



FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA 11. COMUNICACIÓN

PROFESOR: Esteban Fernández



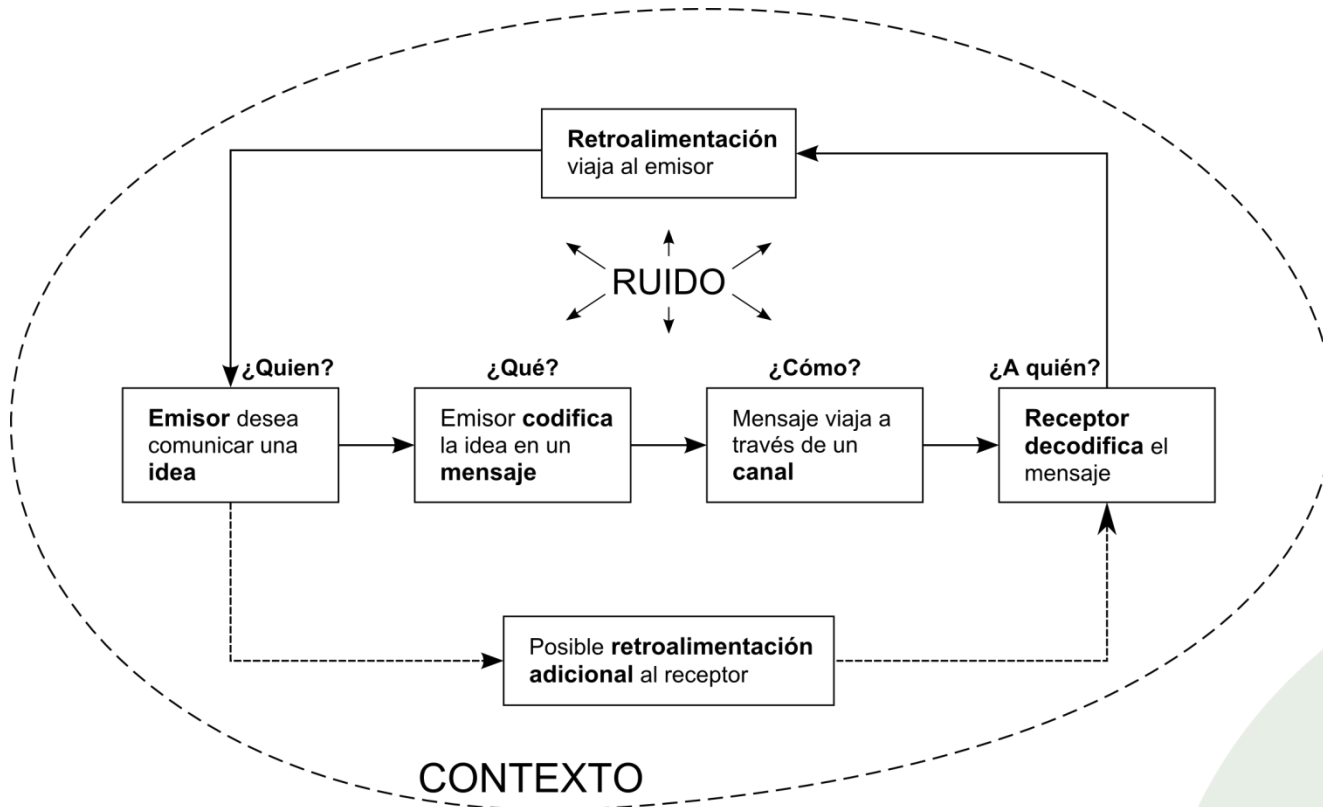
Índice

1. Proceso de comunicación
2. Barreras a la comunicación
3. Comunicación organizativa
4. Comunicación informal



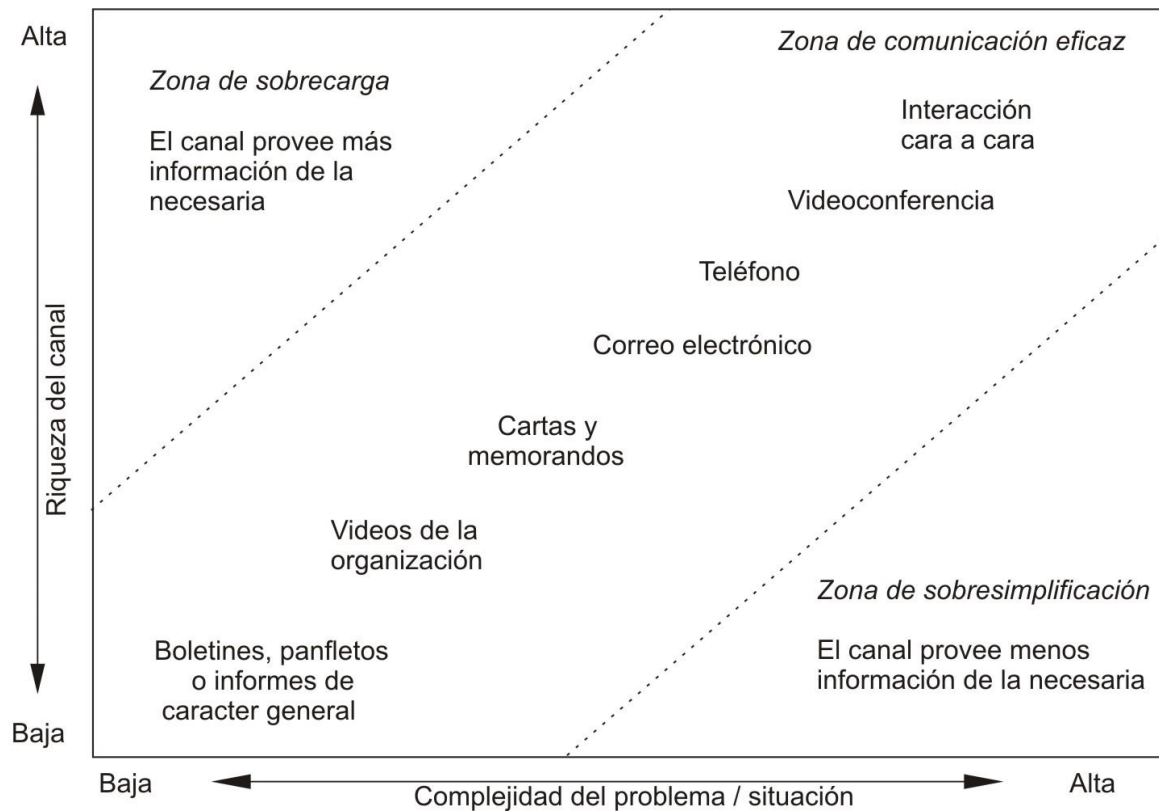
1. PROCESO DE COMUNICACIÓN

Emisor transmite información para influir en receptor





Canales de comunicación





Comunicación verbal

Oral
Escrita
Papel
Electrónica

COMUNICACIÓN ORAL

VENTAJAS

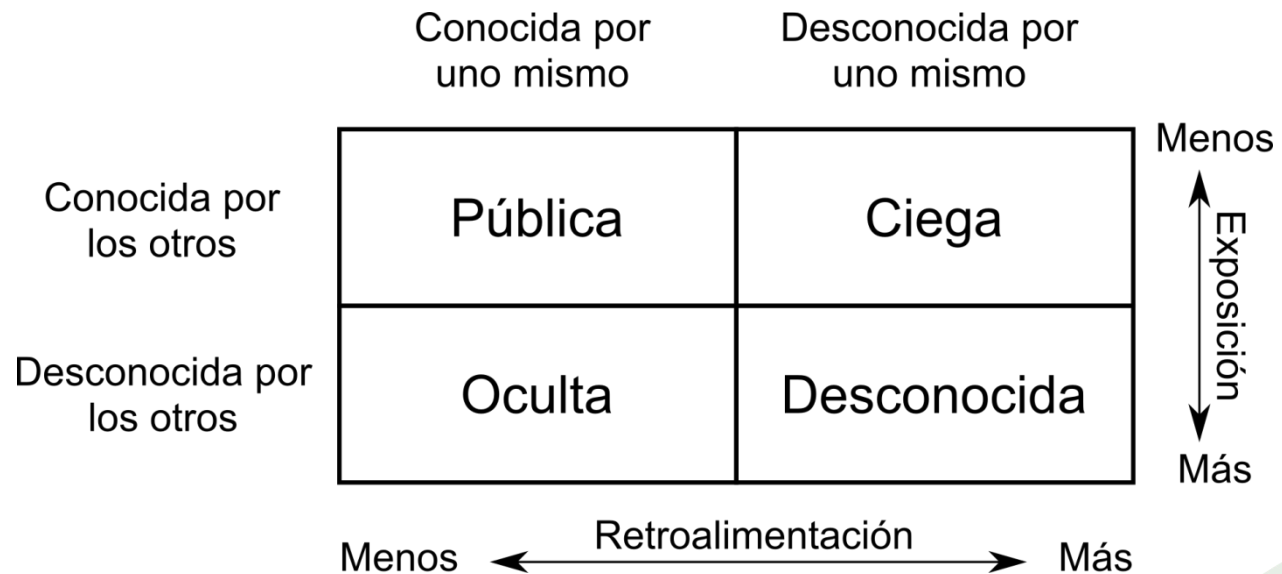
Velocidad de transmisión
Retroalimentación inmediata
Percepción de señales no verbales
Capta mejor la atención
Puede adaptarse a la audiencia
Genera **confianza**
Tratar temas delicados

DESVENTAJAS

Consume tiempo
