuando lo que sucede es que está centrado en la parte técnica y no tiene habilidades sociales, pero no existe esa intención de dañar supuesta por el mando.

### ¿Por qué no le gustan al cerebro las sorpresas?

Porque el cerebro reacciona con la parte límbica, se siente amenazado. Las amígdalas disparan los niveles de adrenalina, el corazón se acelera y así es muy difícil alegrarse de una sorpresa. Lo más normal es tener una reacción de ataque o de huida. Algo desconocido se identifica automáticamente como una amenaza. **Esto explica también las resistencias iniciales a cualquier tipo de cambio.**

## 1. Problemas en los procesos comunicacionales:

- La actitud de **interpretar** lo que abiertamente no se ha comunicado
- El contenido de la comunicación se ve interferido por el ambiente que afecta a las partes y que se sale de las intenciones de los interlocutores
- Emisor y receptor con **diferentes** canales guías
- Alguien que asume un papel **complementario** en una relación simétrica, **comienza a dar órdenes**
- Alguien con un papel complementario **sólo da órdenes** y no se comunica en otro sentido
- **Incongruencia** entre lo verbal y lo no verbal
- **Manipulación** de la información en beneficio propio, ya sea de tipo autocompasivo o ególatra
- Interrupciones. (interrumpir el mensaje del emisor)
- Actitud de **irrelevancia** ante los argumentos certeros (no me importa)

Frente a estos problemas es importante caracterizar el contenido de una buena comunicación que nos permitirá no sólo una solución de conflictos, sino también **el manejo adecuado de las relaciones interpersonales que previenen las situaciones conflictivas**; teniendo en cuenta además que todos podemos ser tanto participantes como mediadores en el diálogo.

Para evitar estos conflictos es necesario que usted desarrolle una comunicación eficiente mediante la observación y aplicación de las siguientes **herramientas útiles para tener una buena comunicación**:

Escucha activa y reflexiva. Escuchar *con atención* significa **abrirse** a lo que el otro dice, lo cual se manifiesta, a través de:

- **Mirar** a la persona con quien estamos hablando.
- Poner **atención** a lo que está diciendo. (estar atento, fijarse en lo que se está escuchando requiere cierta actividad por parte de quien escucha).
- Escuchar **sin interrumpir** hasta que el otro termine de hablar. **Escucharlo** también con el cuerpo: la mirada, la postura, los gestos de las manos, brazos, cabeza o cualquier contacto físico.
- Esmerarse por **entender** el punto de vista de la otra persona. También **animar al otro a hablar**, incluso con gestos de la cabeza y con las manos, mostrando que uno está dispuesto a escucharlo.

- Prestar **atención** a cómo lo está diciendo; es decir, al lenguaje corporal y al tono de voz de la persona. Esto con el objetivo de buscar pistas para saber lo que el otro siente.
- Hacer **preguntas** para aclarar y promover el mutuo entendimiento.
- Acompañar los dichos del otro **parafraseando** lo que se acaba de escuchar, en forma modificada y con sus propias palabras.
- Escuchar **reflexivamente**. Reconocer la importancia de los **sentimientos** del otro: «tu sientes... (Sentimiento), cuando YO, NOSOTROS... (El hecho)». La reflexividad supone **una actitud de compromiso** que **evita** actitudes o conductas de huida o desinterés. Es necesario **aprender a escuchar** no sólo «porque...» nos interesa el tema, sino incluso «a pesar de...»; es decir, *a pesar de* si el otro habla muy de prisa o monótonamente, si utiliza un lenguaje difícil, si no estructura bien las frases, etc. **Escuchar a pesar de los impedimentos**.

## 2. Retroalimentación del mensaje recibido.

Para que usted mantenga una **posición directiva eficiente** es necesario que usted **comprenda** a los demás y **lograr que los demás le comprendan**.

3. Esclarecimiento **de la intención no verbal por parte del receptor**.
4. Expresión clara y completa, **repetición de los enunciados mejorándolos cada vez**.
5. Uso del lenguaje **adaptado** a los hablantes.
6. Comunicación **asertiva**, a la vez que **afectiva**.

Nuestro objetivo básico en la comunicación es convertirnos en agentes efectivos, es decir, influir en los demás, en el mundo físico que nos rodea y en nosotros mismos, de tal modo que podamos convertirnos en agentes determinantes y sentirnos capaces, llegado el caso, de tomar decisiones acertadas.

7. Manifestación del proceso comunicativo.
8. Refuerzo de las palabras con acciones.
9. Clarificación de los roles (relación complementaria o simétrica)

En resumen, nos comunicamos para influir intencionalmente en forma positiva a nuestros subalternos.

Quien intenta informar tiene como propósito transmitir un cúmulo de datos a un receptor, independientemente de la respuesta del destinatario. Quien intenta persuadir desea obtener una determinada respuesta mediante un proceso comunicacional en el que el otro también obtiene lo que desea.

En este proceso, activo en ambas direcciones, los roles de persuasor y persuadido se intercambian a menudo con facilidad. La persuasión no es algo que "se le hace" a otros, sino que es una dinámica que tiene lugar con otros. Por lo tanto, la comunicación persuasiva sólo tiene lugar en la medida en que la retroalimentación o *feedback* obtenido es el esperado, en caso contrario, no hubo comunicación sino que sólo se produjo un intercambio de informaciones.

¿Por qué la comunicación informal genera tantos problemas?

Sin duda, porque los rumores generan desestabilización en la organización y conflictos entre los actores organizacionales. Ante esta situación es importante detectar a tiempo la naturaleza y el blanco del rumor a fin de aclararlo en una relación cara a cara.

La comunicación verbal, utilizando la palabra como signo lingüístico, es de gran importancia en la institución; sin embargo, es complementada con la comunicación no verbal, la cual es analizada posteriormente para completar un proceso de comunicación.

