

## Tema 3. LA COMUNICACIÓN

### 3.1. El proceso genérico de la comunicación

**Definición:** Transmisión de información de una persona (emisor) a otra persona (receptor), de tal manera que esta última llega a comprender el mensaje recibido.

Si lo aplicamos a la dirección de recursos humanos Proceso mediante el cual las personas que desempeñan su labor en organizaciones se transmiten información recíprocamente e interpretan su significado. Sin una información adecuada, la probabilidad de que los departamentos o los empleados desarrollen su labor incorrectamente se incrementa de forma considerable y una información exacta, importante y oportuna, contribuye a una mayor efectividad en la actuación o el desempeño de los grupos o de las personas.

**Formalmente:** Proceso mediante el cual las premisas decisorias se transmiten de un miembro de la organización a otro. No puede existir organización sin comunicación (*Simon, 1980*).

A nivel individual, la comunicación satisface las necesidades de información de los empleados, tanto las relativas a aspectos técnicos (qué hacer, políticas y procedimientos, metas de trabajo, expectativas y progresos), como de coordinación (indica con quién debe cooperar para un desarrollo apropiado de la tarea) o de motivación (ayudan a desarrollar y mantener actitudes y sentimientos conducentes a un desarrollo efectivo del trabajo) (*Hampton, 1989*). De esta forma, una política de comunicación coherente, y que suministre al empleado información relativa a su responsabilidad organizacional, podrá acrecentar su sentimiento de pertenencia a un grupo, estimulará propuestas o pondrá en marcha mejoras y, en consecuencia, alentará la iniciativa, el compromiso y la integración (*Bartoli, 1992*)

En definitiva, la comunicación implica la transferencia de significados (*Robbins, 1994*). El significado no deberá ser sólo transmitido, sino también entendido. La mayoría de problemas de las organizaciones tienen que ver con la comunicación y esto explica que los directivos dediquen la mayor parte de su tiempo de trabajo a ello.

#### Disfuncionalidad del mensaje

Lo que se piensa decir Lo que se oye

Lo que se quiere decir Lo que se escucha

EMISOR Lo que se sabe decir RECEPTOR Lo que se comprende

Lo que se dice Lo que se retiene

Lo que se pone en práctica

La comunicación es necesaria para que los directivos puedan ejecutar las tareas propias de su cargo (*Koontz y Weihrich, 1991*): establecer y difundir las metas de la empresa; desarrollar planes para su logro; organizar los recursos humanos; seleccionar, desarrollar y evaluar a los miembros de la organización; dirigir, orientar, motivar y crear un buen clima; controlar el desempeño y mantener a la empresa en contacto permanente con el entorno.

Las funciones de la comunicación son (*Thayer, 1968*):

–**Función de información:** Proporciona conocimientos a quienes los necesitan como directrices de sus acciones y satisface el deseo de los trabajadores de conocer lo que tienen relación con ellos.

–**Función de instrucción y mando:** Para que el empleado conozca sus obligaciones en la organización y le proporcionen guía de cómo desempeñar sus deberes. Fluye hacia abajo.

–**Función de influencia y persuasión** (o función de motivación): Estimula a los individuos adecuados, para que desarrollen determinados comportamientos.

–**Función integradora:** La transmisión de mensajes e ideas debe ayudar a relacionar las actividades de los trabajadores para que sus esfuerzos se complementen.

Los roles informativos que el directivo desempeñará serán (*Mintzberg, 1983*) el rol de monitor (capta información de la organización y su entorno), rol de difusor (transmite su información a todos los miembros de la organización) y rol de portavoz (difunde la información a agentes exteriores a la empresa interesados en la misma).

Contenidos de la comunicación (*Petit, 1984*): –**Centrados en la tarea** (permiten que la organización logre sus objetivos: trabajo en sí o procedimientos y formas de trabajar).

–**Centrados en las necesidades psicológicas del individuo** (sentimientos, opiniones, percepciones y motivaciones respecto al trabajo y a sí mismo, y sobre los innumerables hechos que inciden en la vida. Se encuentran en la comunicación informal, favorecen las informaciones operativas y la cohesión organizacional).

Según *Ardoino, 1964*: –**De entrada en la organización** (reducir la ansiedad inherente a el cambio de estatus. Relativa a canales, organigramas, remuneración, responsabilidades, etc.).

–**En la vida organizacional** (para la toma de decisiones diarias y lo necesario para el correcto desempeño del puesto).