Poco meditada
Efímera
Interpretación errónea
Más costosa (desplazamiento)
Informal (no queda constancia)



Comunicación interpersonal



La ventana Johari

Joseph Luft

Harrington Ingham



PÚBLICA Ventana ideal

- ☐ Proporciona información
- ☐ Recibe retroalimentación

CIEGA Matraca (uno hacia los demás)

- ☐ Proporciona información
- ☐ No recibe retroalimentación

OCULTA Entrevistador (de los demás hacia uno)

- ☐ No proporciona información
- ☐ Recibe retroalimentación

DESCONOCIDA Caparazón (tortuga)

- ☐ No proporciona información
- ☐ No recibe retroalimentación



COMUNICACIÓN ESCRITA: PAPEL

VENTAJAS

Meditar y corregir mensaje
Archivar mensaje
No sufre distorsiones
Receptor dispone de tiempo para analizarlo
Es tangible y verificable (queda constancia)

DESVENTAJAS

No transmite señales no verbales
Requiere mucho tiempo
Mensaje mal escrito
Receptor ignora mensaje
Mensaje puede resultar **frio e impersonal**

COMUNICACIÓN ESCRITA: CORREO ELECTRÓNICO

VENTAJAS

Asincrónico
Reduce tiempos distribución información
Facilita el trabajo de equipo.
Reduce los costes de duplicación impresa y distribución de información.
Aumenta la flexibilidad.

DESVENTAJAS

No transmite señales no verbales
Pérdida consciencia jerarquía social
Exceso de información (correo basura)
Mensaje corre riesgo de **hacerse público**
No útil para información confidencial, resolver conflictos o negociar



Comunicación no verbal

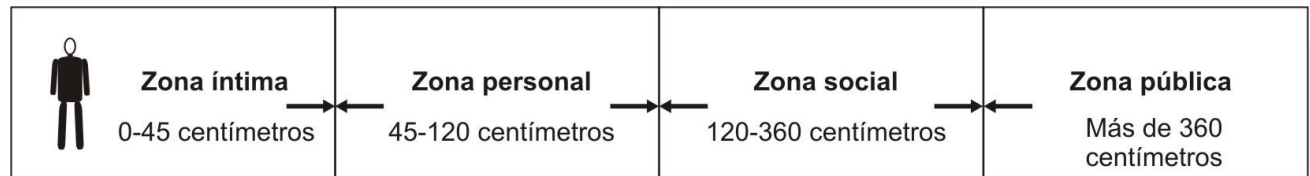
Movimientos corporales
Paralenguaje
Presentación personal
Entorno