-Dificultades de la comunicación organizacional:

- Deformación: Es un problema semántico, (relacionado con el lenguaje). Relacionado con los marcos de referencia: (forma de pensar, la crianza, etc.)
- Filtración: manipuleo de la información según las intenciones del emisor. Generalmente ocurre en la comunicación verbal ascendente.
- Sobrecarga: Al superior le llega demasiada información.

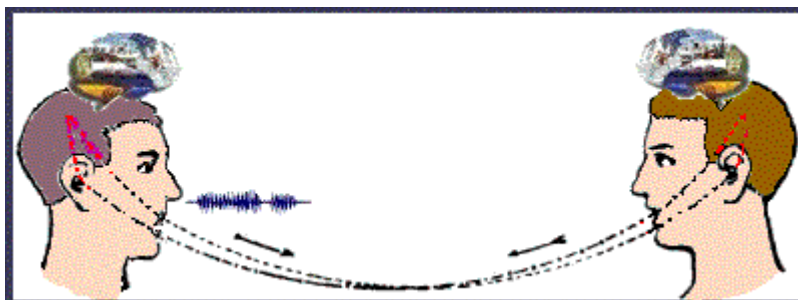
- Sincronización deficiente: incoordinación entre el tiempo y la información que se emite o realiza.
- No aceptación del mensaje: Esta falta de aceptación por parte de quien lo recibe, puede ser por falta de claridad del mismo, o por desconfianza hacia el emisor.
- Cortocircuito: ocurre cuando se salta algún nivel en la estructura de la organización.

# Comunicación Humana y Organizacional





## - Canales de Comunicación:



Los humanos somos **seres sociales** por naturaleza y, por lo tanto, tenemos la **necesidad de relacionarnos** con los demás. Así, la **comunicación cara a cara** es la que nos ofrece la ventaja de encontrar una respuesta a lo que necesitamos.

Existen muchos tipos de comunicación: a) **la comunicación verbal**, b) **la no verbal**: a la verbal corresponde un **30%**, y a la no verbal, un **70%**. Quiere esto decir que **no es la palabra lo más importante a la hora de comunicarnos** sino que, además, hemos de tener en cuenta otros factores que entran dentro de lo que sería la **comunicación extraverbal**. En esta existen **cuatro categorías** que son como **cuatro lenguajes distintos que nos llegan a través del subconsciente**, sin darnos cuenta muchas veces, pero son mensajes que percibimos rápidamente sin necesidad de más explicaciones.



Esta especie de códigos de comunicación no verbal son los siguientes:

- **Código de actuación**: se refiere a los signos que emanan del cuerpo, como puede ser la manera de mirar, de poner las manos, de moverse, etc. Es una forma de expresarse que dice muchas cosas y que llega al subconsciente directamente o, incluso, de manera paralela a como llega el lenguaje verbal.
- **Código artificial**: este sería el de los **signos culturales de apariencia**. Ej. llevar signos externos que indican el nivel social o profesional de la persona.
- **Código de mediación**: aquí es donde se utilizan **efectos** como la luz, el enfoque, el ponerse a una altura distinta o en una posición determinada, elegir diferentes ángulos, etc.



La misma cosa puede no ser igual si se la mira desde otra perspectiva, con otro tono o color de luz, etc. Este es un código importante.

- **Código de contexto:** es lo que acompaña a la situación, el lugar donde nos situamos, o sea, **el espacio que utilizamos y el tiempo.** Los lugares donde trabajamos o vivimos nos están dando continuamente una serie de mensajes. De ahí que uno debe organizar su espacio vital y su ambiente de trabajo de acuerdo con su propia idea y finalidad, a fin de que no exista una disociación entre el entorno y uno mismo.

Existen también, dentro de estas categorías, otras como subcategorías o **para lenguajes** que serían toda la serie de significados que se le pueden dar **según qué miradas o posturas, guiños, altura e intensidad de la voz, recursos múltiples de la mímica y gestos que utiliza usted.**

Resumiendo: los mensajes no verbales **refuerzan o distorsionan** el lenguaje verbal, cualifican la relación Inter subjetiva y se perciben de forma paralela.

#### **-Comunicación no verbal:**

Es una forma de comunicación que nos demuestra que aparte del lenguaje, existen muchos otros signos que pueden ser utilizados para transmitir mensajes con eficacia.

Diariamente, al momento de comunicarnos hacemos uso de **signos no verbales**, éstos cumplen una función particular de comunicar un cierto número de cosas congruentes o no con el contenido de nuestro mensaje, mediante gestos, mímica, etc.

Veamos algunas manifestaciones no verbales que solemos utilizar a diario:

- **Los movimientos corporales:**



Los movimientos corporales: son movimientos que realiza el cuerpo para enfatizar lo que se quiere decir ante un perceptor (**frecuentemente este lenguaje corporal contradice al lenguaje oral**)

- El rostro:



Los cambios de expresión manifestados a través del rostro transmiten mucha información al perceptor

- La mirada:



Es un “lenguaje” utilizado para manifestar a otros, afecto, admiración, cariño, burla, desprecio, etc. Es el más sutil del lenguaje no verbal y muy difícil de controlar conscientemente.

- Las manos:



Es otro fino instrumento de comunicación que constituye un “lenguaje propio” con el que comunicamos a través de múltiples símbolos, una serie compleja de mensajes connotativos y denotativos. “se dice que las manos **“hablan”**”

# la Comunicación en los Grupos de Trabajo



La comunicación que ocurre en los grupos de trabajo es un mecanismo fundamental que permite a sus miembros *manifestar sus sentimientos de satisfacción e insatisfacción*. Por consiguiente, la comunicación se convierte en una puerta de *expresión de sentimientos y de realización de las necesidades sociales de la persona y del grupo*.

