

Las habilidades de comunicación en el trabajo directivo

Dr. Alexis Codina Jiménez *

De todas las habilidades que debe tener un directivo para un trabajo efectivo probablemente la más importante habilidad sea la habilidad de las comunicaciones interpersonales, consideran los especialistas en habilidades directivas. En el trabajo se presentan procesos y técnicas para lograr esto. Se analizan: los principales problemas que presenta las comunicaciones, las leyes y principios de la comunicación, los componentes y el proceso de comunicación, la transmisión efectiva, las expresiones que facilitan o que pueden generar conflictos en las comunicaciones, la escucha activa, la retroalimentación, los ruidos y barreras que se pueden presentar en la comunicación y cómo pueden superarse; finalmente "diez mandamientos para comunicaciones efectivas", y un test para el auto-diagnóstico sobre habilidades de comunicación.

HAY COINCIDENCIA entre los especialistas en afirmar: De todas las habilidades que debe tener un directivo, probablemente la más importante sea la de las comunicaciones...¹

En cualquier actividad seleccionada y bajo el enfoque que se analice (funcional, roles, etc.) el trabajo del directivo transcurre en un proceso constante de recepción y transmisión de información, lo que supone una relación permanente de comunicación.

En sus comunicaciones "hacia afuera" de la organización, el directivo establece un "puente" entre su entidad y el entorno, establece relaciones, facilita procesos, recibe retroalimentación sobre la percepción que existe del trabajo de su entidad, identifica oportunidades que puede aprovechar y amenazas para las que deberá

* Director del Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETED) y Profesor titular de la Facultad de Contabilidad y Finanzas de la Universidad de La Habana.

¹ R. Mc. Cormack: *Los secretos del éxito*, Lasser Press Mexicana S.A., México D. F., 1990, p. 205.

prepararse. En fin, recibe un conjunto de informaciones que le permiten establecer estrategias, modificar decisiones, identificar nuevos cursos de acción.

En sus comunicaciones “hacia adentro”, actualiza a sus integrantes sobre nuevas situaciones y enfoques, imparte instrucciones, identifica preocupaciones de la gente, motiva y ejerce influencia, controla la interpretación y ejecución de sus decisiones, educa al personal en los valores y cultura que dan coherencia al colectivo, entre otras cosas.

Los principales medios que utiliza el directivo para comunicarse son: reuniones, despachos, intercambios personales informales, el teléfono, documentos escritos (circulares, instrucciones, cartas personales) y en años recientes, el correo electrónico. Cada medio de comunicación tiene sus ventajas y limitaciones. Las comunicaciones escritas permiten precisar el lenguaje; cuando se escribe pueden rectificarse expresiones, “pulir” las ideas, evitar que “lo que se dice” se interprete de manera diferente por cada cual, dejar constancia verificable de lo que se orienta. Pero, no posibilita la retroalimentación inmediata, ni la transmisión de sensaciones y sentimientos que se produce en las comunicaciones orales.

A pesar de los avances producidos en los últimos años en los instrumentos y técnicas de comunicación, la vía más utilizada por los directivos, inclusive incrementada, según investigaciones recientes, es la comunicación oral. La comunicación cara-cara, como instrumento de intercambio de información y de influencia sobre las personas tiene ventajas que no pueden sustituirse por otras vías, ni medios técnicos, como son: la retroalimentación inmediata, que permite verificar la comprensión y el efecto del mensaje transmitido; obtener la “información” que trasmite el lenguaje gestual, corporal o no hablado; la riqueza de matices que se introducen con la entonación, el ritmo, el énfasis; la posibilidad de transmitir, captar y generar sentimientos.

Pero también puede ser generadora de incomprensiones, actitudes defensivas, rechazo, conflictos, más que cualquier otra vía de comunicación. Cuando se escribe se puede volver atrás, suavizar expresiones. Después que se dice algo es más difícil la rectificación. *La principal fuente de conflictos son las malas comunicaciones interpersonales* —afirma De Bono.²

En su interesante investigación sobre *El trabajo del directivo*, H. Mintzberg le llama “folklore” (refiriéndose a lo que dicen los libros) al paradigma de que: “...el alto directivo necesita que la información esté resumida, lo que se consigue mediante un sistema formal de información para la dirección”. Según sus investigaciones y las de otros especialistas “Los directivos prefieren los medios orales, es decir, las conversaciones directas, llamadas telefónicas y reuniones”.³ Los directivos que estudió

² E. De Bono: *Conflictos. Cómo resolverlos de la mejor manera*, Plaza & James, Editores S.A., Madrid, 1990.

³ H. Mintzberg: *El trabajo del directivo. Folklore y realidad*, en: *Mintzberg y la Dirección*, Ediciones Díaz de Santos S.A., Madrid, 1991, p. 5-25.

dedicaban, como promedio, el 78 % de su tiempo en comunicaciones orales, informando que en otras investigaciones esto se movía entre 66 %-80 %.

Algo que Minztberg consideró un “descubrimiento importante” es que *“...los directivos parece que aprecian mucho la información 'blanda', especialmente murmuraciones, rumores y especulaciones, ¿por qué?, la razón es su oportunidad, los rumores de hoy pueden ser los hechos de mañana...”*

Entre los temas principales que se trabajan en un Curso, Taller o Entrenamiento sobre *Habilidades de Comunicación* se encuentran los siguientes:

- Problemas en las comunicaciones .
- Las leyes y principios de la comunicación.
- El proceso de comunicación y sus partes componentes.
- La transmisión efectiva.
- La escucha activa.
- Barreras y ruidos en la comunicación.
- La retroalimentación.

A continuación se presentan algunos comentarios sobre los aspectos que pueden resultar de mayor interés sobre estos temas.

Problemas en las comunicaciones

Iniciar el estudio o entrenamiento con los *problemas de la comunicación* tiene tres objetivos: primero, que los participantes identifiquen la complejidad e importancia del tema; segundo, que se relacionen con conceptos y procesos con los que se trabajará; y tercero, que “descubran” que ellos deben y pueden superar muchas cosas en esta esfera, aunque todavía en una fase muy preliminar, cuando todavía no han trabajado con herramientas que le permitan desarrollar habilidades en esta esfera.

Cuatro tipos de instrumentos suelen utilizarse para estos objetivos:

- 1- Un test de autodiagnóstico, para que cada participante se autoevalúe.
- 2- Una relación de citas, resultados de investigaciones u otras informaciones, para que en trabajo en pequeños grupos se discutan las cuestiones que los participantes consideren de mayor interés.
- 3- Discusión de un caso o proyección de un video.
- 4- Trabajo en grupos sobre un sistema de preguntas.

Sugerencias:

En el Anexo 1 se incluye uno de los Test que utilizo en los talleres sobre *Habilidades de Comunicación*, preparado sobre la base de diferentes instrumentos de diversa procedencia que hemos venido consultando en los últimos años, y que ha resultado efectivo para el propósito que hemos mencionado.

El lector que lo desee puede “autodiagnosticarse”. Su valoración es muy sencilla, recuerde sus días de estudiante. Si “saca” más de 90 puntos es usted *sobresaliente* como comunicador; si “recibe” entre 80-89 puntos, es *notable*; si son 70-79 puntos, *aprobado*; menos de 70 puntos, está *suspenso*. Pero, no se engañe a sí mismo, valórese como es realmente su comportamiento, no como entiende que debía o quisiera ser.

