

MANUAL DE COMUNICACIÓN Y PRESENTACIONES EFICACES

**Documento elaborado por Inmerco Mk
para la Confederació de Cooperatives de la Comunitat Valenciana.**

La comunicación ha sido desde siempre una de las esencias vitales de nuestra civilización, mucho antes incluso de que entráramos en la llamada *sociedad de la comunicación*.

Hasta ahora, la comunicación se ha dado, sobre todo, entre pueblos, personas, estados, culturas, etc. Sin embargo, este siglo XXI que empezamos se muestra como el de la comunicación por parte de las empresas.

Como dice la Profesora Adela Cortina, nos encontramos hoy en día en una sociedad organizacional y, de entre todas las organizaciones, la empresa aparece como una de las fundamentales para nuestro desarrollo. Por este motivo, cada vez son mayores las exigencias y las expectativas que la sociedad deposita en ellas.

Estas demandas de la sociedad han apuntado, entre otras cosas, a la necesidad de que las empresas establezcan, cada vez en mayor medida, cauces de comunicación entre ellas y sus diferentes *stakeholders* (clientes, empleados, proveedores, capital y sociedad).

Pero, por otro lado, las exigencias actuales han ampliado también los elementos a comunicar por parte de las empresas. Hasta hace bien poco, era habitual conocer los informes económicos de las empresas, en los que éstas nos mostraban sus balances, cuentas de resultados, etc. Sin embargo, hoy en día se quiere algo más de las empresas. Se espera de ellas que, además de comunicar los resultados económicos, nos den cuenta de sus avances, o retrocesos, en las cuestiones sociales y medioambientales. Esto es lo que hoy conocemos como *triple cuenta de resultados* (económicos, sociales y medioambientales).

Esto último aparece vinculado con el concepto de responsabilidad social de las empresas, sobre el que lleva ya algunos años hablándose, especialmente a raíz de la publicación por parte de la Comisión Europea del Libro Verde *Fomentar un marco Europeo para la responsabilidad social de las empresas*, que apareció en el año 2001.

Es cierto que en las cuestiones relacionadas con la responsabilidad social y la comunicación de los ámbitos económicos, sociales y medioambientales, se está produciendo un avance importante entre las empresas cotizadas, sobre todo, como consecuencia del surgimiento de estándares internacionales en la materia, tales como el *GRI (Global Reporting Initiative)* y la reciente publicación de la Ley 26/2003, de 17 de julio, sobre la Transparencia de las Sociedades Anónimas Cotizadas.

Sin embargo, no parece que acabe de cuajar esta cuestión entre las PYMES, pues no existen hoy en día herramientas adaptadas a las circunstancias especiales de éstas. Tal y como indica el Libro Verde anteriormente citado:

“Es necesario facilitar a las empresas, sobre todo a las PYME, orientación e instrumentos que les permitan informar de manera eficaz sobre sus políticas, procedimientos y resultados en el campo de la responsabilidad social. Las grandes empresas pioneras en la materia pueden ayudar en este ámbito a las PYME compartiendo su experiencia y sus conocimientos técnicos”.

Junto a la necesidad de que las empresas lleven a cabo la *triple cuenta de resultados*, surge también la importancia de un escrutinio o comprobación por terceros independientes de la información publicada en dichos informes de responsabilidad social.

Parece, pues, que tan importante como sobre qué se informa es la cuestión de cómo se informa o qué características debe tener la comunicación con los stakeholders.

En este sentido, el *Informe de la Comisión Especial para el fomento de la transparencia y la seguridad en los mercados y en las sociedades cotizadas*, afirma:

“[...] la regulación de los mercados financieros y de sus agentes debe asegurar la correcta y necesaria transmisión de información de modo que cuantos participan en los mismos puedan formarse juicios fundados y razonables para sus decisiones de inversión o de desinversión, erigiéndose en principio fundamental el de la transparencia, por el cual:

Se transmite al mercado toda la información relevante para los inversores

La información que se transmite es correcta y veraz.