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

-Tipos de comunicación en el ámbito laboral:

La comunicación en el ámbito laboral se clasifica según los aspectos que se quieran destacar, entre ellos están, según la dirección del mensaje, denominados también caminos de la comunicación organizacional:

**Comunicación vertical:** que a su vez puede ser descendente o ascendente

- **Comunicación vertical descendente:**

Es la comunicación que fluye desde los niveles más altos de una organización hasta los más bajos. Estas comunicaciones que van del superior al subordinado son básicamente de cinco tipos:

- 1) Instrucciones de trabajo
- 2) Explicación razonada del trabajo
- 3) Información sobre procedimientos y prácticas organizacionales
- 4) Retroalimentación al subordinado respecto a la ejecución de tareas
- 5) Información de carácter ideológico para iniciar la noción de una misión por cumplir

En la *comunicación vertical descendente* fluye la información que permite la regulación y control de la conducta de los subordinados, como:

- Instrucciones sobre la tarea
- Comprensión de la tarea y su relación con otras tareas
- Justificación del trabajo
- Información sobre procedimientos y prácticas

- Información al empleado sobre su rendimiento y ejecución
- Información ideológica para inculcar un sentido de misión

Antes de enviar ningún mensaje descendente, los emisores deben saber que audiencia quieren tener y cómo llegar hasta ella. Por eso deben saber elegir el canal de comunicación más apropiado. Los canales de comunicación más utilizados en la comunicación descendente son:

-oficios, teléfono, correo electrónico, manuales de operación, reuniones de trabajo y evaluación, Etc.

- Las reuniones permiten un contacto interpersonal cara a cara, junto con el teléfono constituyen los llamados canales orales. Estos medios son más eficaces cuando el tiempo en la comunicación es un factor crucial.
- La comunicación escrita, como los oficios y el correo electrónico, son convenientes cuando la tarea por la que se requiere la comunicación es compleja y debe realizarse de una forma determinada.
- La palabra escrita no está a prueba de distorsiones, pero se distorsiona menos que la palabra hablada, es menos susceptible de malentendidos y rumores. Otra ventaja de los medios escritos es que aseguran un registro permanente de la información, lo que con frecuencia resulta necesario, por otra parte, con los medios escritos se llega a un auditorio más amplio en menos tiempo que con los medios orales.
- Los manuales son un medio de comunicación descendente. Los manuales tienen un gran nivel de autoridad y son formales.

En su mayor parte tratan del reglamento y la normatividad de la institución, hoy se hace necesario utilizar un manual de comunicación institucional. Si los manuales son técnicos o complejos, a los empleados se les debe entrenar en el manejo de los mismos.

La información puede sufrir errores cuando fluye por la vía vertical descendente, errores que distorsionan la comunicación. La principal distorsión se produce al reducirse la extensión del mensaje, conforme baja por la línea jerárquica. Esta reducción implica un resumen del contenido del mensaje, cuya eficacia y orientación dependerá de las habilidades e intereses de transmisión de la información del Director, Coordinador o Jefe con respecto a sus subordinados.

Otra **distorsión** importante se refiere a la **dificultad de comprensión de los mensajes** como consecuencia de que el director, coordinador o jefe posee una **comprensión más global** del objetivo de la información.

(Ej. Una instrucción que le es difícil transmitir a un subordinado). El subordinado solo recibe una parte específica de un mensaje que posee un objetivo más global que afecta a un mayor conjunto de personas. **Se corre el peligro de definir los mensajes en claves diferentes, entre la definición que hace el Director, Coordinador o Jefe y la que hace el subordinado, dando lugar a errores y malentendidos, si el coordinador o jefe no es capaz de transmitir adecuadamente el mensaje en toda su complejidad, o controla el uso que haga del mensaje el subordinado.**

La comunicación tiene sus problemas. Entre los más importantes esta la dificultad de **seleccionar la información a la que hay que atender** entre toda la que llega por los diferentes canales.

Otro aspecto que produce efectos negativos en la salud laboral **es la sobrecarga de comunicación e información, esto ocurre cuando la persona recibe más información de la que puede procesar.**

**-Límites de la comunicación vertical descendente:**

1. Que no disminuya su autoridad.
2. Ignorancia sobre las necesidades del subordinado.  
(Interrelación estructura – comunicación)
3. Canales formales de comunicación. **Si hay muchos niveles, se corre el riesgo de que la comunicación no sea fluida.**
4. Estructura de la autoridad. **Pueden existir barreras.** La relación entre dos personas de un mismo nivel es diferente a que si fuesen de dos niveles diferentes.
5. Especialización del trabajo. **Causa un lenguaje diferente** entre distintas áreas.
6. Propiedad de la información. Las áreas que manejan información de tipo confidencial se sentirán más **"importantes" que las demás.**

**-Comunicación vertical ascendente:**

Fluye desde los niveles más bajos de la organización hasta los más altos. En la **comunicación vertical ascendente** fluye la información que permite comprobar la comprensión de la comunicación y actualizar la información.

Los medios o canales de comunicación más comunes para comunicarse por la vía ascendente son a través de sugerencias y/o quejas de los subordinados.

Un sistema de sugerencias es un procedimiento por el que los empleados pueden exponer sus ideas o sugerencias para mejorar la eficacia de la institución. Las quejas son algo más que un desahogo, son un medio para que los empleados comuniquen sus sentimientos y necesidades insatisfechas en su lugar de trabajo.

#### -Distorsiones en la comunicación ascendente:

Las **distorsiones más habituales** sufridas en este camino de comunicación son las siguientes. Por un lado se tiende a **restringir y filtrar la información** que circula hacia arriba, **transmitiendo** aquella que probablemente despertará una **reacción favorable**, y **ocultando** la que pudiera tener **efectos nocivos para la propia persona que la transmite**.