Si quiere estar más seguro de la “legitimidad” de sus auto valoraciones puede entregarle el Test a algunas de las personas con las que usted se comunica más. Hay formulaciones muy personales, como la 2 y la 4, entre otras. Pero, a usted lo que debe interesarle es cómo lo perciben los demás. Para que los “consultados” no tengan posibles inhibiciones puede decirles que lo respondan en forma anónima y “se lo dejen con la secretaria”.

En cualquier caso puede sacarle más provecho al Test si prepara una relación con las formulaciones en las que usted se haya valorado o le hayan “dado”: 1- nunca, 2-pocas (raras) veces, 3- algunas veces. Ponga esto en un lugar visible para usted y propóngase mejorar estos comportamientos.

En el Anexo 2 se presenta un material *Sobre las Comunicaciones* donde aparece una selección de pensamientos y expresiones de personalidades o especialistas, que también utilizo en los talleres de referencia. Haga una lectura y marque las que considere de mayor interés para tomarlas en cuenta en el mejoramiento de sus habilidades de comunicación.

En talleres sobre comunicaciones efectivas que hemos impartido a diversos grupos de dirigentes empresariales cubanos después de la introducción general los participantes se dividen en pequeños grupos y trabajan sobre tres preguntas:

- 1- ¿Qué problemas (insuficiencias) tenemos en nuestras comunicaciones?
- 2- ¿Qué problemas vemos en las comunicaciones?
- 3- ¿Qué *quisiéramos aprender*?

Es interesante apreciar que las ideas generadas sobre la pregunta 1 (cómo nos vemos, una especie de auto-diagnóstico), generalmente no llegan a la mitad de las que se generan sobre la pregunta 2 (los problemas “que tienen otros”). Sin embargo, al concluir el Taller, después de haber transitado por un espectro amplio de conceptos, procesos y técnicas, y planteamos “lo que debemos mejorar”, la lista puede llegar a superar a la pregunta 2.

Estos resultados se presentan en otros países en los que he trabajado este tema y coinciden también con diferentes investigaciones. Sobre esto un especia-

lista plantea “*Muchos directivos no saben comunicar con la eficacia que debieran. Los problemas de comunicación son más frecuentes de lo que todos querríamos admitir...inclusive, ni nos percatamos (o no queremos reconocerlo) que los tenemos...*”⁴ A esto podría adicionarse que, generalmente, el impacto de las comunicaciones no efectivas lo percibe más el receptor que el emisor. Quizás esto explique también por qué vemos que “los demás” tienen más problemas que nosotros.

A la pregunta *¿Qué tipos de problemas hacen que a dos personas les resulte difícil entenderse?* un especialista responde lo siguiente:⁵

Defectos frecuentes por parte del que habla

- No organiza sus pensamientos antes de hablar.
- Se expresa con imprecisión.
- Intenta encerrar demasiado en un enunciado, lo que produce desconcierto. La eficacia aumenta con la brevedad.
- Introduce demasiadas ideas en sus juicios, con frecuencia sin relación entre sí, de modo que el interlocutor encuentra dificultad en resumirlas.
- Sigue hablando por falta de seguridad sin apreciar la capacidad de comprensión de su interlocutor. La falta de eco, cuando se habla mucho tiempo, acrecienta una necesidad de confirmación que ha de quedar sin efecto.
- Pasa por alto determinados puntos de la respuesta del hablante anterior y por eso no responde oportunamente a lo que se había dicho antes. La conversación no progresa.

Defectos frecuentes por parte del oyente

- No presta la atención debida.
- Está pensando en su respuesta, en lugar de escuchar atentamente, la va “preparando” mientras el interlocutor está aún hablando. Resultado, no puede repetirlo todo, olvida lo que se ha dicho y lo que quiere decir.
- Tiende más bien a fijarse en detalles e incluso a entusiasmarse con ellos, en lugar de recoger todo el sentido y las informaciones principales.
- No hace más que prolongar el pensamiento del hablante, repite más de lo que el interlocutor ha dicho.
- Intenta encajar en sus esquemas mentales lo que él menos domina.

⁴ W.A. Randolph: *El arte de gestionar en equipo*, Editorial Grijalbo, Barcelona, 1989.

⁵ K. Antón: *Práctica de la dinámica de grupos*, Editorial Herder, Barcelona, 1990.

En talleres impartidos a grupos de dirigentes cubanos, sin conocer previamente estas afirmaciones, han identificado problemas semejantes en sus comunicaciones.

Las leyes y principios de la comunicación

Sobre las leyes de la comunicación existen diferentes criterios entre los especialistas. Entre las que hay mayor consenso están las siguientes:

- *Lo válido en una comunicación no es lo que dice el emisor, sino lo que entiende el receptor.*

Muchos especialistas consideran que esta es la primera ley de la comunicación. Efectivamente, el objetivo final de una comunicación es transmitirle al receptor un mensaje o un sentimiento. *La meta principal de la comunicación es la persuasión, es decir, el intento que hace el orador de llevar a los demás a tener su mismo punto de vista* —afirmó Aristóteles.⁶

De esto se deriva que la responsabilidad principal de una buena comunicación es del emisor. La expresión “se lo dije a Fulano, pero no entendió porque es bobo” tiene una validez dudosa. Si, efectivamente, “Fulano es un bobo” no se puede hablar con él como si fuera inteligente, hay que utilizar expresiones sencillas, repetirlas si es necesario; finalmente, pedirle que repita lo que se le dijo, para verificar su comprensión.

Esto le plantea al emisor la necesidad de tomar muy en cuenta las particularidades del receptor, antes de transmitir un mensaje. No basta con tener claro el objetivo que nos proponemos cuando vamos a transmitir un mensaje. Muchas veces no lo logramos, precisamente, porque no tomamos esto en cuenta. Relacionado con esto está el problema de que un mismo mensaje puede ser interpretado de manera diferente por cada cual. Por eso el emisor, si quiere ser efectivo, debe tomar en cuenta las posibilidades de los destinatarios a los que dirigirá su mensaje.

- *Tan importante como lo que se dice es cómo se dice.*

Toda comunicación tiene dos aspectos: *el intelectual*, que es el contenido, “lo que se dice”; y *las emociones (relación)* que está dada, por “el cómo se

⁶ Citado por David Berlo en: *El Proceso de la comunicación. Introducción a la Teoría y la Práctica*, Décimoquinta reimpresión, Editorial El Ateneo, Buenos Aires, 1989, p. 4.

dice”. Según investigaciones de lo que se comunica en forma oral solo el 7 % del mensaje es verbal, el 38 % viene de la entonación, y el 55 % proviene de los signos faciales.⁷ (En esto influye el hecho de que según investigaciones, más del 80 % de la información que almacena la mente humana se origina por medio de la vista).

Por tanto, hay que tratar de ser congruente entre lo que se dice y cómo se dice. Una entonación o una expresión facial puede facilitar, o distorsionar, la interpretación o impacto que deseamos lograr con el mensaje que transmitimos. Debemos evitar expresiones como: “Lo que me molestó no fue lo que me dijo, eso podría entenderlo, sino cómo me lo dijo”.

