

ADMINISTRACION DE LAS COMUNICACIONES

Davis Cap.4

Comunicacion Transferencia de informacion y comprension entre dos personas.

Es un puente de significado entre los hombres que permite compartir lo que sienten y piensan.

Aspectos importantes:

- siempre intervienen a lo menos dos individuos
- la comunicacion se da en el momento en que el receptor recibe, procesa y comprende lo que se ha transmitido. Es lo que el receptor entiende.

Por que es importante?

Todo acto de comunicacion influye en la organizacion. Sin ella no puede existir.

Cuando es eficaz promueve un mejor desempeno y mayor satisfaccion.

Genera un mayor compromiso con el trabajo (al comprender los empleados mejor que es lo que se espera de ellos).

Comunicacion abierta vs/ Comunicacion restringida

Es mejor que los empleados se enteren de los problemas que afronta ;a empresa y lo que la gerencia pretende hacer respecto de ellos. De ese modo su respuesta tendra a ser mas favorable.

Papel de los directivos

Inician el proceso de comunicacion.

La mayor parte de los eslabones en la cadena de comunicacion se encuentran en el nivel gerencial, por lo tanto es donde mas se pierde informacion.

Proceso de Comunicacion en dos direcciones

Pasos del Proceso

- Desarrollar una idea: debe generarse algo que quiera ser comunicado y que valga la pena.
- Codificacion de la idea: escogiendo el metodo de transmision (oral, escrito, simbolos)
- Transmision mediante el metodo escogido y a traves de un canal, evitando barreras y ruidos que dificulten esa transmision.
- Recepcion: la iniciativa es del receptor ahora, debe estar atento a esa recepcion.
- Decodificacion: hay una necesidad de comprension del mensaje en la forma en que fue transmitido.
Establecer comunicacion con alguien es transmitir un mensaje de modo que este comprenda lo que se le esta diciendo; no se puede dar por sentado que con solo transmitir se ha dado la comunicacion.
- Aceptacion: depende de una decision personal y admite grados. Puede aceptarse parte del mensaje o la totalidad.
- Uso: como utiliza el receptor la informacion que recibio. Puede desecharla o usarla en el desarrollo de la

tarea.

- **Retroalimentacion:** se verifica cuando el receptor ha reconocido el mensaje y responde al emisor. Completa el circuito de la comunicacion.

La comunicacion en dos sentidos solo es posible gracias a la retroalimentacion, pues gracias a esta se genera una interaccion constante que permite adaptar los siguientes mensajes a las respuestas previas del receptor. Los emisores necesitan retroalimentacion para que se de la comunicacion eficaz.

La comunicacion en dos sentidos produce mayor satisfaccion, menor frustracion y mayor precision en el desempeno del trabajo.

Problemas en la comunicacion en dos sentidos

- Polarizacion de puntos de vista
- Disonancia cognoscitiva (la ansiedad y el conflicto de recibir informacion que difiere de sus ideas o valores puede llevar a cambios de interpretacion, modificacion de ideas, etc. con el objetivo de disminuir la disonancia).
- Mensajes lamentables (que aumentan la presion y deterioran las relaciones entre quienes se estan tratando de comunicar).

Barreras a la comunicacion

- **Barreras personales:** provienen de las emociones, los valores y los malos habitos de escuchar. La emociones actuan como filtros en la comunicacion. Se escucha y se ve lo que emocionalmente sintonizamos. La comunicacion, entonces, no se puede separar de nuestra personalidad.
- **Barreras fisicas:** ocurren en el ambiente. Ruidos, distancia entre las personas, interferencias fisicas de otro tipo. Control ambiental: es modificar las condiciones fisicas de modo de predisponer al receptor e influir en sus sentimientos y comportamiento.
- **Barreras semanticas:** relacionadas con el significado. Surgen de la limitacion de los simbolos a traves de los cuales nos comunicamos. Los simbolos suelen tener mas de un significado y debemos elegir uno de ellos. Interpretacion de simbolos---inferencia basada en nuestras suposiciones y no en hechos.

Simbolos de la Comunicacion

- **Palabras:** muchos significados. El contexto es lo que transmite el significado.
 - Legibilidad: es el proceso de hacer mas comprensible la escritura y el habla, a traves de la simplificacion de simbolos y la seleccion de aquellos simbolos que el receptor prefiere. **Normas de Flesch:**
 - Usar palabras y frases simples
 - Usar palabras conocidas y breves
 - Usar pronombres personales si es posible hacerlo
 - Usar ejemplos, graficos y figuras.
 - Oraciones y parrafos cortos.
 - Usar verbos en la construccion activa
 - Usar solo palabras necesarias
- **Ilustraciones:** sirven para aclarar la comunicacion verbal. Ofrecen imagenes visuales potentes, pero deben ser combinadas con palabras y acciones bien escogidas.
- **Acciones (comunicacion no verbal):** dos cosas importantes de considerar:

- actuar o no actuar son formas de comunicacion
- a la larga, la accion vale mas que las palabras. (Brecha de credibilidad de la comunicacion: distancia entre lo que se dice y lo que se hace).
- El lenguaje corporal es un complemento importante del verbal.