“O'reilly y roberts (1974)” identifican algunos tipos de modificaciones que se pueden dar en la transmisión de mensajes ascendentes:

- a) **No pasa toda la información, reducción/síntesis**
- b) **Cambios de énfasis en distintas partes del mensaje**
- c) **Ocultación: no pasar información relevante o útil**
- d) **Distorsiones generales: cambio activo de la naturaleza de la información que se va a transmitir.**

Con respecto a estas distorsiones, se pueden considerar en la comunicación ascendente **cuatro principios** para predecir estas disfunciones:

- **El poder del superior:** las personas situadas en el nivel inferior de la jerarquía no transmiten información ascendente que las pueda perjudicar.
- **Influencia del superior:** los subordinados pasan información más favorable a los superiores que tienen más influencia.
- **Confianza del subordinado en su superior:** se transmite más información distorsionada cuando no se confía en el superior. En situaciones donde hay confianza, la transmisión de la información es más exacta.
- **Aspiraciones de ascenso del subordinado:** no se transmite información que se supone pueda perjudicar el desarrollo de su carrera profesional.

#### -Límites de la comunicación vertical ascendente:

1. Inocuidad para el emisor
2. El superior igual lo sabrá



### 3. El subordinado quedara desairado ante su jefe

#### -Comunicación Horizontal:

Es la comunicación que fluye entre funciones, necesaria para coordinar e integrar los distintos trabajos en una organización. Y Fluye entre departamentos o empleados del mismo nivel jerárquico

#### -Pretende:

- Coordinar las actividades efectuadas por los distintos empleados o departamentos de la institución
- Resolver los problemas que surgen dentro de un departamento
- Tomar decisiones en las que deben intervenir los empleados o departamentos

#### -Nos Comunicamos:

- Realizando reuniones de trabajo
- Notas entre departamentos, áreas y direcciones
- Comunicados internos
- Trabajo en equipo
- Debates

#### -Comunicación Diagonal:

Es la que cruza distintas funciones y niveles en la organización y es importante cuando los miembros de la misma **no pueden comunicarse** por medio de los demás canales de comunicación.

#### -Según estructura de la comunicación:

La naturaleza de las relaciones que estructuran la comunicación en la organización es de dos tipos: una comunicación formal, y una comunicación informal.

#### -Comunicación formal:

Es la comunicación que la organización, como totalidad, ha regulado. La comunicación formal define las reglas de comunicación estables en la organización. **Por lo tanto, la comunicación formal define el modo en que cada miembro de la organización ha de comportarse para confirmar el tipo de relación que han de mantener los miembros de la organización entre sí.**



Podemos establecer que la comunicación formal debe cumplir dos funciones principales en la organización:

1. Permitir la toma de decisiones
2. Motivar

Para garantizar la toma de decisiones y lograr niveles adecuados de motivación en los miembros, las estructuras de la institución deben facilitar la transmisión de la información. **Para que la información sea adecuadamente transmitida es necesario que exista un flujo de comunicación que lo permita.** Este flujo de comunicación debe cumplir los siguientes objetivos de información:

- Transmitir información útil para la toma de decisiones
- Transmitir la información con exactitud
- Transmitir la información con rapidez
- Transmitir la información sin errores
- Transmitir la información a la persona (s) correctas

#### -Canales formales:

Deben existir **canales formales** para que la organización funcione adecuadamente:

- **Comunicación verbal** (tramo corto: cara a cara, teléfono). Filtros formales: Los filtros formales son, por ejemplo, una secretaria. (En el caso que un subordinado quiera hablar con su jefe).
- **Comunicación escrita:** correo electrónico, oficios y memorándum. Los memorando se utilizan para transmitir información breve y concisa.

Son de circulación interna, generalmente se utilizan para enviar mensajes entre dos diferentes áreas. Los oficios y correo electrónico se utilizan para la relación interna formal, así cómo entre la organización y sus públicos externos.

- **Actas e informes.** Los informes contienen información estandarizada y pre - establecida. Las actas se utilizan en reuniones de trabajo, entre directivos, en una reunión de patronato, etc. Se transcribe el resultado de la reunión y **generalmente debe ser firmada por todos los participantes al finalizar la misma.**

### -Comunicación informal:

Se produce en torno a las **relaciones sociales de los miembros**, y surge siempre que un miembro siente la necesidad de comunicarse con otro sin que exista ningún canal formal para ello, o si los que existen son inadecuados. **Son las interacciones que conforman relaciones no reguladas por la comunicación formal.** Este tipo de comunicación aparece donde **la comunicación formal es insuficiente** para las necesidades emocionales y de información de los miembros de la organización. Estas redes ayudan a mantener las relaciones sociales ajenas a las relaciones estipuladas en las normas.

El principal medio de comunicación empleado en la comunicación informal es cara a cara, (relación interpersonal directa).

# Comunicación Organizacional



La comunicación organizacional es esencial para la integración de las funciones administrativas. Para los directores debe ser fundamental tener una comunicación efectiva con sus subordinados porque las funciones de planificación, organización y control, solo cobran forma a través de la comunicación organizacional.

**Funciones de la comunicación organizacional:** En cualquier organización o grupo, la comunicación tiene cuatro funciones centrales: controlar, motivar, expresar emociones e informar (Robbins, 2004).

La comunicación controla la conducta de los miembros de varias maneras. La institución tiene jerarquías de autoridad y lineamientos formales que debemos seguir los empleados.

(Ej. La comunicación desempeña una función de control cuando se pide a los empleados que primero comuniquen las quejas laborales a su jefe inmediato, que se limiten a la descripción de sus puestos o que cumplan con las políticas de la institución, etc.).