- *La percepción de un mensaje es siempre subjetiva.*

El primer paso del pensamiento es la percepción a través de la cual se traduce el mundo exterior a palabras y símbolos. *Todos tenemos el convencimiento de que nuestra percepción de la realidad es siempre objetiva, es la correcta, Pero no es así* —afirma De bono.⁸

La interpretación de un mensaje es siempre selectiva. Cada cual percibe e interpreta la realidad, un mensaje, una información, de acuerdo con su cultura, valores, su disposición en un momento determinado, que no coinciden necesariamente con los del emisor.

Para que los participantes comprendan esto mejor en los talleres sobre Comunicaciones Interpersonales, presentamos la foto de una mujer, para que identifiquen su edad. Es interesante cómo algunos le calculan unos 20 años, mientras otros consideran que es una anciana.⁹

Para evitar esto cuando se percibe que el receptor interpreta el mensaje de forma diferente a su intención original, el emisor, antes de llegar a conclusiones debe: tratar de entender las causas de la posible incomprensión, reconocer sus propios prejuicios, comprender cómo otros ven las cosas, preguntar, acudir a un observador neutral, si es necesario.

- *La idea preconcebida sobre alguien condiciona la comunicación (efecto Pigmalión).*

⁷ N. Strayhorn: *Cómo dialogar de forma constructiva*, editorial Deusto S.A. España, 1989. (154 págs.).

⁸ De Bono: *Op. cit.*

⁹ Se trata de un dibujo diseñado por un especialista en comunicaciones, especialmente para este objetivo, en el cual se presentan rasgos que pueden identificar a una joven, mientras otros coinciden con los de una anciana. Todo depende de la selectividad de la percepción de cada cual.

El nivel de efectividad de una comunicación se verá alterado en la medida en que tengamos determinada percepción prejuiciada sobre la persona con la cual nos comunicamos.

Si deseamos lograr una comunicación efectiva es necesario dejar a un lado los prejuicios que puedan distorsionarla. Si no lo hacemos es preferible evitar la relación, aunque sea temporalmente, pues los resultados no van a ser positivos.

Finalmente, los especialistas consideran como *principios de la comunicación*:

- Sencillez* - Reducir las ideas a los términos más simples posibles.

- Definición* – Definir, antes de desarrollar. Explicar, antes de ampliar.

(Descartes dijo, *definan bien las palabras y ahorrarán a la humanidad la mitad de los sinsabores*).

- Estructura* – Etapas y conceptos en una sucesión lógica.

- Repetición* – De conceptos o ideas clave.

- Énfasis* – De aspectos esenciales.

El proceso de comunicación

Aunque parezca algo espontáneo y natural, y en la práctica muchas veces se manifiesta así, *la comunicación es un proceso* en el que intervienen diferentes factores. En la Figura 1 se presenta el esquema clásico de este proceso.

La buena comunicación se caracteriza por ser *de dos sentidos*, es decir, bidireccional. El proceso se inicia cuando una persona, el *emisor*, quiere comunicar un mensaje. Para esto, primero lo *codifica*, es decir trata de expresarlo de una manera que supone será entendido; después, lo *transmite* o envía por medio de un *canal*, que es el vínculo formal o informal entre las dos partes, usando un *medio* concreto para transmitirlo, como una conversación cara-cara, el teléfono, un memorando o el correo electrónico.

El *receptor* capta el mensaje y trata de entenderlo *descodificando* lo que ha recibido, lo cual implica escuchar con atención en el caso de una comunicación oral o leer con precisión si se trata de una comunicación escrita o electrónica. A continuación el receptor ofrece al emisor cierta retroalimentación que permite verificar que la emisión ha sido captada. En todo este proceso las *barreras o ruidos* pueden interferir y limitar la exactitud.¹⁰

¹⁰ J. Gordon: *Comportamiento organizacional*, Quinta edición, Prentice Hall Hispanoamericana S.A., México, 1997, p. 261.

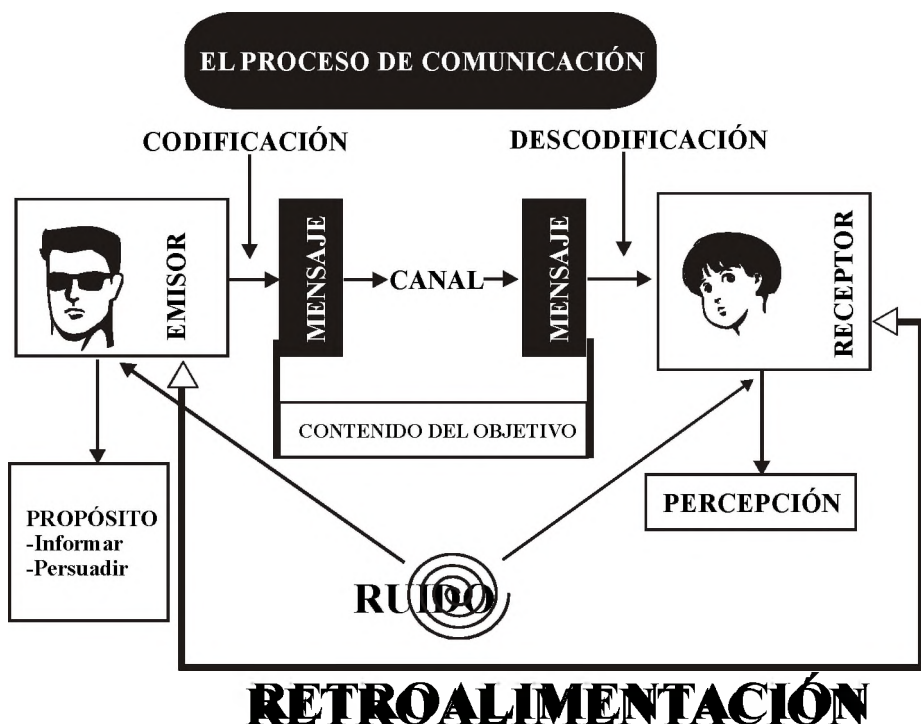


Fig. 1

Veamos algunas características de las partes componentes de este proceso.

El *emisor* es el portador del mensaje, de la intención que inicia la comunicación. Lo primero que hace es precisar su objetivo, lo que quiere lograr con la comunicación, que puede ser: informar, indagar, influir, intercambiar, o simplemente relacionarse. Después, considerando las particularidades del destinatario *codifica* el mensaje seleccionando las expresiones, y la forma con que puedan resultar más efectivos para su propósito con *ese destinatario* en específico, que no será la misma, necesariamente, con otros.

El *mensaje*, para ser efectivo, además de considerar las particularidades del receptor debe presentar la información de manera ordenada, para evitar la dispersión; ser breve, para facilitar su asimilación; en forma clara, para su comprensión adecuada; atractiva, para captar la atención.

El *canal*, es el medio a través del cual viaja el mensaje. Le corresponde al emisor seleccionar el que considere más efectivo para sus objetivos. Los canales formales están establecidos por la organización y transmiten los mensajes que

atañen a las actividades relacionadas con el trabajo de los miembros. Otras formas de mensajes, como los personales o sociales, siguen los canales informales de la organización.