–**De salida de la organización** (proporcionadas por aquellos que abandonan la empresa: sugerencias, críticas, .. y por la organización en relación a los individuos: certificados de trabajo, informes,..)

## El proceso de la comunicación personal

### Ruido

### Emisor Receptor

### Desarrollo

de la idea Codificación Transmisión Recepción Decodificación Uso

### Retroalimentación

**1.Desarrollo de la idea:** Elaboración de un pensamiento por parte del emisor, desea transmitirlo.

**2.Codificación:** Transformación de la idea en un conjunto de palabras, gráficos u otros símbolos, eligiendo simultáneamente el método o canal de transmisión.

**3.Transmisión:** Elaborado el mensaje, se emitirá a través del canal que los une.

**4 .Recepción:** El receptor admite el mensaje.

**5. Decodificación:** Transformación del mensaje en pensamiento. Según *Smeltzer y Waltman, 1984*, el receptor debe percibir el mensaje y después interpretarlo.

**6. Uso:** Comprendido el mensaje, el receptor lo podrá emplear, podrá ignorarlo o almacenarlo a la espera de su posterior utilización.

Al emisor le interesa determinar la efectividad de la comunicación. Para ello, recurre a la *retroalimentación*. Podrá ser directa (confirmación verbal de que se ha percibido el mensaje) o indirecta (la emisión de documentos o acciones que denotan la validez del mensaje).

El *ruido* es cualquier factor que perturba o confunde la comunicación. Puede ser interno (el receptor no presta atención) o externo (el mensaje es distorsionado por otros sonidos del entorno). Este ruido puede presentarse en cualquier etapa del proceso de comunicación y tendrá un sentido más amplio que el literal: incomodidad de una silla, mala iluminación, etc.

Indicar con *Leavitt y Mueller, 1951* que la comunicación puede ser en *un sentido* (el emisor comunica sin obtener retroalimentación por parte del receptor, ej: declaración de principios de la alta dirección) o en *dos sentidos* (el receptor suministra retroalimentación al emisor, ej: recomendación a trabajador y éste formula sugerencia).

*Stoner y Freeman (1994):*

–*Comunicación en un sentido:* (mensajes cortos y en situación de peligro)

- 1.– En mucho más rápida y limpia en la transmisión.
- 2.– Aparentemente es más efectiva.
- 3.– El receptor puede tener dudas o se puede sentir angustiado.
- 4.– El emisor se siente tranquilo.

–*Comunicación en dos sentidos:* (demás situaciones)

- 1.– Transcurre con más lentitud y puede ser más ruidosa.
- 2.– Es más precisa que la que transcurre en uno solo si la retroalimentación permite al emisor refinar su comunicación.
- 3.– Los receptores se sienten más seguros de sí mismos y de sus juicios.
- 4.– Es fácil que los emisores se sientan atacados cuando se utiliza este tipo de comunicación, pues los receptores centrarán la atención sobre los errores y ambigüedades de aquéllos.

### 3.2. Tipología de la comunicación en la organización

Flujos de comunicación organizacional:

- Primera tipología

- **La comunicación descendente.** Parte de una persona con autoridad mayor hacia otra con menor jerarquía; generalmente, de los directivos a sus empleados. Tiene relación con la dirección y el control del desempeño de los subordinados, aunque también existe dentro del grupo gerencial (entre directivos de diferente nivel jerárquico). Los superiores asignan tareas, dan instrucciones y avalúan a los subordinados, proporcionando, a la vez, reglas, políticas, posibles beneficios, etc. Ésta información se pierde con frecuencia o resulta distorsionada. Para evitar esto, suele ser oportuna una retroalimentación.

Es la forma de comunicación más frecuente en las organizaciones de ambiente autoritario o de carácter mecanicista, ya que se basa en información relacionada con procedimientos y reglas a seguir. Es adecuada cuando la dirección desea comunicar aspectos que no admitan dudas ni disputas.

- **La comunicación ascendente.** Se desplaza de los subordinados a los superiores. Esencial para que los directivos puedan tomar decisiones sólidas y consecuentes con las condiciones ambientales reales. Su desarrollo efectivo permite a los directivos conocer con exactitud las necesidades de sus subordinados, actuando como elemento que motiva a éstos.

Es frecuente que esta comunicación sea sometida a un filtraje y retraso por parte de los directivos medios (sobre todo malas noticias que les puedan perjudicar) en su viaje hacia niveles superiores. Impide que el nivel superior conozca con exactitud los problemas reales, controle los resultados conseguidos por las áreas empresariales y mantenga motivado al personal.