La información se transmite de forma simétrica y equitativa.

La información se transmite en tiempo útil.”

Esto último, pensado en principio para las sociedades cotizadas, se muestra hoy en día como un elemento esencial también para las PYMES, adaptando dichas indicaciones, por supuesto, al tamaño y entorno concreto de cada empresa.

Por último, es necesario destacar la importancia de que la comunicación entre las empresas y sus *stakeholders* tenga un carácter bidireccional y esté basada en el diálogo, pues ambas cuestiones son la base de la confianza que la empresa necesita para perdurar en el largo plazo.

CONCEPTO Y UTILIDAD DE LA COMUNICACIÓN

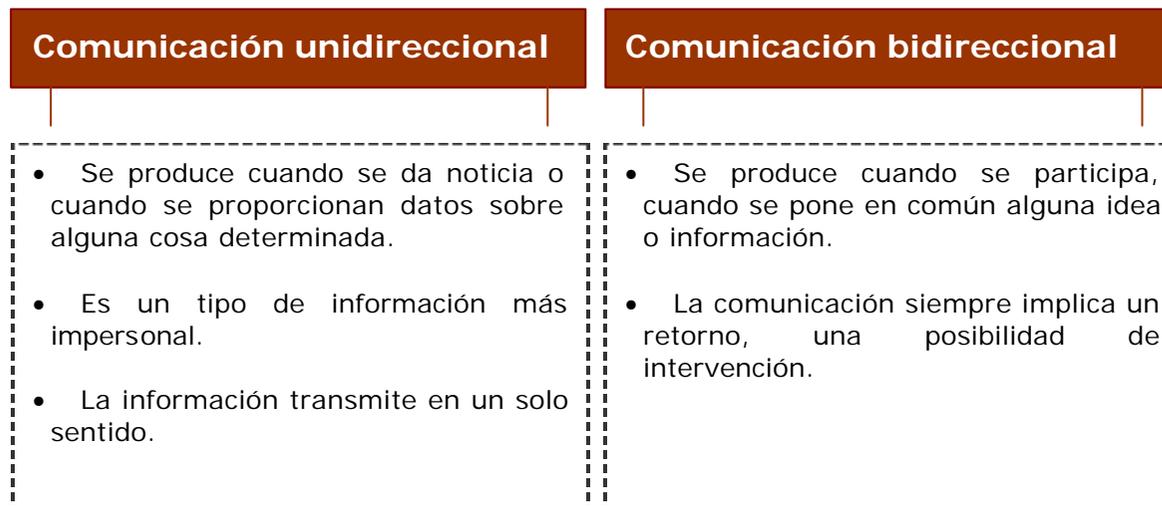
Como punto de arranque creemos oportuno considerar las definiciones que aparecen en el diccionario del uso del español de María Moliner donde se nos indica que la *comunicación* es la acción de comunicar o comunicarse. Mientras que *comunicar* es hacer saber a alguien cierta cosa.

De esta información se desprenden dos ideas fundamentales. En primer lugar, mediante la comunicación hacemos llegar a otras personas nuestros pensamientos e ideas, manifestamos nuestros sentimientos, y nos relacionamos.

La comunicación es, por tanto, un proceso mediante el cual enviamos y recibimos mensajes. Es un **intercambio** de información, de mensajes transmitidos mediante una serie de códigos que aceptamos y comprendemos.

Desde este punto de vista no es aventurado mantener que la comunicación es la forma más importante de interacción social, es la base de todas las relaciones humanas.