La transmisión efectiva

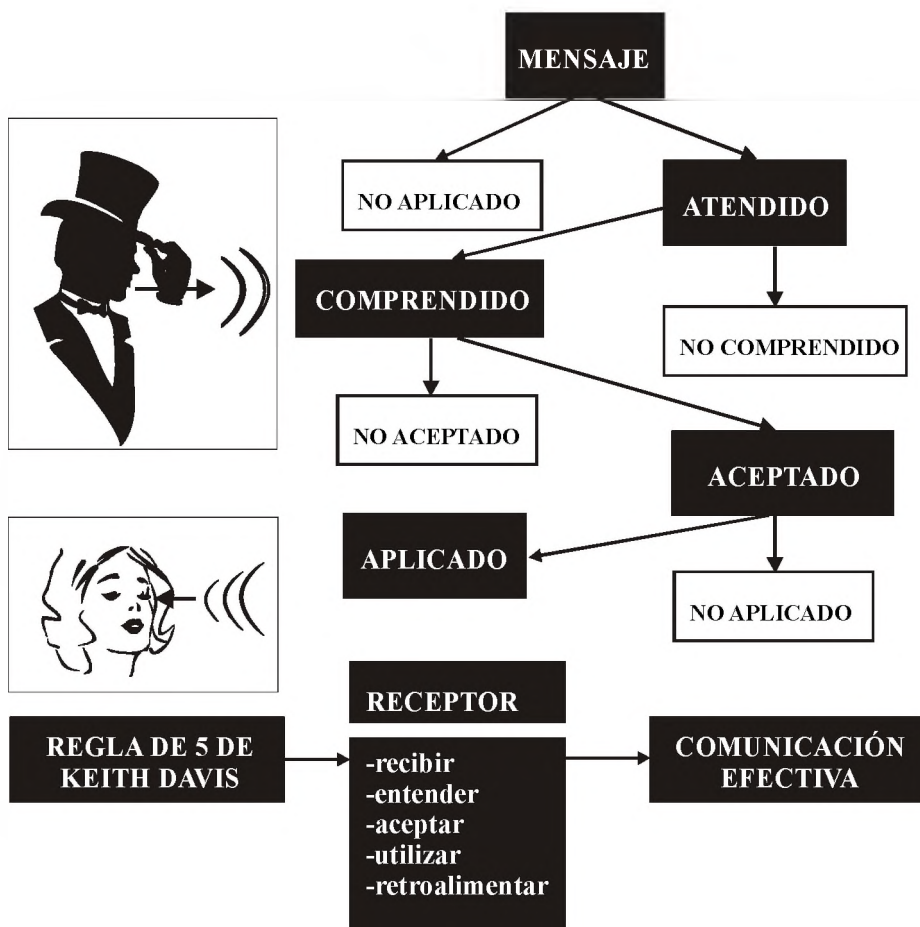
El emisor, para lograr sus objetivos, debe preparar una estrategia que le garantice que el receptor:

- atienda (le preste atención);
- atienda (le preste atención);
- comprenda el mensaje;
- aprecie su contenido;
- acepte;
- actúe.

En la Figura 2 se representa este proceso. Estos cinco objetivos están jerarquizados, si no se alcanza el primero, será imposible lograr el segundo y así sucesivamente.

Un ejemplo. En ocasiones, nos encontramos en el pasillo con alguien a quien deseamos transmitir un mensaje. Está conversando con otro, interrumpimos (con toda la “educación formal” requerida), le decimos “mañana a las cinco es la reunión”, el sujeto nos mira, asiente con la cabeza, pedimos disculpas por la interrupción, seguimos nuestro camino y el otro se “reincorpora” a su conversación.

Al otro día, a las cinco, el sujeto no aparece por la reunión. Cuando indagamos por su ausencia, nos informa que “no lo sabía”. Le recordamos el encuentro casual del día anterior y puede decirnos que “no lo recuerda”, o “discúlpame, pero estaba enfrascado en una discusión con Fulano que no pude desconectar”.

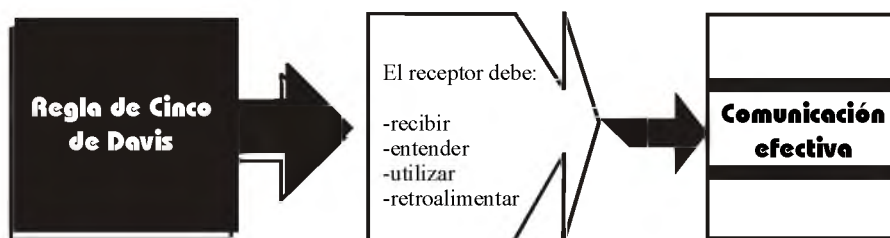


Fuente: Elaborado por el autor.

Fig. 2

No podemos asegurar que el receptor nos *atendió* porque nos miró y asintió con la cabeza. Si su pensamiento estaba centrado en otra cosa, o no comprendió lo que dijimos, el mensaje “no fue recibido”.

Esto lo representan algunos especialistas con la llamada “Regla de Cinco de Davis”, un destacado especialista en comportamiento organizacional:



Aunque se dice “El receptor debe”, el que debe preocuparse y actuar con este propósito es el emisor. Es preferible demorarnos un poco más en transmitir un mensaje, que hacerlo en circunstancias en que no estamos seguros de que va a ser “atendido”, “comprendido”, o “aceptado”. La oportunidad y circunstancias es un factor que debe tener muy en cuenta el emisor para lograr su propósito.

Para una transmisión efectiva se recomienda, además de tener en cuenta lo anterior, lo siguiente:

Primero. Precisar bien sus objetivos.

- Clarifique lo que quiere conseguir.
- Valore si esos objetivos son pertinentes o no. Si es realista proponérselos con “esa persona en ese momento”.

Segundo. Planificación. Tenga en cuenta:

- El sistema de creencias del receptor. Lo que probablemente pueda aceptar o rechazar.
- El lenguaje del receptor. Lo que probablemente escuche y entienda.
- El medio y momento más apropiado para transmitir.

Tercero. En la ejecución:

- Genere un clima no defensivo y favorable a la comunicación.
- Mantenga una coherencia entre lo que usted piensa, dice y siente. (No quiere decir que siempre se puede expresar todo lo que se siente pero, cuando no existe coincidencia entre todo esto, usted debe ser más cuidadoso)
- Sea realista con lo que usted puede esperar y alcanzar en un proceso de comunicación. No pretenda obtener más de lo que se puede, no sea obstinado.
- Sea empático, es decir, trate de ponerse en el lugar del interlocutor, para entenderlo mejor y ser más efectivo en su transmisión e intención de influir sobre este.
- Sea flexible, para modificar su propósito o mensaje, si fuera necesario.

Finalmente, un aspecto muy importante en una transmisión efectiva es tener en cuenta que existen expresiones, o conductas, que pueden apoyar, u obstruir las comunicaciones.

Lo más útil para orientarse sobre esto es el trabajo sobre los “pares” de posibles expresiones que pueden utilizarse en un proceso de comunicación, y que pueden generar *Climas Defensivos* o *Climas de Apoyo*, como los denominó su autor Jack Gibb, que son los siguientes: ¹¹

Crean climas defensivos	Crean climas de apoyo
1- evaluación	1- descripción
2- control	2- orientada a los problemas
3- estratégica	3- espontánea
4- neutralidad	4- empatía
5- superioridad	5- igualdad
6- seguridad	6- provisionalidad

Según Gibb, el “comportamiento defensivo” se produce cuando una persona percibe una amenaza o un ataque, en una comunicación. Por eso, recomienda expresiones y comportamientos que eviten esa percepción, que no contribuye a una buena comunicación y que genera situaciones potenciales de conflicto. Veamos algunos ejemplos para comprender el significado de esta propuesta.