Necesita un ambiente en el cual los empleados se sientan libres para comunicarse, así como de unos directivos que se interesen positivamente en alentarla y traten de suprimir cualquier impedimento que la dificulte; por ello, surge en ambientes organizativos participativos y democráticos. Se puede fomentar a través de la solicitud de sugerencias, mediante técnicas como quejas, la política de puertas abiertas o las encuestas de opinión.

- **La comunicación cruzada.** Ofrece una importante información que permite coordinar esfuerzos y resolver conjuntamente serios problemas. Incluye a la *horizontal*, la establecida entre individuos de igual posición jerárquica que trabajan en diferentes departamentos y la *diagonal* o la establecida entre personas pertenecientes a distintos niveles y que no mantienen relaciones de dependencia directa entre sí. Tiene una naturaleza esencialmente coordinadora y más bien complementa a la especialización en la organización.

- Segunda tipología (grado de institucionalidad):

- **La comunicación formal.** Tiene lugar siguiendo de manera estricta la cadena de mando establecida por la estructura jerárquica. Comunicación programada y estructurada.

b) **La comunicación informal.** Tiene lugar fuera de los flujos de comunicación formal, mediante

relaciones interpersonales e intercambios de información fuera de los marcos preestablecidos de comunicación.

Siguiendo a *Bartoli (1992)*, aspectos que abarca la comunicación informal:

- Contactos espontáneos entre colegas de trabajo para tratar un asunto.
- Charlas sin ton ni son en la mesa de un empleado o en el bar de la empresa.
- Corrillos de boca en boca que transmiten a toda velocidad, y de manera clandestina, informaciones más o menos fieles al mensaje inicial (rumores).
- Rápido intercambio entre un superior jerárquico y su colaborador acerca de sus respectivas

actividades del día anterior.

- Circuitos de comunicación no previstos de manera oficial, pero que se refieren a la actividad profesional.

Los propósitos que se buscan son (*Megginson, Mosley y Pietri, 1988*):

- Satisfacer necesidades personales
- Contrarrestar los efectos del aburrimiento o monotonía.
- Intentar influir en el comportamiento de otros.
- Suministrar aquella información que no haya sido proporcionada por los canales formales.

*Bartoli (1992)* señala que ambas formas están interrelacionadas y que son complementarias. Los formalismos no podrán regularlo todo, por lo que se hace necesario proveer a la organización de un margen de informalidad que la dote de la necesaria flexibilidad para dar respuesta a lo imprevisto. De igual manera, lo informal sin lo formal sería desorden o desorganización.

*Rumor (com. informal)*. Puede enlazar a cualquier otra taxonomía de la comunicación (ascendente, descendente o cruzada) normalmente, no tiene en cuenta la jerarquía organizacional. Cuando un alto directivo trasmite cualquier mensaje por vía oral, los que ocupan posiciones muy inferiores en la estructura jerárquica tienen una elevada probabilidad de recibir dichas instrucciones tergiversadas, originándose el rumor. Por eso es conveniente, en ocasiones, emplear medios de comunicación escritos.

En otro orden de ideas, no debemos olvidar la comunicación externa (*Bartoli, 1992*):

- *Comunicación externa operativo*. La que se realiza para el desarrollo diario de la actividad empresarial; se efectúa con clientes, proveedores, competidores, adm. pública, etc.
- *Comunicación externa estratégica*. Tienen por finalidad enterarse cuanto antes de los posibles datos de la competencia, la evolución de las variables económicas, cambios de legislación laboral, etc., que puedan ser relevantes para la posición competitiva de la empr.
- *Comunicación externa de notoriedad*. Su finalidad es mostrar a la empresa como institución que informa para dar a conocer sus productos, mejorar su imagen, etc. Sus principales formas serían: publicidad, promoción, donaciones, patrocinios, etc.

Sea cual sea la clase de comunicación externa, ésta debe incorporar el estilo de la firma, lo que la distingue de cualquier otra; en definitiva, la cultura empresarial y la política de recursos humanos, dando a entender a los interlocutores qué valores son los que sustentan a la organización.