Al objeto de comprender en mayor medida este concepto creemos conveniente diferenciarlo en el sentido que se muestra a continuación:

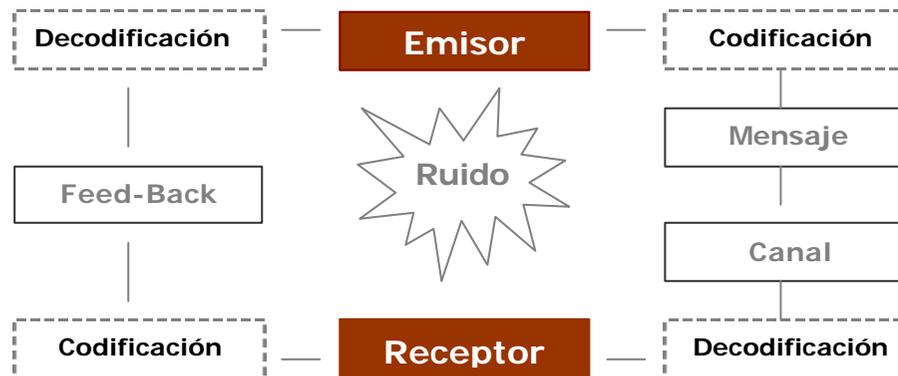


Teniendo en cuenta todo lo expuesto, Podemos definir la comunicación como un *proceso mediante el cual una persona transmite un mensaje para provocar una respuesta o conducta.*

1. ELEMENTOS DE LA COMUNICACIÓN

A continuación, presentamos los elementos que intervienen en el proceso de comunicación. La función principal de este apartado es aclarar y definir conceptos para estas en mejores condiciones de comprender desarrollos teóricos posteriores.

Así, consideramos que cabe destacar los elementos que se muestran en la siguiente figura:



- **Emisor:** es el que tiene la intención de comunicar alguna cosa. Para ello debe codificar la información mediante una serie de signos y símbolos que sean comprendidos por el receptor y emitir un mensaje.
- **Canal:** es el medio por el que circula el mensaje, el soporte por el que se transporta la información.
- **Mensaje:** es la información que se desea transmitir.
- **Código:** es el conjunto de signos y símbolos que forman el mensaje. Un mensaje puede transmitirse mediante códigos orales, escritos y no verbales. Para que un mensaje sea eficaz deben utilizarse códigos comunes entre el emisor y el receptor.
- **Receptor:** es el objetivo al que apunta el emisor. El contenido del mensaje es lo que el receptor entiende.
- **Ruido:** son los elementos que distorsionan o pueden distorsionar en algún momento el mensaje.
- **Feed-Back:** es un mecanismo que aporta “calidad” al proceso de comunicación. Siempre es utilizado por el receptor, y si no se produce el emisor debe solicitarlo.

El proceso de comunicación implica siempre la posibilidad de retorno o feed-back. El feed-back o retroalimentación es una forma de comprobar la realidad, de aclarar el mensaje.

Es un elemento que facilita el perfeccionamiento de la comunicación. Implica un cambio de “papeles” entre el emisor y el receptor. Se trata de un proceso de retroinformación mediante el cual el receptor comunica al emisor lo que ha entendido.

El feed-back nos permite detectar los errores y malentendidos a medida que éstos se producen, de manera que los mensajes pueden ser modificados y definidos nuevamente hasta eliminar las confusiones. Se utiliza para comprobar que el mensaje ha sido recibido y comprendido correctamente.

**Mediante el feed-back
el emisor...**

Puede regular y adaptar su mensaje al receptor, saber si es entendido, si su mensaje es recibido en el sentido correcto y tiene las consecuencias esperadas.

**Mediante el feed-back
el receptor...**

Proporciona datos sobre la marcha del proceso de comunicación, pide más información, realiza valoraciones, y demuestra que está escuchando.

2. EL SIGNIFICADO DEL MENSAJE

La comunicación no debe entenderse como un proceso simple y lineal. Es un proceso dinámico en el que influyen gran cantidad de factores.

En la práctica, cuando se transmite un mensaje, no se produce de forma aislada sino en combinación con otros factores que intervienen en su significado y su interpretación.