1- Generalización - Descripción. ¹²

Las expresiones de generalización crean en el receptor una actitud defensiva. A cualquiera le es difícil aceptar que “siempre llega tarde”, o que “nunca llega temprano”. Las expresiones descriptivas pueden facilitar la comprensión para un intercambio. Entre las expresiones que crean actitudes defensivas, o de rechazo, y que un buen emisor debe tratar de evitar están: siempre, nunca, jamás, cuando están asociadas a comportamientos negativos.

Ejemplos:

¹¹ Se trata de un artículo publicado por primera vez en 1961, *Defensive Communication*, de Jack Gibb, al que se hace referencia muy frecuentemente en textos de administración o trabajos sobre comunicaciones interpersonales. Incluido en: Mainiero, L.A.: Tromley, Ch.L.: *Developing Managerial Skills in Organizational Behavior. Exercises, Cases, and Readings*, Prentice Hall, New Jersey, 1989, pp. 50-53.

¹² Realmente, la expresión que utiliza Gibb es Evaluación, pero otros autores prefieren “Generalización”, con lo cual coincidimos. Desde el punto de vista de la comunicación, cuando uno generaliza está evaluando. Ver L. A., Maineiro; Ch. L. Tromley: *Ob. cit.*

- Generalización: “*Tú siempre llegas tarde*”.
- Descripción: “*El mes pasado llegaste tarde tres veces*”.

2- Control – Orientada a los problemas.

Las actitudes de “control” se refieren a las expresiones que pretenden imponer algo, o culpar a alguien de algo. Cuando el receptor percibe esto asume una actitud defensiva, el “problema” que se discute pasa a un segundo plano, lo importante es “defenderse” porque se siente atacado. La actitud de “orientarse a los problemas” centra la energía de la comunicación en el ataque a los problemas, no a las personas. Este es uno de los comportamientos que caracteriza a los negociadores exitosos, según la investigación de Rackham.¹³

Ejemplos:

Control o culpa: *Eres responsable de X problema...*

Orientada a los problemas: *Tenemos el problema X, qué podemos hacer para resolverlo.*

3- Estratégica – Espontánea.

Cuando el receptor percibe que el emisor está siguiendo en la comunicación una “estrategia”, que envuelve motivaciones múltiples y ambiguas para influir sobre él, asume una posición defensiva. Cuando siente que la comunicación es espontánea, siente disposición a continuarla con franqueza.

4- Neutralidad – Empatía.

Cuando el receptor percibe que la posición “neutral” del emisor no es tal sino que tiene la intención de ignorar sus intereses, asume una posición defensiva. Cuando siente que hay empatía, es decir, que aunque no coincidan, comprende y es capaz de ponerse en su situación, la comunicación se desarrolla con normalidad.

Ejemplo:

Neutralidad: *Tratando de ser neutral, analizando el problema con objetividad, pienso que tu debes aceptar...*

Empatía: *Quisiera que me explicaras las razones para comprender mejor tu posición...*

5- Superioridad – Igualdad.

La gente asume una posición defensiva cuando sienten que el emisor transmite una posición de superioridad, (jerárquica, intelectual, física) para hacer valer su criterio. Cuando sienten una relación o tratamiento de igualdad muestran disposición a una comunicación normal.

6- Seguridad – Provisionalidad.

¹³ N. Rackham: *The Behavior of Successful Negotiators*, en: Lewicki, RJ y otros: *Negotiation. Readings, Exercises, and Cases*, Second Edition, IRWIN, Boston, 1993, pp. 393-406. (770 págs.)

Las conductas de *seguridad* en las comunicaciones se refieren a conductas y expresiones que Gibb califica de “dogmáticas”, inflexibles, en las que el emisor no admite alternativas a su posición. La *provisionalidad* es cuando, sin aceptar el argumento del otro, se admite la aplicación “provisional”, a manera de prueba, de otra alternativa diferente. Esta es una técnica que se aplica también por los negociadores exitosos.

Ejemplo:

Seguridad: *No me convences, hay que aplicar de inmediato el sistema que propone la empresa.*

Provisionalidad: *Bien, prepara las condiciones en los próximos quince días, para empezar la aplicación del sistema en noviembre.*

Partiendo del trabajo de Gibb y de investigaciones propias, en años más recientes, otros especialistas han ampliado el espectro de expresiones que pueden tenerse en cuenta. Por ejemplo, un resumen de lo que propone Strayhorn:¹⁴

Mensajes que facilitan el diálogo

- 1- Declaraciones de deseo o sentimientos: *Me gustaría que hicieras esto... Cuando hiciste eso me sentí de tal modo...*
- 2- Impresiones: *Entiendo que te sientes ...*
- 3- Preguntas abiertas: *¿Cómo ves la marcha del proyecto?*
- 4- Preguntas directas: *¿Qué fue lo que sucedió para que te enfadaras?*
- 5- Acuerdo parcial con una crítica o argumento:
 - a. Expresión: *Esa propuesta no puede aceptarse, tiene muchos errores...*
 - b. Respuesta (facilitadora): *Pienso que puede mejorarse, no obstante...*
- 6- Solicitud de precisiones:

Expresión: *Estás haciendo eso mal.*

Respuesta (facilitadora): *¿Cómo te gustaría que lo hiciera?*
- 7- Presentación de opciones: (parecido a la “provisionalidad” de Gibb)
 - a. Expresión: *No me convence ese proceso.*
 - b. Respuesta (facilitadora): *¿Y si lo hacemos de esta forma, o de esta...?*
- 8- Negociación: *¿Aceptarías tal cosa si hacemos esto otro?*
- 9- Confidencia personal: *Te confieso que tenía la mente en otro lugar cuando estabas hablando.*
- 10- Petición de criterios: *¿Qué piensas sobre esto? ¿Qué otras ideas tienes?*
- 11- Mensajes no verbales que expresan atención e interés en lo que dice el interlocutor.

¹⁴ Strayhorn, N.: *Cómo dialogar de forma constructiva*, Ediciones Deusto S.A., Madrid, 1989, pp. 23-88. (154 págs.)

- 12- Reconocimiento: *Te quedó muy bien el proyecto.*
- 13- Orientado al problema, no a las personas (lo que planteó Gibb).

Mensajes obstructores de la comunicación.

- 1- Cortes de la conversación: *Saltar a otro tema ignorando lo planteado por el otro.*
- 2- Preguntas de reproche: *¿No te parece que ya has hablado bastante?*
- 3- Generalizaciones: *Siempre metes la pata* (la “generalización” que plantea Gibb).
- 4- Declaraciones del tipo: *“Deberías...”*
- 5- Defensa propia: *No tuve la culpa por la tardanza...*
- 6- Sarcasmo: *Te quedó tan bien, que era preferible que no lo hubieras hecho...*
- 7- Orden o amenaza: *Si no haces esto, te arriesgas a ...*
- 8- Incongruencia entre el mensaje verbal y el no verbal: *No, no estoy enfadado, estoy bien* (Dicho en tono de auto-compasión y molestia).
- 9- Ignorar mensajes importantes del interlocutor.
- 10- Suponer en lugar de comprobar: *Supongo que no viniste porque preferiste...*
- 11- Consejo prematuro, sin ser solicitado ni deseado.
- 12- Hablar por otra persona: *Fulano me dijo que tú...*

La escucha activa

Según los especialistas este es el aspecto más complejo y en el que más insuficiencias se presentan en las comunicaciones. Por estas razones, a este tema se le dedicó un trabajo anterior.¹⁵ No obstante, como estamos tratando el *proceso de comunicación*, es imprescindible hacer algunos comentarios.