• Tercera tipología (para su desarrollo) (*Koontz y Wehrich, 1994*):

- *Comunicación escrita*. Ventaja: Proporcionar registros, referencias y defensas legales. Se puede preparar con mucho cuidado y después dirigirla a un gran público. Puede fomentar la uniformidad de políticas y procedimientos y en casos, reducir los costes. Desventajas: Los mensajes escritos pueden crear montañas de papeles y estar expresados deficientemente. Es posible que se necesite mucho tiempo para saber si un mensaje se ha recibido y si se ha comprendido. Puede ser unidireccional (circular, aviso) o bidireccional (carta, encuesta,..).
- *Comunicación oral o verbal*. Ventaja: Rápido intercambio, con retroalimentación inmediata. Desventaja: No siempre ahorra tiempo, como en reuniones. Puede ser unidireccional (orden, conferencia) o bidireccional (entrevista, reunión un comité).
- *Comunicación no verbal*. Compuesta por expresiones faciales y gestos corporales. Se suele distinguir entre: proxémia (analiza la distancia óptima y las relaciones espaciales); gínésis (contempla el lenguaje morfológico); cronémia (estudia los ritmos y las pausas); paralingüismo (se ocupa del estudio de la entonación).

## Redes de comunicación (*Robbins, 1994*)

### *Cadena Y Rueda Círculo Todos los canales*

–*Red en cadena.* Representa una jerarquía vertical de cinco niveles, donde las comunicaciones sólo se pueden mover hacia arriba o hacia abajo. Se encuentra en línea directa con la autoridad, sin desviaciones.

–*Red Y.* Un directivo tratando con dos superiores y con dos subordinados que se encuentran en dos diferentes niveles jerárquicos inferiores.

–*Red en rueda.* Representa a un directivo con cuatro subordinados que no están interrelacionados entre sí.

–*Red en círculo.* Permite a los miembros interactuar con miembros cercanos. Jerarquía de tres niveles, en la que hay comunicación vertical entre superiores y subordinados, y comunicación lateral sólo en el nivel más bajo.

–*Red de todos los canales.* Permite a cada uno de los cinco sujetos comunicarse libremente con los otros cuatro restantes. Es la menos estructurada.

El defecto principal de las investigaciones sobre la comunicación en red, reside en la suposición de que sólo existe un sistema de información de mando formal; olvidando que una red de comunicación secreta también funciona, tanto a nivel de grupos pequeños como a nivel de una gran estructura (*Sikula, 1979*). No obstante empíricamente se sabe que un grupo de trabajo eficaz no debe ser demasiado numeroso.

### 3.3. Las barreras de comunicación

- Carrasco Belinchón, 1981

- *Según la naturaleza de los obstáculos*

- *De orden estructural.* A medida que la organización crece y se desarrolla, la transmisión de las comunicaciones se hace más lenta y complicada.
- *De carácter formal.* El mensaje no se emite con claridad o no es entendido convenientemente por el destinatario.
- *De naturaleza psíquica.* Las preocupaciones y los problemas de los diversos niveles jerárquicos son distintos, con lo cual, sus actitudes ante cualquier cuestión, no son sólo distintas, sino, en muchos supuestos, contrapuestas.

- *Según el flujo de comunicación*

- *Barreras en la comunicación descendente.*

–El emisor no siempre tiene en cuenta la personalidad del destinatario.

–Los niveles intermedios interpretan la información recibida según sus propias conveniencias.

–Los niveles intermedios son propensos a retener parte de la información recibida; de este modo, afirman su posición de superioridad frente a sus subordinados.

- *Barreras en la comunicación ascendente.*

- Propensión del personal a informar al superior únicamente lo indispensable o lo que es grato para éste.
- Preocupación por convertir la información que se eleva, en un medio para afirmar la propia posición.
- Inclinación a dar únicamente importancia a la información que afecta al que la emite.
- Dificultad de comprobar si la información que se transmite llega a su destino, sobre todo, si llega tal y como se emitió.

- **Davis y Newstrom, 1988**

- *Barreras personales.* Interferencias a la comunicación que surgen de las emociones humanas, los valores y los malos hábitos al escuchar. Ej: edad, raza, clase social,
- *Barreras físicas.* Interferencias a la comunicación que se presentan en el ambiente en que dicha comunicación tiene lugar. Ej: ruido, interferencias radiofónicas,
- *Barreras semánticas.* Limitaciones en los símbolos con los que nos comunicamos.