Cuando es utilizada **eficientemente** la comunicación organizacional **alienta la motivación** porque:

- Les aclara a los empleados qué deben hacer
- Cómo lo están haciendo y qué pueden hacer para mejorar un rendimiento deficiente

La definición de metas concretas, la retroalimentación sobre el avance logrado hacia las metas y el reforzamiento de la conducta deseada, estimulan la motivación y requieren que exista comunicación.

**Niveles de comunicación organizacional:** Existen diversos niveles de comunicación dependiendo del sentido de esta y su grado de manifestarse directamente:



La comunicación humana contiene dos elementos indispensables para que sea completa:

- RACIONALIDAD
- SENSIBILIDAD

**Comunicación cara a cara:**



Nivel uno: la comunicación más directa y más eficaz, se produce en situaciones en las que las personas se encuentran en una **comunicación cara a cara (doble sentido)**. Aquí los símbolos verbales y no verbales son claros para ambas partes y posibilitan la retroalimentación instantánea

Ventajas de la comunicación oral	Desventajas de la comunicación oral
Respuestas inmediatas: nos permite satisfacer el deseo de obtener una respuesta rápidamente por parte del receptor	No todas las personas tienen una misma idea sobre determinada palabra, pero sí conocen la esencia de lo imaginado.
Complementada: puede ser mediante gestos u otros códigos auxiliares	No todas las personas tienen condiciones de oír claramente un mensaje por incapacidad auditiva.
Elemental y económica: es la forma más sencilla de comunicarse, y también la de menor costo cuando las personas están físicamente cerca	No permite transmitir imágenes mentales nítidas
Abierta para todos: todo ser humano la puede realizar, excepto si tiene limitaciones físicas	Posee una cobertura limitada.
Nos permite identificar, distinguir o reconocer a las personas, aun cuando éstas se encuentran a una determinada distancia.	Es de corta duración
Nos facilita la corrección inmediata del mensaje, en caso de alguna imperfección.	Si efectividad depende de que emisor y receptor utilicen códigos comunes

## Comunicación por canales tecnológicos



Nivel dos: Aquí la comunicación es de doble sentido pero no es cara a cara. Aunque es posible la retroinformación, **las señales no verbales no son posibles.**

## Comunicación escrita:



Nivel tres: la comunicación escrita resulta el nivel menos eficaz de comunicación, pues es en un solo sentido, y la seguridad de una retroalimentación es mínima (a menos que se indique). Las señales verbales en esta comunicación no son posibles.

Ventajas de la comunicación escrita	Desventajas de la comunicación escrita
Permite utilizar el mismo mensaje para llegar a muchas personas	La respuesta del receptor no es instantánea.
Permite la utilización de un mensaje claro, ya que antes de enviar lo escrito podemos corregir ciertos errores.	Es una comunicación fría e impersonal.
Posibilita retener el mensaje en la distancia y en el tiempo.	Es necesario el saber leer y escribir, en ambos: emisor y receptor.
Mediante la comunicación escrita podemos expresar mensajes complicados que serían tediosos oralmente.	

### -Ventajas de la comunicación efectiva:

Cuando la comunicación se lleva a cabo en una forma adecuada, **confiere poder** a los conocimientos y los sentimientos de una persona. Es decir, quien sabe comunicarse tiene poder: *el poder de influir, de transformar, de sensibilizar, de conmover, de convencer, de explicar, de promover grandes debates, de dejar constancia de su presencia en el mundo.*

# Alternativas de Solución propuestas por los Equipos de Trabajo. Taller de Comunicación Asertiva

Alternativas de solución aportadas por los equipos de trabajo que asistieron a los talleres de comunicación asertiva en los meses de febrero, mayo y junio:

Características necesarias del proceso de comunicación: La comunicación debe ser:

Oportuna, clara, bien dirigida, precisa, con retroalimentación, con entendimiento e interlocución de las partes, respetuosa, objetiva y suficiente.

-En cuanto a los nuevos elementos constitutivos del proceso comunicacional del instituto, los miembros de los equipos opinaron que debe contener:

- **Oportunidad:** la comunicación debe ser oportuna para que surta el efecto deseado
- **Continuidad:** la comunicación debe tener un objetivo específico, y debe existir una estrategia de seguimiento para monitorear su impacto
- **Retroalimentación:** toda comunicación debe considerar la retroalimentación como estrategia para poder disponer de elementos que permitan modificar planes, proyectos o programas en Pro de la mejora continua
- **Claridad:** es un elemento indispensable en el contenido y en el contexto para el entendimiento del mensaje



- **Dirección:** todo mensaje *debe tener una dirección definida y un destinatario predeterminado*
  - **Consistencia:** la comunicación debe ser *enfocada y coherente con las actividades objeto del comunicado*
  - **Flexible:** la comunicación debe darse entre roles, *pero con la flexibilidad que pueda privilegiar la relación y la comunicación entre personas*
  - **Canales de comunicación:** deben ser *formales, adecuados y pertinentes*
  - **Tecnología de comunicación:** *debe hacerse una actualización y mejora de los equipos de comunicación de todas las áreas y regiones del instituto*
  - **Estandarizada:** la comunicación interna debe *sujetarse a directrices, procedimientos y rutas estandarizadas*, lo cuál puede lograrse con la *aplicación de las siguientes herramientas:*
- La Información institucional socializada debe contemplar:**

- **Glosario:** definición de términos de carácter técnico utilizados en la interacción del personal del instituto en el desarrollo de sus actividades y la prestación de los servicios educativos
- **Descripción de competencias por áreas:** comprende el organigrama con la información de las competencias por direcciones y áreas, para que la comunicación sea bien dirigida, precisa y efectiva
- **Ventanilla única:** tiene el objetivo de organizar los comunicados recibidos, distribuirlos y dar el seguimiento de respuesta

-El Procedimiento de comunicación documentado debe tener:

- **Políticas de comunicación:** se refiere a las directrices y disposiciones en materia de comunicación emitidas por la Dirección General
- **Procedimiento:** es la descripción del flujo de la información mediante texto y/o diagrama de flujo



# Herramientas Útiles Para Eficientar Nuestra Comunicación



Asegúrese que cada empleado reciba, lea y comprenda el material formal de la institución:

- La misión, visión y código de ética
- Una descripción detallada de su cargo
- El plan anual de la institución
- Sus objetivos y metas
- El manual de procedimientos del empleado
- El organigrama general y de coordinaciones
- El manual de inducción al puesto
- La referencia de las principales funciones de cada Dirección y su correlación con ellas

- Realizar una evaluación anual de cada empleado: Todo empleado debe ser evaluado al menos una vez al año. En dicha evaluación se deberá dejar claros los objetivos para el nuevo año, la actualización de la descripción del cargo, los logros y los fallos, las necesidades de mejora y los planes futuros para asumir los nuevos objetivos.
- La entrega de un reporte semanal: Todos los empleados deberán entregar a sus coordinadores y/o directores un reporte de estatus semanal que incluya las tareas realizadas y sus resultados, las planificadas para la semana siguiente con su pronóstico de resultado y cualquier asunto pendiente que deba conocer el coordinador, jefe o director. El reporte deberá tener la fecha de elaboración, y debe ser evaluado por el coordinador, jefe o director, y por el empleado mismo la semana siguiente, sirviendo además para efectos de planificación y reflexión.

-Para que exista un flujo efectivo de comunicación en la institución se requiere:

- a) Una estructura de comunicación que no la obstruya
- b) Fuentes de comunicación capaces de recoger y transmitir la comunicación que se necesita en cada momento
- c) Escoger el camino para la comunicación (vertical, horizontal o diagonal)

a.1 Estructuras del flujo de comunicación:

- Estructuradas centralizadas

El flujo de comunicación está centralizado cuando todo el poder de decisión se concentra en un único punto. La centralización es el mejor medio para coordinar la toma de decisiones cuando la información no produce una sobrecarga, lo cual limitaría la eficacia de la coordinación.

- Flujos descentralizados

El flujo de comunicación está descentralizado cuando la información se reparte entre varios individuos. Descentralizar el flujo de comunicación permite una mayor reacción ante el ambiente y es un estímulo de motivación.

-Sugerencias útiles para implementar una buena comunicación descendente:

- **Una reunión mensual con todos los empleados:** Sería conveniente reunir a todos los empleados una vez al mes no sólo para revisar la condición general de la coordinación o área, comentar y celebrar los éxitos recientes, comentar y decidir acciones respecto a los fracasos o fallos, **sino también, y principalmente, para crear un ambiente que estimule las relaciones entre todos los compañeros, así cómo el trabajo en equipo.**
- **Reuniones uno a uno:** Es interesante que los directores, coordinadores, jefes se reúnan cara a cara con sus empleados para revisar la situación laboral general de este, hacer y solicitar retroalimentación, y planificar su carrera

Retroalimentación: Estimule a los empleados, coordinadores y jefes y a criticar en forma **constructiva** asegurándose que todo lo que se comunique sea tomado en cuenta y que, por parte de usted los problemas son mejorados y/o corregidos.

Desarrolle y aplique su habilidad para escuchar en los tres niveles identificados (clásicos)

– **Escucha activa**, concentrada no solo en lo que nos dicen, sino también en las intenciones y sentimientos del que nos habla. Esta es la fórmula ideal.

– **Escucha selectiva** o, lo que es lo mismo, oír solo lo que nos gusta. Esto puede producir malos entendidos y generar serios problemas en la comunicación. Es fácil de imaginar.

– **Escucha pasiva**, es decir, no escuchar o hacerlo sólo aparentemente o a medias. Esto es solamente perder el tiempo, y no tiene más justificación que la necesidad de un comportamiento social de buena educación.

-**Para escuchar correctamente es necesario:**

-Crear un **ambiente positivo y atento**, mostrando **interés** por la otra persona, es decir, no solo escuchar, sino, además, **hacérselo notar** de forma extraverbal, mirándole a la cara, con una expresión que denote interés por nuestra parte en lo que nos están diciendo.

– Situarnos en la posición "**yo estoy bien/tú estás bien**". Esto es muy importante, conviene mantener una actitud positiva y contagiosa de afirmación.

El truco está, no en preguntarle "¿cómo estás?", sino en decirle, todo seguido: "**¿te veo estupendamente?**", con lo cuál ya lo damos por sentado y queda establecido que los dos estamos estupendamente, sin más opciones.

– **Mostrarse cooperativo**, lo cual no equivale a decir: "yo te voy a dar la solución de tu problema". Uno le va a ayudar, pero no desde la posición salvadora del "yo estoy bien/tú no estás bien", sino haciéndose un poco como su cómplice, lo cual establece una mejor comunicación.

-**Hacer de eco para la otra persona**. Esto es de una extraordinaria utilidad para nuestra vida diaria, porque cuando alguien nos viene a decir: "lo siento, no te puedo ayudar, estoy muy ocupado, tengo tantos problemas...", nosotros siempre tendemos a decirle: "bueno, pues ya se irán resolviendo tus problemas, no te preocupes...". Y ahí nos equivocamos, porque caemos de nuevo en la posición "yo estoy bien/tú no estás bien".

-Es mucho más eficaz **hacer eco de lo que nos dicen y contestar**: "es verdad, tú si que tienes mucho trabajo, no sé cómo puedes sacarlo todo adelante, son tantos los problemas que tienes que resolver...". Entonces el otro, al oír en nosotros ese eco de lo que nos acaba de decir, de golpe, se da cuenta de que no es tanto y que seguramente ni siquiera lo siente así (es bastante normal que muchas veces no nos demos cuenta de lo que decimos, porque hablamos sin pensar y decimos cosas, incluso, que no queríamos haber mencionado) e, inmediatamente, da marcha atrás.