Comunicacion Descendente

El flujo de comunicacion se da de una autoridad superior a otra de menor nivel.

Se presentan grandes problemas en este aspecto, pues los empleados no entienden lo que se trata de comunicar. La clave esta, mas que en usar medios, en la orientacion humana de los gerentes, sensibles a las necesidades de los empleados, la preparacion cuidadosa y la prevision de problemas.

Requisitos

Los gerentes carecen de fundamentos solidos para la comunicacion.

- Adquirir una actitud positiva ante la comunicacion (convencerse de que es importante)
- Procurar obtener informacion constantemente.
- Planear la comunicacion en forma consciente.
- Crear confianza entre emisores y receptores.

Problemas:

- Sobrecarga de comunicacion: algunos gerentes piensan que una mayor comunicacion es una mejor comunicacion. Lo importante es la calidad, no la cantidad de comunicacion, que puede abrumar a los empleados y dificultar la comprension.
- Aceptacion de la comunicacion: aspectos que tomar en cuenta para favorecer la aceptacion:
 - reconocimiento de la legitimidad del emisor
 - percepcion de la capacidad del emisor en relacion al contenido del mensaje
 - confianza en el emisor como lider y como persona
 - percepcion de la credibilidad del mensaje
 - aceptacion de tareas y metas que se tratan de lograr
 - poder del emisor para imponer sanciones directas o indirectas

Necesidades de Comunicacion de los empleados:

- Instrucciones referentes al trabajo: es necesario proporcionar instrucciones e informacion objetivas. Presentar la realidad del trabajo para evitar las expectativas exageradas que llevan a una mayor rotacion de empleados.
- Retroalimentacion acerca del desempeno: les ayuda a saber que hacer y la eficiencia con que estan cumpliendo sus metas. Demuestra el interes en su trabajo. Para proporcionar retroalimentacion es necesario:
 - que sea oportuna
 - que sea especifica
 - que se centre en aspectos del trabajo
 - que sea objetiva (no basada en inferencias o suposiciones)
 - que se compruebe que fue entendida
 - que se de poco despues de un hecho decisivo

- Noticias: los empleados necesitan la información a tiempo, no confirmar tardíamente lo que ya supieron por otras fuentes.
- Apoyo Social: percepción de que se les quiere, estima y aprecia. Incide en la satisfacción y en el desempeño.

Comunicación Ascendente

Es la comunicación desde los niveles más bajos hacia los más altos. Es importante pues permite a la gerencia estar al tanto de las necesidades de los empleados y comprobar que estén comprendiendo la información que se les proporciona. También es vital para tomar buenas decisiones.

Problemas que se presentan:

- Demora o retraso (de los niveles gerenciales hacia arriba)
- Filtración (supresión parcial de la información)
- Pasar por alto niveles jerárquicos (aspecto positivo es que disminuye filtración y retrasos, pero puede molestar a los pasados por alto).
- Necesidad de respuesta de los empleados (rápidas respuestas originan una mejora en la comunicación ascendente).

Prácticas para mejorar la comunicación ascendente

- Escucha: requiere utilizar la mente con el objeto de captar la idea que el emisor quiere comunicar. Ventajas: mejores decisiones basadas en mejores percepciones; se aprende más en un mismo periodo de tiempo; se descubren más cosas acerca de lo que habla alguien o de la persona misma. Manifestación de buenos modales; impulsa a otros a hacer lo mismo. Problemas que se presentan: comprensión al escuchar, retención.
- Reuniones con los empleados: estimularlos a que hablen de su trabajo y de las prácticas administrativas que les ayudan o los obstaculizan.
- Política de puertas abiertas: hablar libremente con el supervisor o con los ejecutivos de más alto nivel. Se trata de eliminar obstáculos a la comunicación. Es difícil por las barreras psicológicas y sociales entre empleados y superiores. Otros temen perder el aprecio del superior.
- Participación en grupos sociales: en acontecimientos recreativos e informales se puede dar excelente comunicación ascendente no planeada (como un producto secundario), pues las cosas se dicen por lo general tal como son en esas situaciones.

Otras formas de comunicación

- Comunicación Horizontal o Cruzada: a través de las cadenas de mando. Los que desempeñan papeles importantes en este tipo de comunicación se denominan ampliadores de frontera.
- Redes de trabajo: grupo de personas que establecen un contacto permanente para intercambiar información informalmente. Ayudan a ampliar los intereses de los empleados.
- Correo electrónico y teleconmutación: pese a la ventajas pudiera haber problemas por el tema de no ser tomado en cuenta, el aislamiento, pérdida de contacto con sus redes habituales.