- **Hampton, 1989**

- *Barreras en el emisor.* Existencia de significados diversos, falta de claridad, múltiples fuentes que compiten y mensajes no intencionales.
- *Barreras en la transmisión.* Distorsión por parte de los intermediarios, canales sobrecargados y prioridades conflictivas.
- *Barreras en el receptor.* Falta de atención, evaluación prematura, respuesta a factores sin importancia, preparación de la respuesta propia en lugar de escuchar y la mala interpretación.
- *Barreras en la retroalimentación.* El emisor (anterior receptor) está expuesto a todas las barreras que le son propias, sucediendo lo mismo para la transmisión y para el nuevo receptor (anterior emisor).

- **Meggison, Mosley y Pietri, 1988**

- *Barreras organizacionales*

- *Niveles jerárquicos.* Cuando una organización crece, su estructura se expande, creando problemas de comunicación.
- *La autoridad administrativa.* El mismo hecho de que una persona supervise a otros crea una barrera para la comunicación libre y abierta.
- *La especialización.* Jerga o vocabulario técnico empleado por los diversos especialistas.

- *Barreras interpersonales*

- *Percepción selectiva.* Actitudes que inducen a observar los sucesos, personas y objetos, en la forma en que queremos que existan, y que no necesariamente se corresponden con la realidad.
- *Condición del comunicador.* Es la tendencia a catalogar, evaluar y sopesar un mensaje en términos de las características de la persona que lo envía, en especial de su credibilidad.
- *Actitud defensiva.* Una posición de defensa por parte del emisor o del receptor de un mensaje, o de ambos, crea una barrera.
- *Atención deficiente.*
- *Uso impreciso del lenguaje.*

- **Sikula, 1979**

- **Técnicas.** Distancias, fallos mecánicos, disfunciones eléctricas, lagunas en el tiempo e interferencias físicas.
- **Semánticas.** Interpretación de palabras, decodificación de gestos, traslados de lenguaje, significado de señales y sentido de los recuerdos.
- **Humanas.** Variaciones perceptivas, diferencia de sensibilidad, variables de personalidad y discrepancias de competencia.

Hay autores que no entran en reagrupaciones sino que, sencillamente, enumeran estos obstáculos. Koontz y Wehrich, 1994: falta de planificación, suposiciones no aclaradas, distorsión semántica, mensajes mal expresados, diferencias de idiomas y culturas, pérdida por transmisión y retención deficiente, falta de atención y evaluación prematura, comunicación impersonal, desconfianza y amenazas, período insuficiente para adecuarse al cambio y sobrecarga de información.

### 3.4. Dirección de la comunicación

*Bartoli, 1992*, indica que una deficiente comunicación puede originar en el empleado las siguientes consecuencias:

- No sabe situarse en la complejidad de la empresa.
- Por no disponer de todas las informaciones necesarias, se siente en condiciones de efectuar correctamente su cometido en la organización.
- No puede dar las ideas de mejora que le surgen en el trabajo.
- No puede aprovechar la reflexión colectiva con sus colegas.
- No entiende la lógica de determinadas decisiones que le afectan en el aspecto operativo.
- Carece de referencias globales con respecto a las orientaciones estratégicas de la empresa.
- No puede resolver, mediante una explicación, los malentendidos y conflictos que se presentan.

Ante estos inconvenientes, se vislumbra la necesidad de, al menos, tener en cuenta algunas recomendaciones básicas:

- *Utilizar un lenguaje claro para el receptor.* No se trata únicamente de que gramaticalmente sea correcto, sino de no emplear una jerga técnica que no esté al alcance de todos.
- *Reforzar el lenguaje oral con la expresión corporal.* Gesticulaciones y movimientos físicos pueden permitir entender el verdadero sentido de las frases.
- *El empleo de la repetición y de varios canales.* Una forma de asegurar la comprensión del mensaje es repetirlo varias veces y, a ser posible, a través de diversos medios (escrito, oral,). Para ser efectivos deben de tener un mismo fondo y contenido común.
- *Estructurar el mensaje.* El emisor del mensaje debe tener perfectamente definido el contenido y la intencionalidad del mismo y reflejarlos en la forma que se le va a dar a éste
- *El apoyo de la retroalimentación.* Para conocer si un mensaje se ha transmitido correctamente el receptor nos puede hacer saber que lo entendió. *Louart, 1994* señala algunos métodos: encuestas de opinión, buzones para ideas y sugerencias.
- *Conocer al receptor y sus características.* Si se sabe a quién se dirige, el mensaje se podrá expresar en términos comprensibles para el receptor. Empleo del lenguaje técnico, elección canal, momento de la transmisión o personalidad y necesidades de quien debe recibir la comunicación son puntos a tener en cuenta para la eficiencia buscada.