**No dejarse enganchar** es muy importante. Aconsejar es conveniente cuando se nos solicita hacerlo, de otra forma podría sentirse como una intromisión. Mantenerse siempre neutral ayudará al otro a encontrar la solución de sus problemas.

Es mucho más positivo, para quien necesita solucionar un problema, sentir que la solución la ha encontrado él, porque así se va a identificar mucho más con ella.

**-Saber escuchar consiste en:**

A) **Obtener información del que habla** (ya sea otro o yo mismo), pues, como ya hemos visto, nos podemos comunicar con los demás con una actitud acrítica y de comprensión, es decir, sin prejuicios.

B) **Reconocer al que habla**, de modo que continúe comunicando, o sea, escuchando de forma activa y haciéndole ver que nos interesa lo que dice, lo cual le anima a seguir expresándose.

C) **Hacer una aportación limitada y estimulante**, provocando un avance en las ideas del que habla. Podemos intervenir con breves intervenciones a la vez que escuchamos, pero siempre en el sentido de que el que está hablando avance en sus ideas. Este es el viejo método utilizado por Sócrates en los Diálogos de Platón, en los que la intervención inteligente del que escucha ayuda a su interlocutor a ir progresando en la manifestación de sus propias ideas.

Para iniciarnos en el aprendizaje de la escucha es bueno que empecemos por el ejercicio de **escucharnos a nosotros mismos**. Para ello, podemos empezar por preguntarnos qué palabras o frases repetimos o pensamos más a menudo. Pueden ser de lo más variado; por ejemplo: "no sirvo para nada", "si yo no estoy, esto no funciona", "no me va a dar tiempo", "conmigo no cuentes", etc. Es muy sencillo, y esta misma pauta nos va a servir también para escuchar y conocer a los demás.

## Los siete retos de un Director, Coordinador y Jefe



Te comunicarás con eficiencia y asertividad, mejorarán tus relaciones interpersonales, facilitarás el adecuado desarrollo de los procesos, fomentarás el trabajo en equipo, incrementarás la confianza de tus subordinados, y será más factible alcanzar las metas institucionales

-Se sugiere además:

- **Mejorar la comunicación** consciente e inconsciente en relación al **grupo de trabajo**. Mis diálogos internos en relación a los demás y de los demás hacia mí.
- **Cambiar mi estado emocional** a voluntad e influir directamente en los comportamientos y estados emocionales del grupo, a través del lenguaje verbal y no verbal.
- **Diseñar patrones para negociar**, convencer, persuadir e influenciar en el impacto del equipo y el resultado final.
- **Conocer** rápidamente a las demás personas y sus motivaciones inconscientes.
- **Explorar** la estructura de la mente de mis colaboradores y comprenderla.
- **Alinear el comportamiento y disminuir** las interferencias inconscientes con las personas a fin de lograr química y trabajo de alto desarrollo.



- **Alinear** a todos los empleados **en la cultura organizacional de la institución**, y entregarles herramientas de seguimiento y evaluación.
- **Brindar herramientas** que potencien la efectividad del trabajo en equipo mediante una adecuada conducción del personal, perfeccionando la capacidad común de la comunicación.
- **Identificar** las capacidades y habilidades de mi personal.
- **Revisar** aquellas conductas que puedan ser obstáculo para llevar adelante un proceso de conducción exitoso.
- **Concienciar** a futuros y/o actuales líderes en los principios del Liderazgo Efectivo, descubrir, desarrollar y potenciar las propias capacidades y sinergizarlas en beneficio de la institución.
- **Flexibilizar** mi comportamiento para desarrollarme adecuadamente en entornos de incertidumbre.
- **Transformarme** en un observador diferente de los aspectos humanos y organizacionales que inciden en mi entorno de responsabilidad.
- **Concretar** en resultados los compromisos adquiridos.
- Lograr mayor efectividad en mis acciones. Clarificar objetivos y desarrollar estrategias para generar cambios personales, grupales y organizacionales.
- **Convivir** con las personas que piensan diferente a mí, Construir relaciones humanas productivas, Modificar hábitos no deseados, Resolver conflictos.
- **Identificar** los obstáculos que limitan a las personas y equipos en su desempeño.
- **Desarrollar** un espíritu emprendedor e Incrementar la capacidad de acción para alcanzar mi máximo rendimiento.
- **Afrontar** el conflicto como un reto.
- **Contribuir** en forma positiva ante la agresividad mal manejada, evitar el escalamiento del conflicto.
- **Demostrar** que negociando se debe conseguir un acuerdo basado en valores y principios y no en una victoria.
- **Demostrar** que es una habilidad que todos podemos adquirir, que implica un cambio de actitud, que implica cooperación, entender y ser entendido.

# El Liderazgo en la Comunicación y la Conducción de Grupos



Existen cinco prácticas fundamentales a través de las cuales los líderes logran realizar cosas extraordinarias:

- **Desafiar el proceso:** Los líderes corren riesgos. Aunque muchas personas atribuyen sus éxitos a la suerte o a estar en el lugar correcto en el momento indicado, ninguna de ellas permanece sentada esperando a que el destino les sonría. Buscan y aceptan los desafíos. Los líderes son pioneros, están dispuestas a avanzar hacia lo desconocido. Preparados para aceptar los riesgos, innovar y experimentar con miras a encontrar nuevas y mejores formas de hacer las cosas.