Comunicación intercultural

Contexto

Alto contexto
Bajo contexto

Espacio



Tiempo

Monocrónico
Policrónico

Comportamiento



2. BARRERAS A LA COMUNICACIÓN

- ☐ Falta de planificación
- ☐ Barreras de personalidad
- ☐ Distorsión semántica
- ☐ Barreras no verbales
- ☐ Credibilidad del emisor
- ☐ Emociones
- ☐ Actitud defensiva
- ☐ Distancia cultural
- ☐ Sobrecarga de información
- ☐ Contexto inadecuado

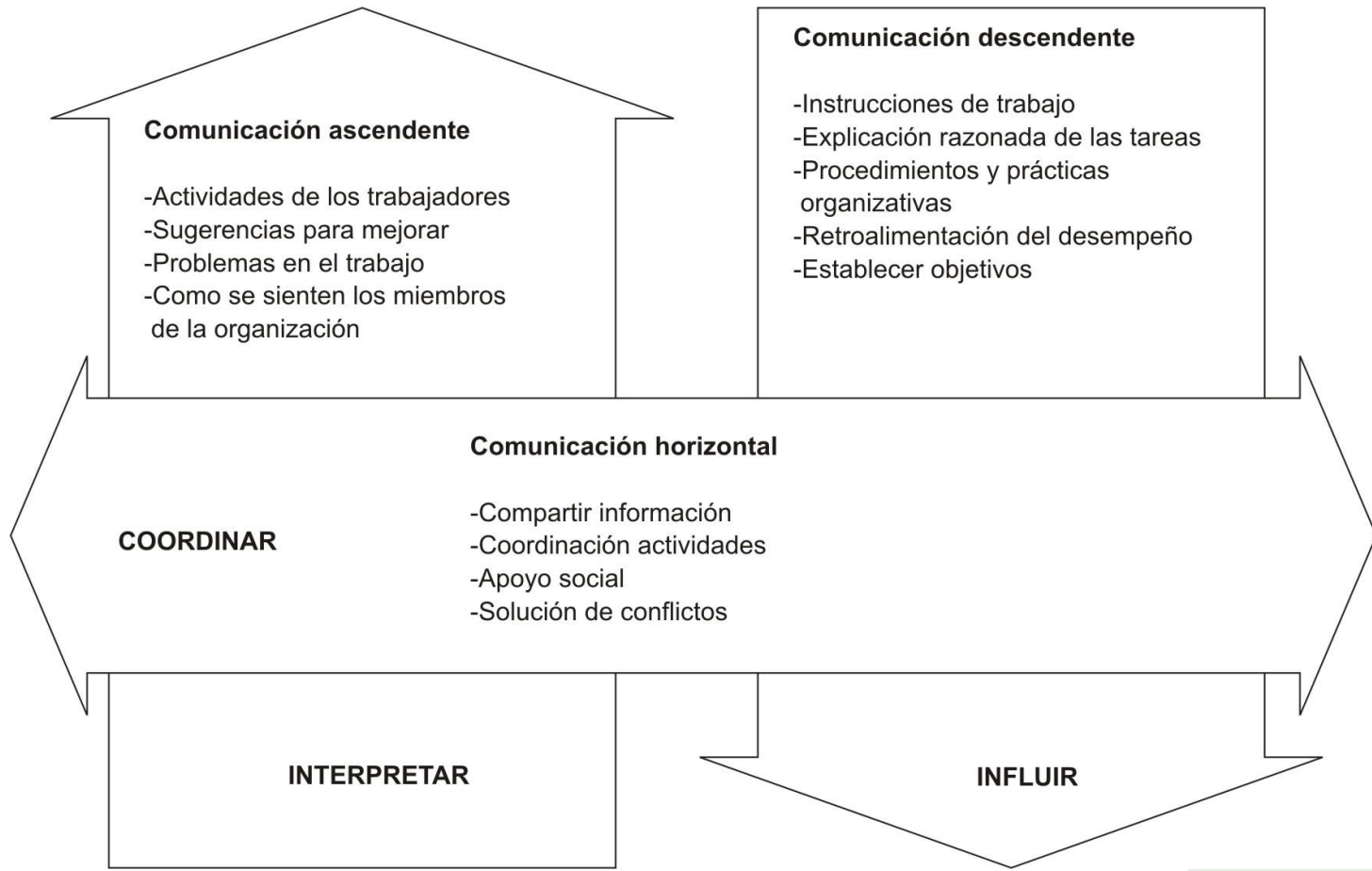


Eliminación de las barreras

- ✓ Mejorar habilidades del emisor
- ✓ Empatía y credibilidad del emisor
- ✓ Mensaje adecuado
- ✓ Controlar indicadores no verbales
- ✓ Diálogo
- ✓ Saber escuchar
- ✓ Retroalimentación
- ✓ Proximidad física
- ✓ Diseñar lugares de encuentro



3. COMUNICACIÓN ORGANIZATIVA



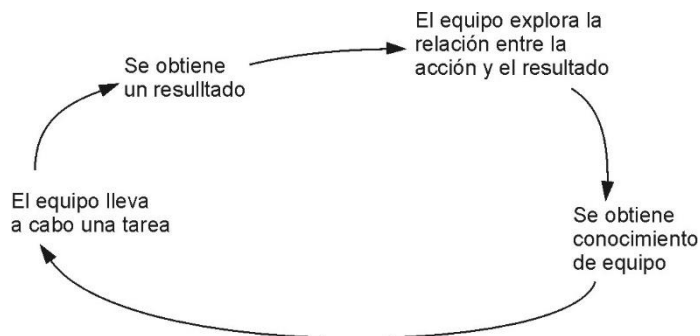


Comunicación descendente

- ☐ Tablero de anuncios (pantallas)
- ☐ Manual de políticas organizativas
- ☐ Boletines informativos (intranet)
- ☐ Administración libro abierto
- ☐ Ausencia de fronteras

Comunicación horizontal

- ❖ Rotación
- ❖ Equipos (interfuncionales y de mejoras)
- ❖ Directivo integrador



COMUNICACIÓN (APRENDIZAJE) DE EQUIPO

Uno de los procedimientos más divulgados para crear conocimiento de equipo es el uso de la Revisión Posterior a la Acción (After Action Review, AAR) por parte del ejército de los Estados Unidos. Después de ejecutar una misión o un ejercicio práctico, los miembros de la unidad se reúnen para analizar los acontecimientos más significativos y sus posteriores desarrollos.

En la reunión participan todos los miembros de la unidad, sin importar el rango, y su duración no es muy larga. El objetivo es reutilizar lo que se aprendió en la siguiente misión a desarrollar. Las AAR han estandarizado tres preguntas clave: ¿qué se supone que debería pasar? ¿qué sucedió? y ¿a qué se debe la diferencia?

Un ejemplo útil de cómo las AAR mejoran el conocimiento de equipo lo proporciona la pacificación de Haití en 1994. El ejército norteamericano tenía la misión de recoger las armas y municiones en manos de la población civil. Después del primer intento, la unidad asignada para requisar las armas llevó a cabo una AAR con objeto de evaluar los primeros resultados. Durante la reunión, los soldados reconocieron que habían encontrado una resistencia considerable. Un soldado comentó que apenas había visto perros en la ciudad; otro se había percatado que a los haitianos les asustan los pastores alemanes que utilizaba la policía militar. Por ello, alguien sugirió que la unidad tomara prestados unos perros de la policía militar para utilizarlos durante el desarme de la población con la esperanza de reducir su resistencia.