*Fuentes, 1988*, señala: el rol estratégico que reviste la comunicación, y su reconocida eficacia como instrumento de cambio, ha contribuido a convertirla en una importante función empresarial legítima (acto de la dirección para garantizar el cambio cultural y/o técnico) y noble (representa la expresión de la vida, del estilo y cultura propia de la empresa).

## Las leyes fundamentales de la comunicación:

- Lo verdadero no es lo que dice el emisor sino lo que entiende el receptor.
- Cuando el receptor interpreta mal un mensaje, la culpa siempre es del emisor.
- No es posible la no comunicación.
- Cada comunicación implica un aspecto de contenido y un aspecto de relación, condicionando el último al primero.

## La ventana de Johari

Desde una óptica directiva se podría conceptualizar un esquema teórico de la percepción, comunicación y motivación muy útil en situaciones complicadas. Fue bautizada así por los psicólogos *Joe Luft* y *Harry Ingham*.

El mundo en que vivimos en general y el de la empresa en particular, lo tenemos organizado de acuerdo con *conceptos o categorías*. Eso conduce a que a menudo no vemos las cosas tal como son sino por lo que significan. Si las cosas las sustituimos por personas, las situaciones se complican. La mayoría de nosotros ha desarrollado su propio conjunto de conceptos (sistema conceptual) para interpretar la conducta de los demás, los cuales suelen estar relacionados con nuestra motivación, la capacidad de desarrollar percepciones diferenciadas está relacionada con la eficacia del liderazgo. Los arquetipos obran de esta manera: cuando descubrimos que una persona es representante sindical, hombre de color, científico social, se activa toda una red de expectativas sobre el concepto específico de una forma inmediata. Sin ellos no tendríamos puntos referenciales y no nos podríamos comunicar; ahora bien, si estos estereotipos se vinculan con nuestras expectativas o son tan fuertes que no verificamos si nuestro sistema conceptual ha funcionado correctamente, puede que tendamos a desvirtuar la realidad consciente o inconscientemente. Cuando más nos acercamos a los sistemas conceptuales relativos a nuestras autopercepciones (autoimagen) y nuestras relaciones con los demás, será más probable que recurramos a pantallas defensivas o filtros que bloquean el ingreso de lo que no queremos ver.

Respecto al proceso de percepción interpersonales que la interacción social normal es fundamentalmente conservadora: las normas sociales operan para preservar la cara que otros le muestran. Cuando alguien actúa fuera de sus papeles, se movilizan las presiones sociales para devolverlo a su función. O sea que en las situaciones normales tenderemos a actuar de manera tal que mantendremos nuestra imagen y por tanto, la autoimagen que queremos presentar a los demás. La norma dice que no podemos decir francamente a los demás nuestras percepciones.

*Joe Luft* y *Harry Ingham* idearon un gráfico:

Disposición Disposición

a compartir a recibir

percepciones + – feed–back

+

conocida por el ego desconocida por el ego

conocida ZONA ABIERTA O ZONA CIEGA O

para otros PÚBLICA INCONTROLADA

**desconocida ZONA OCULTA O ZONA INCONSCIENTE**

**para otros ÍNTIMA O DESCONOCIDA**

—

**Donde la zona abierta o pública incluye todos los factores de los cuales yo y los demás tenemos percepciones compartidas, es decir, las personas me ven como yo me veo.**

**En la zona desconocida o inconsciente están los factores que no veo en mi ni ven los demás en mi.**

**En la zona oculta o íntima estarían los factores que veo en mi pero oculto a los demás, es decir, que las personas ven un falso yo y además yo debo estar siempre alerta para no dejar apreciar a mi verdadero yo.**

**En la zona ciega o incontrolada están los aspectos que otros perciben de mí, pero que yo no veo (la personas saben ciertas cosas de mí, pero no me las dicen).**

**Para pasar de una zona oculta a una expuesta exige un nivel suficiente de confianza y seguridad profesional que me permita compartir con otro mis autoapreciaciones. Pasar de una zona oscura a una iluminada exige que las personas me brinden retroacción de cómo me ve. La confianza y seguridad han de ser cada vez más críticas para que las personas que me rodean se arriesguen a decirme de manera que yo no reaccione defensivamente a lo que me dicen.**

**DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE PERSONAL II 7**