En toda comunicación, independientemente de quién la haya iniciado, siempre seremos emisores y receptores, de lo contrario no hay comunicación. Entre las insuficiencias que han planteado grupos de dirigentes cubanos participantes en los talleres a los que hicimos referencia, es que *“no sabemos escuchar”*.

Veamos lo que dice un especialista sobre esto:

Todos pensamos que escuchar es importante, pero, ¿cuántos de nosotros lo hacemos bien? Me permito informar que sería raro encontrar uno entre cien altos ejecutivos que fuese, de verdad, un buen oyente. Mucha gente centra su atención en lo que va a decir después de que termine de hablar la otra persona. Ni siquiera intentan comprobar lo que creen haber oído, y mucho menos reconocer el tono o los matices emotivos. Se trata de erro-

¹⁵ Ver Alexis Codina: “Saber escuchar: para una dirección efectiva”, en Revista *Economía y Desarrollo*, No. 2, Vol. 129, 2001.

res fundamentales a la hora de emplear esta habilidad básica. Con independencia de los estudios que haya cursado o de su experiencia, usted debe aprender a escuchar...¹⁶

Un estudioso de los problemas de las comunicaciones interpersonales y organizacionales, Keith Davis, nos informa que el énfasis que se hace en el arte de escuchar es una modalidad reciente y que el primer libro editado en inglés dedicado totalmente al arte de escuchar se publicó en 1957, mientras que anteriormente y después, se han escrito cientos de libros sobre la forma de hablar y que *“en estos tiempos, muchas organizaciones desarrollan programas masivos de capacitación de sus empleados, en la habilidad de escuchar...”*¹⁷

Un especialista que ha visitado a Cuba durante más de diez años y ha trabajado con grupos de dirigentes empresariales cubanos expresa en uno de sus materiales: *“Saber escuchar es un elemento primordial en el proceso de solución de conflictos, pues permite obtener información útil de la persona que está hablando, además de hacerle sentir que se le está respetando, facilita el entendimiento y comprensión entre las partes...”*¹⁸

Entre las ventajas que proporciona la “Escucha Activa” se pueden señalar: reduce la tensión, aumenta su poder (al proporcionarle más información sobre los intereses del interlocutor), ayuda a comprender a los demás, se aprende, estimula la cooperación de los demás, aumenta la confianza del interlocutor, proyecta una imagen de inteligencia y respeto en los demás (¿ha escuchado la expresión “¡que inteligente es Fulano, cómo atiende cuando uno le habla!”?), entre otras ventajas.

Para garantizar una buena escucha, Ken Cloke, recomienda lo siguiente:

- Tome la idea central de lo que se dice y expréselo con sus propias palabras.
- Identifique los sentimientos expresados.
- Realice preguntas a la otra persona (para verificar la comprensión suya y facilitar el diálogo).
- Tenga paciencia.
- Trate de lograr empatía (ponerse en el lugar del otro para entenderlo).

¹⁶ K. Blanchard: En la Introducción de Robertson, A.; *Saber Escuchar. Guía para tener éxito en los negocios. Temas gerenciales escogidos*. Mc Graw Hill, Colombia, 1997, Vi.

¹⁷ K. Davis: *Comportamiento Organizacional*, Mc Graw Hill, México, 1985. (K. Davis ha sido el creador de las “Diez Orientaciones para la Buena Escucha” que aparecen citadas en los textos de Administración que se utilizan en América Latina).

¹⁸ K. Cloke: *Diseño para la solución de conflictos*. Traducción del inglés publicado en las “Series del CETED, 1985.

- Observe de frente a la persona.
- No discuta mentalmente al escuchar.
- No asuma posiciones de antemano, ni durante la conversación.¹⁹

Una técnica muy efectiva, tanto para la escucha activa como para la retroalimentación, es la formulación de preguntas. En el discurso pronunciado el 4 de mayo de 1999 en la Escalinata de la Universidad de La Habana, en el recibimiento del equipo cubano de béisbol que le ganó al equipo Orioles de Baltimore de las Grandes Ligas de EEUU, Fidel relató la anécdota siguiente:

“...en una reunión con instructores, técnicos, managers les pregunto: ¿Y qué harían ustedes si Contreras (el pitcher abridor del juego por Cuba) en el segundo *ining* pierde el control y le dan algunos batazos? Realmente, les hice muchas preguntas a los técnicos, instructores y coaches. No soy profesor de este deporte ni de ninguno, pero por lo menos conozco el arte de preguntar y de ocuparme de los detalles. Cuando me respondían: “Haríamos esto”, les preguntaba ¿Por qué?...²⁰

La habilidad de formular preguntas puede proporcionarle al directivo una herramienta de mucho impacto en su trabajo de dirección e influencia, le posibilita no solo obtener información valiosa sino también identificar sentimientos, genera en el interlocutor la sensación de que sus criterios se consideran importantes, los “ponen a pensar”, los estimula a profundizar en los problemas y a buscar soluciones creativas.

La retroalimentación

Nunca se puede estar seguro del todo de que un mensaje fue eficazmente codificado, transmitido, descodificado y comprendido, hasta confirmarlo mediante la retroalimentación.²¹

Mediante la *retroalimentación* el emisor puede verificar que el mensaje fue interpretado en su sentido original y el receptor, que su comprensión es coincidente con lo que se le quiso transmitir.

Pero, la *retroalimentación* es mucho más que eso. La utilizamos cuando queremos transmitir a alguien la percepción que tenemos sobre su comportamiento. La evaluación de un subordinado es un proceso de retroalimentación, pues le

¹⁹ K. Cloke: *Ob. cit.*

²⁰ *Granma*. 5 de mayo de 1999. (El subrayado es del autor).

²¹ H. Koontz; H. Weirich: *Administración. Una perspectiva global*, 11ª. Edición, McGraw-Hill, México, 1998, p. 591.

transmitimos la valoración que tenemos sobre su trabajo y los resultados obtenidos. Si se aplica adecuadamente, puede constituir un instrumento muy útil para el desarrollo de la gente y para mejorar el funcionamiento de los miembros de una organización.

Para dar una retroalimentación efectiva es necesario tener en cuenta las siguientes *Reglas*:²²

- 1- Examine la buena disposición del que la va a recibir.
- 2- Examine si es la adecuada, si realmente es provechosa para el otro.
- 3- Que el momento sea el propicio.
- 4- Dosifique la retroalimentación, balancee adecuadamente los aspectos positivos y negativos.
- 5- Examine si la retroalimentación que usted aporta es realmente la deseada.
- 6- Sea concreto.
- 7- Sea descriptivo, no evaluativo.
- 8- Explique los motivos que lo impulsan a dar la retroalimentación.
- 9- Examine si realmente es captado su mensaje.
- 10- Examine su propia capacidad de enjuiciar.