En otra nueva AAR, quedó claro que los habitantes se mostraban más cooperativos cuando se encontraban en sus casas que cuando estaban en la calle. De esta manera, en la continuación del desarme se decidió que la mayoría de las requisas se realizara en el interior de las casas.

La siguiente AAR destacó que los haitianos eran particularmente respetuosos con las mujeres. Por ello, la unidad decidió poner a una mujer a cargo del equipo, de nuevo como una forma de cumplir con su misión del modo más eficaz posible.

Fuente: Baird, L.; Henderson, J. C. y Watts, S. (1997): "Learning from action: An analysis of the Center for Army Lessons Learned (CALL)", *Human Resource Management*, vol. 36, n. 4, pp. 385-395.



Comunicación ascendente

- Preguntar
- Encuestas
- Buzones de sugerencias (ventana web)
- Reuniones de empleados (opinan todos)
- Política de puertas abiertas
- Gestión itinerante
- Participación en actos sociales y encuentros fortuitos



4. COMUNICACIÓN INFORMAL

Los rumores 1) son informaciones no verificadas que circulan sobre temas percibidos como importantes; 2) surgen en situaciones de ambigüedad, amenaza –real o potencial– y 3) son utilizados para tratar de dar sentido y afrontar una amenaza o gestionar un riesgo.

- En escenarios empresariales, alrededor de las tres cuartas partes de los mensajes transmitidos a lo largo de la cadena de rumores son ciertos. Dado este nivel de veracidad, los empleados creen que la mayor parte de los mismos lo son. Al parecer, las emisiones Radio Macuto en las empresas son mayoritariamente verídicas, al menos para los asuntos no controvertidos de las compañías.
- Sólo alrededor de 10% de los empleados que escuchan rumores pasan la información a otros. Los que lo hacen, por su parte, suelen comunicar la información a varios compañeros y no a uno sólo.
- Con los miembros de otro grupo se comparten los rumores positivos, ya que contarle a alguien algo malo sobre su grupo suele causar mala impresión, lo que no deseamos que ocurra.
- En relación con nuestro grupo tendemos a contar rumores negativos de los grupos rivales y positivos del grupo propio. Los rumores afloran, pues, para mejorar la propia autoestima.
- Algunos rumores los crea la gerencia para que actúen como «globo sonda» para lanzar y recibir noticias sobre políticas empresariales.



Allport y Postman proponen una fórmula para explicar las condiciones sin las cuales un rumor no podría llegar a formarse, $R = i \times a$, donde la fuerza de un rumor (R) corresponde al producto resultante de la importancia (i) de la noticia y la ambigüedad (a) de la situación: cuando más ambigua sea la situación general y más importante sea el mensaje, mayor será la fuerza del rumor. Si uno de estos factores tiene valor cero el rumor no llega a formarse.

Apoyándose en los avances logrados por la teoría de los rumores, a continuación se presentan algunas sugerencias para neutralizarlos:

- **si un rumor resulta totalmente ridículo, debe ignorarse**, porque probablemente morirá solo;
- **es preferible hacer algún comentario en lugar de decir «no hay comentarios»**, porque la negativa a hacerlo suele interpretarse como una confirmación;
- si es preciso negarlo, **la refutación debe basarse ante todo en la verdad**; si se niega la verdad, la reacción del público puede ser grave;



- la refutación es mejor si la pronuncia una fuente digna de confianza;
- la refutación obtiene mejores resultados antes que después;
- la refutación requiere un contexto: explicar por qué se está rebatiendo el rumor;
- hay que dar una explicación clara y detallada con pruebas concluyentes sobre la falsedad del rumor;
- conviene transmitir a los oyentes instrucciones claras sobre qué hacer cuando se encuentra con el rumor e
- **deben convocarse reuniones públicas y otros foros con los empleados y, tal vez, el público en general para analizarlo.**