- **Inspirar una visión compartida:** Los líderes imaginan un futuro atractivo y emocionante para su institución. Son capaces de avistar más allá del horizonte del tiempo e imaginan las atractivas oportunidades que les esperan a ellos y a sus seguidores al llegar a destino. **El liderazgo es un diálogo, no un monólogo.**
- **Habilitar a otros para actuar:** **El liderazgo es un esfuerzo de equipo.** Los líderes consiguen apoyo y ayuda de todos aquellos que deberán hacer funcionar el proyecto. Comprometen a todos los que deberán vivir con los resultados, y posibilitan que otras personas hagan un buen trabajo. Ellos saben que nadie da lo mejor de sí cuando se siente débil, incompetente o aislado.
- **Servir de modelo:** El respeto se gana a través de la propia conducta. Los líderes dan el ejemplo, generan compromiso a través de actitudes cotidianas. Para poder servir de modelos deben tener en claro sus principios orientadores y tener creencias que defender. Impulsan los proyectos en una dirección determinada, evalúan el desempeño, brindan feedback y adoptan medidas correctivas.
- **Brindar aliento:** Los líderes brindan aliento a sus seguidores para seguir avanzando. Dicho estímulo puede provenir de grandes gestos o actitudes simples. El objetivo es mostrarle a las personas que son capaces de triunfar. El compromiso del líder en este caso es el de reconocer las contribuciones individuales al éxito del proyecto y celebrar los logros del equipo.

## Consideraciones finales en materia de comunicación:

Los mensajes que transmitimos, cualquiera que sea la forma cómo nos comuniquemos, *muchas veces pueden tener un sentido diametralmente opuesto al objetivo primario del emisor*, influye también el idioma y sus reglas, pues la complejidad de la comunicación humana abarca, usualmente, cientos de mecanismos para emitir, codificar, decodificar y comprender un mensaje, los cuales con mucha frecuencia, pueden pasar desapercibidos para los interlocutores y, no obstante, pueden ser captados por el cerebro humano; tales mecanismos a su vez, están íntimamente comprometidos con nuestra historia como miembros de una sociedad y con la idiosincrasia característica de ésta.

Todos nos comunicamos de diferentes formas: hablamos, usamos las manos, hacemos gestos, regulamos el tono de nuestra voz, usamos la mirada de un modo particular, asumimos alguna actitud, hacemos algún movimiento corporal, todo ello mezclado con una infinidad de matices que nos sirven para expresar nuestra personalidad, emociones creencias, necesidades e intereses.

Todo esto hace acto de presencia a la hora de hablar con alguien más. Es en la comunicación con otros cuando las palabras, enmarcadas siempre por una situación en particular, pueden significar otra cosa, acumulándose palabras detrás de más palabras hasta que la cadena de significados, a medida que la comunicación se desenvuelve, se va reestructurando.

Quizá todo sea cuestión de poner más atención la próxima vez, si lo que deseamos es identificar lo que cada persona, realmente, quiere decirnos.

Las habilidades de comunicación no sólo sirven a la solución de conflictos, sino también al cultivo de la autoestima, a la formación de una actitud respetuosa y a una mejor disposición

Es importante elegir las palabras correctamente, de manera que *no empeoren la situación*. La mayoría de los mensajes de confrontación son afirmaciones del tipo *<tú hiciste>*, y sólo tienden a intensificar el conflicto.

En otras palabras, los mensajes de «tú», culpan, avergüenzan, acusan, amenazan, mandan, denigran... Los mensajes de «tú» tienden a evocar resentimiento, odio y venganza.

Los malentendidos forman parte del hecho comunicativo. La perfecta sintonía en una comunicación es un sano deseo, pero a menudo difícil de conseguir. Las cosas son como son y los malentendidos ocurren... Ante esto debemos hacer un verdadero esfuerzo para reducir sus efectos nocivos en nuestra comunicación con los demás.

El buen clima organizacional se sustenta en tener excelentes canales de comunicación, así como un grado suficiente de confianza mutua.

La calidad de vida laboral ha sido y es una prioridad de nuestra Directora General. Su preocupación para que crezcamos profesionalmente es constante, facilitándonos las herramientas necesarias para que adquiramos las competencias y conocimientos imprescindibles para nuestro desarrollo laboral y humano, y a través de esto alcanzar el equilibrio en nuestro TRABAJO y VIDA PERSONAL



Estrechémonos la mano en señal del compromiso que adquirimos todos para comunicarnos y relacionarnos efectivamente. Conformemos un equipo sólido y unido.

Elaborado por: Jefatura de Inducción al Puesto  
Junio de 2009

### Referencias Bibliográficas:

- Alport, Gordon. Psicología del rumor
- Berlo David. El Proceso de la comunicación
- Berne Eric. Yo estoy bien, Tú estás bien
- Davis Keith. Management comunicación
- Goldaber Gerald. Comunicación organizacional
- Klapper Joshep. Efectos de la Comunicación colectiva
- Grenbergh. Cultura y comunicación
- Barbour, Altón. Comunicación interpersonal
- Bosmajian, Haigh. Retórica y comunicación no verbal
- Cartwright, Dorming y Zander. Dinámica de Grupos
- Keltner, Jhon. Comunicación Interpersonal
- Miller, George. Lenguaje y Comunicación
- Stewart, Daniel. Psicología de la Comunicación
- Aranguren, José Luís. La comunicación Humana
- Schramm, Wilbur. La ciencia de la comunicación humana.
- Juan Benavides, Joan Acosta, Pere- Oriol costa, Anna Fajula Philipp Furst, Eduardo Liria, Francisca Morales, Agustín Perdiguerm Jose Ricarde, David Roca, Angel Rodríguez, Pere Soler, Jordi Ventura y Justo Villafañe. Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional. Ed Gestion 2000 Barcelona, 2001.
- Ralph G. Nichols y Leonard A. Stevens Harvard Busines Review Comunicación Eficaz Ed Deusto España, 2000
- Chris Roebuck. Comunicación eficaz Ed Blume Empresa Barcelona, 2000