En cuanto a la *recepción de la retroalimentación* Mainiero y Tromley recomiendan las cinco reglas siguientes:

- 1- Solicite de los demás la retroalimentación con la mayor frecuencia posible.
- 2- Diga concretamente qué informaciones le interesa conocer sobre su comportamiento, relaciones, resultados, etcétera.
- 3- Evite la tentación de refutar o defenderse.
- 4- Examine la importancia de las informaciones (retroalimentación) que le brinden.
- 5- Comunique cuáles son sus reacciones personales ante esa retroalimentación y agradezca a los que se la brindaron.

Ruidos y barreras

²² L.A. Mainiero; Ch.L. Tromley: *Developing managerial skills in Organizational Behavior. Exercises, cases, and readings*, Prentice Hall, New Jersey, 1989, pp. 69-78.

en la comunicación

El *ruido* es cualquier factor que perturba, interfiere, o crea una situación confusa en la comunicación. Puede ser interno (cuando el receptor no está prestando atención) o externo (cuando el mensaje es distorsionado por otros sonidos del ambiente). Puede presentarse en cualquier etapa del proceso de comunicación. Las instrucciones poco claras sobre cómo realizar una actividad pueden hacer que los empleados “oigan” instrucciones diferentes o incorrectas.

Dado que el *ruido* puede interferir en la comprensión, los dirigentes deben tratar que no rebase el nivel que permita una buena comunicación. El malestar físico, el hambre, el dolor o la fatiga, también pueden considerarse una forma de *ruido* y pueden impedir una comunicación satisfactoria. El problema empeora con un mensaje excesivamente complejo o poco claro.²³

Las *barreras* son factores de diferente naturaleza que crean dificultades para lograr una comunicación exitosa.

Entre las *principales barreras* que identifican los especialistas se encuentran las siguientes:

Percepciones diferentes. Las personas que tienen diferentes conocimientos y experiencias perciben el mismo fenómeno de distintas maneras.

Diferencias culturales y de lenguaje. Para que un mensaje sea comunicado como es debido, las palabras utilizadas deben tener el mismo significado para el emisor y para el receptor, cosa que no siempre sucede, por diferencias culturales, o de otro tipo.

Emociones. El temor, la inseguridad, el afecto, o cualquier tipo de emociones o sentimientos influyen en la interpretación de un mensaje y pueden distorsionar su sentido original.

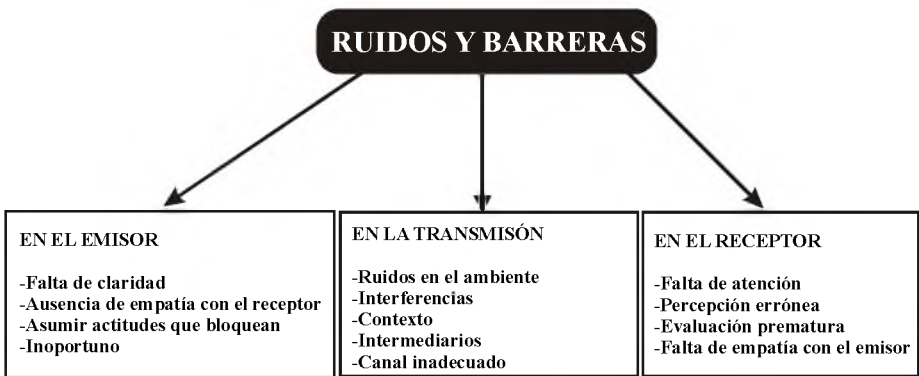
Relaciones interpersonales. El nivel de las relaciones que existan entre emisor y receptor (confianza, desconfianza, prejuicios) pueden afectar la efectividad de la comunicación.

Prejuicios, de percepción y atribución. Los estereotipos que tengan los participantes en el proceso de comunicación (“los abogados solo dicen no se puede”, “los contadores son unos esquemáticos”) afectan el nivel de comprensión de mensajes y conductas.

²³ J. Stoner; Ch. Wankel: *Administración*, Prentice Hall Hispanoamericana S.A., México, 1995, p. 563.

Filtración o manipulación. La información puede “manejarse” para que sea vista por el receptor de manera más favorable. Por ejemplo, cuando un gerente le dice a su jefe lo que él cree que quiere oír, está “filtrando” la información. Los intereses personales y las percepciones diferentes de lo que es importante para cada cual están presentes en la filtración.²⁴

Como se afirmó anteriormente los *ruidos y barreras* pueden encontrarse en cualquier etapa del proceso. Un resumen de esto puede verse en el siguiente esquema.



Para *superar las barreras en las comunicaciones* los especialistas recomiendan, entre otras cosas, lo siguiente:

- Enviar mensajes claros, comprensibles, que se adecuen a las posibilidades del receptor.
- Utilizar expresiones que “faciliten” la comunicación y evitar aquellas que la “obstruyen”.
- Mantener la congruencia entre el lenguaje verbal y el no verbal.
- Asumir una actitud de empatía con el interlocutor. “Ponerse” en el lugar del otro.
- Escuchar con atención. (Escucha activa)
- Aclarar las diferencias en las percepciones.

²⁴ S. Robbins: *Comportamiento Organizacional*, Prentice Hall Hispanoamericana S.A., México, 1999, p. 323.

- Utilizar la retroalimentación para verificar la comprensión adecuada.
- Eliminar o evitar los ruidos o interferencias.
- Evitar los prejuicios, tratar de dejarlos a un lado.
- Controlar las emociones que puedan perjudicar las comunicaciones

Resumen

Otros temas que pueden incluirse en programas para el desarrollo de habilidades de comunicación son: los lenguajes de la comunicación (verbal, no verbal, gestual), el rumor en las organizaciones, la distancia en las comunicaciones (íntima, personal, social, pública), personalidad y estilos de comunicación (personas orientadas a la acción, a las relaciones, al pensamiento, a los procesos, entre otros enfoques).

Además, conductas en la comunicación (agresivas, pasivas, asertivas), estilos de influencia (persuadir, explorar, involucrar, intercambiar, visionar, eludir, romper), dirección de las comunicaciones en las organizaciones (ascendentes, descendentes, horizontales), así como enfoques y técnicas para el manejo de “comunicaciones especiales” (haciendo y recibiendo críticas, evaluando subordinados, comunicándose con el jefe, entre otras).

Finalmente, a manera de resumen de lo que se ha estado comentando, por lo general al concluir el Taller sobre Comunicaciones Efectivas les pido a los participantes que en pequeños grupos generen ideas que nos permitan identificar los “10 Mandamientos para una Comunicación Efectiva”.

Al validar las ideas en plenaria hacemos una retroalimentación sobre algún o algunos aspectos importantes identificado por otros grupos, o planteados en trabajos de especialistas, que no se hayan considerado por los grupos. A continuación se presenta una selección de las ideas que hemos considerado de mayor interés.

Diez Mandamientos para Comunicaciones Efectivas

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1- Piense con la cabeza, antes de hablar con la boca. 2- Precise los objetivos que quiere lograr y las mejores estrategias para |
|--|

lograrlo.

- 3- Adapte lo que quiere decir al receptor y a la situación.
- 4- Seleccione el momento, el lugar, y el canal oportunos y adecuados.
- 5- Recuerde que la forma en que diga algo es tan importante como lo que se dice.
- 6- Evite expresiones que puedan dificultar el razonamiento y generar posiciones defensivas.
- 7- Obtenga cierta “retroalimentación” del receptor, para cerciorarse de que el mensaje es atendido y aceptado.
- 8- Mantenga una actitud de “Escucha Activa”, centre la atención en lo fundamental de lo que se dice, sea empático, trate de identificar sentimientos.
- 9- Muéstrela al otro que tiene interés en lo que diga.
- 10- Sea flexible, adapte su expresión y estilos a la situación que se genere en el diálogo.

Anexo 1

Test para el autodiagnóstico

Califique las expresiones que se presentan a continuación, según sea su comportamiento habitual, no como usted piensa que debía ser.

No.	situación	nunca 1	pocas veces 2	algunas veces 3	habitualmente 4	siempre 5
1	Cuando quiero decir algo, soy abierto(a) y franco(a) sobre lo que necesito.					
2	Cuando me comunico estoy consciente de que las palabras que elijo podrían tener un significado distinto para otros(as).					
3	Reconozco que el mensaje que creo haber recibido podría ser diferente al que quisieron darme.					
4	Antes de comunicar un mensaje me pregunto quién lo recibirá y cómo lo entenderá.					
5	Cuando hablo con alguien busco cerciorarme de que efectivamente me está entendiendo.					
6	Mis mensajes son breves y directos.					
7	Evito usar tecnicismos o términos que el receptor pudiera no entender.					
8	Evito divagar o utilizar palabras que podrían alterar o distraer al receptor.					
9	Reconozco que la manera de decir las cosas es tan importante como lo que se dice, y actúo en correspondencia con esto.					
10	Me preocupo de que mis mensajes no verbales se ajusten al significado de lo que quiero decir.					
11	Me preocupo y verifico que lo que digo es lo que entiende el otro.					

12	Me formo juicios de lo que me dicen otros basándome en lo que escucho y no en lo que pienso de ellos como persona.					
13	Me esfuerzo por entender lo que dicen otros, aunque no coincida.					
14	Me preocupo de desarrollar mi capacidad de “escucha activa”.					
15	No interrumpo a mis interlocutores cuando están hablando.					
16	Atiendo bien lo que me están diciendo, en lugar de ir elaborando una respuesta.					
17	Me preocupo de recibir retroalimentación sobre lo que digo, para asegurarme de que me han entendido.					
18	Me preocupo de cuándo, cómo y dónde, cuando tengo que decirle algo a alguien.					
19	Trato de ponerme “en el lugar del otro” cuando tengo una discusión.					
20	Estoy consciente de que lo importante no es lo que uno dice sino lo que entiende el otro y actúo en correspondencia.					
	Totales por columnas					
	Total de puntos					

Anexo 2



“La meta principal de la comunicación es la persuasión...”

Aristóteles

“Definan bien las palabras y ahorrarán a la humanidad la mitad de los sinsabores...”

Descartes

“Todo mejoramiento de la comunicación hace más difícil el aburrimiento...”

F. M. Colby

“La comunicación nunca es fácil, ni aún entre personas que tienen valores y experiencias comunes. Parejas que han vivido juntos treinta años, todavía tienen malos entendidos... No es pues sorprendente que haya poca comunicación entre personas que aún no se conocen bien...”

Roger Fisher –*Cómo negociar sin ceder*. 1980.

“Muchos directivos no saben comunicar con la eficacia que debieran. Los problemas de comunicación son más frecuentes de lo que todos querríamos admitir... Para el emisor de un mensaje, el truco estriba en conseguir que la otra persona escuche lo que se dice, tocar un punto de interés para el otro, lograr que este capte por qué es importante, seguir en contacto con este, y comunicar con firmeza y comprensión...”

W. A. Randolph –*El arte de gestionar en equipo*. 1989.

“En toda organización se intercambian constantemente informaciones para su buen funcionamiento. Si las informaciones no se transmiten correctamente, ciertos miembros de la organización no cumplirán convenientemente su función...”

Francois Bus –*Comunicar y dirigir a distancia*. 1989.

“Las decisiones más importantes que afectan nuestra vida y nuestro bienestar suelen plantearse en forma de argumentaciones...”

Nicolás Capaldi –*Cómo ganar una discusión*. 1990.

“En diferentes estudios los directivos invirtieron el 66 % y el 89 % de su tiempo en comunicaciones orales. En mi estudio, la cifra fue del 78 %... Otro descubrimiento importante, los directivos parece que agradecen la información “blanda”, especialmente las murmuraciones, rumores y especulaciones. ¿Por qué? La razón es su oportunidad, los rumores de hoy pueden ser los hechos de mañana...”

Henry Mintzberg –*El trabajo del directivo. Folklore y Hechos*.

“La principal fuente de conflicto son las malas comunicaciones interpersonales...”

Edward de Bono –*Conflictos. Cómo resolverlos*. 1992.

“El conflicto no es posible sin comunicación. El problema no es hacer que las partes se comuniquen en forma efectiva con respecto a los puntos sobre los que existen oportunidades de acuerdo... Si usted es un administrador que busca resolver conflictos entre subordinados, su principal misión es enseñarles cómo comunicarse de manera efectiva, es decir, enseñarles cómo “pelear”...”

Edmund Jandt –*Ganar negociando. Cómo convertir el conflicto en acuerdo*.

“Desde el punto de vista de la administración, la comunicación es el proceso en virtud del cual los miembros de una organización se transmiten información e interpretan su significado. Lo que la comunicación hace para la organización, se asemeja a lo que la corriente sanguínea hace para un organismo, (aporta oxígeno a todas las células del cuerpo)... El sistema de comunicación suministra información a todas las unidades (departamentos, secciones, etc.) y personas de la empresa. Sin oxígeno, las células se deterioran y mueren. Sin la comunicación y la información necesarias, los individuos y unidades de una organización, no pueden “alimentarse”, no pueden funcionar...”

Hampton –*Administración*. 1990.

“Los negocios, el comercio, ya no constituyen el mejor camino para avanzar en la sociedad. La oportunidad de hacer carrera requiere cada vez más un diploma universitario. El centro de gravedad se ha desplazado hacia el trabajador basado en el conocimiento. No obstante, ninguna institución educacional (ni siquiera la escuela de posgrado en administración de empresas) trata de equipar a sus estudiantes con los *conocimientos elementales que los harían miembros eficaces de una organización: la habilidad para presentar ideas por escrito y oralmente; la habilidad para trabajar con gente; la habilidad para dar forma y dirigir su propio trabajo, ...*La “persona educada” debería ser el nuevo arquetipo de la sociedad...”

Peter Drucker –*Administración y futuro. De los 90 en adelante*. 1993.

“La comunicación es un proceso social de mucha importancia para el funcionamiento de cualquier grupo, organización o sociedad... Muchos de nuestros problemas, tanto individuales como sociales y laborales, provienen de una comunicación inadecuada y deficiente...”

D. Borisoff –*Gestión del conflicto. Un enfoque de las técnicas de comunicación*.

“Una comunicación deficiente es la causa más citada del conflicto interpersonal. Como pasamos casi el 70 % de nuestras horas de vigilia comunicándonos (hablando, leyendo, escribiendo) es lógico afirmar que, una de las fuerzas que más inhiben un buen desempeño de un grupo, es la falta de una buena comunicación...

Una idea, por buena que sea, resulta inútil si no se transmite y comprende...”

S. Robbins –*Comportamiento organizacional*. 1999.