A continuación abordamos el análisis de los tres factores más importantes:



- Interviene **la situación y el contexto** en la que se produce. Dependiendo de la situación, el mensaje puede significar algo totalmente distinto a lo que es en realidad.
- Intervienen **factores no verbales** como el tono de voz, las miradas, los gestos corporales y faciales, que muchas veces transmiten aspectos afectivos y emocionales. Los elementos no verbales aportan información sobre la opinión y la actitud que genera el mensaje.
- Intervienen **factores de interpretación** relacionados con la forma de percibir, tanto del emisor como del receptor, que deben asimilar la información partiendo de un marco de referencia o punto de vista.

El mensaje, por tanto, posee una fuerte carga subjetiva o personal. Para que pueda ser interpretado correctamente es necesaria una alta implicación y un gran esfuerzo por parte del emisor, ya que la responsabilidad de la comunicación recae sobre él. El emisor debe tener presente que un mensaje es más eficaz cuanto menor es el esfuerzo que debe realizar el receptor para entenderlo.

Tanto el emisor como el receptor, deben evitar ciertas suposiciones que pueden dar lugar a malinterpretar el mensaje. Algunas de estas suposiciones son:

- Que la otra persona percibe la situación como nosotros.
- Que la otra persona extrae las mismas conclusiones que nosotros.
- Que la comunicación no se relaciona con nuestros sentimientos y actitudes.
- Que la interpretación de la situación se hace desde nuestro punto de vista.

Es importante destacar que el proceso de comunicación finaliza cuando el receptor "comprende" el mensaje, pero si no se toman las medidas oportunas, la información recibida puede diferenciarse de lo que en realidad se quería transmitir.

VENTAJAS Y BENEFICIOS DE UNA COMUNICACIÓN EFICAZ

Son múltiples las razones que descubrimos al reflexionar sobre las bondades de la comunicación eficaz dentro de las Organizaciones. Tanto a nivel interno como a nivel externo, la comunicación eficaz aumenta la confianza entre la empresa y sus audiencias, lo que supone un enriquecimiento en su relación con los demás agentes, conlleva pues, a la mejora de las relaciones laborales y sociales.

En primer lugar podemos afirmar que una buena comunicación permite obtener un nivel de comprensión más alto sobre la propia naturaleza de la empresa (identidad, cultura empresarial, metas...).

Una comunicación eficaz supone el análisis directo sobre el sistema informativo de la empresa, y sirve para reasignar o justificar los distintos elementos de la escala de valores y los criterios de la cultura empresarial.

Por otro lado, la comunicación eficaz se presenta como un factor clave de rentabilidad, dado que activa los recursos personales de la propia empresa para desarrollar virtudes clave para el trabajo como la flexibilidad, el buen ambiente laboral, la atención a los objetivos y la autoconfianza como equipo.

Al agudizar el flujo informativo, facilita las labores de recolección documental, necesarias para prácticamente todos los procesos dentro de una empresa. En este sentido, posibilita la incorporación de nuevos mecanismos o procesos.

El desarrollo de la comunicación de forma eficaz, evita la confrontación y los conflictos interpersonales e interdepartamentales, producto de unas relaciones sin un flujo de comunicación ordenado.

Así mismo, permite hacer frente a situaciones adversas con mayor fluidez y acierto.

A nivel externo la comunicación es responsable de analizar y comparar las actividades de la competencia, permitiendo simular las experiencias ajenas en nuestras propias actividades comunicativas.

Sí bien todas las afirmaciones mencionadas son ciertas, el siguiente esquema trata de identificar cuales son los beneficios, que de manera diferencial, entre Individuo y Organización, proporcionan las ventajas de la comunicación eficaz.

A continuación desarrollamos los beneficios que tanto para el Individuo como para la Organización tienen las ventajas de una comunicación eficaz en un primer nivel, considerando al individuo como parte singular. Contemplan todo lo referente a la transmisión de información.

VENTAJAS

Permite transmitir información a los individuos sobre lo que se espera de ellos: los objetivos, la forma de alcanzarlos y el resultado esperado.



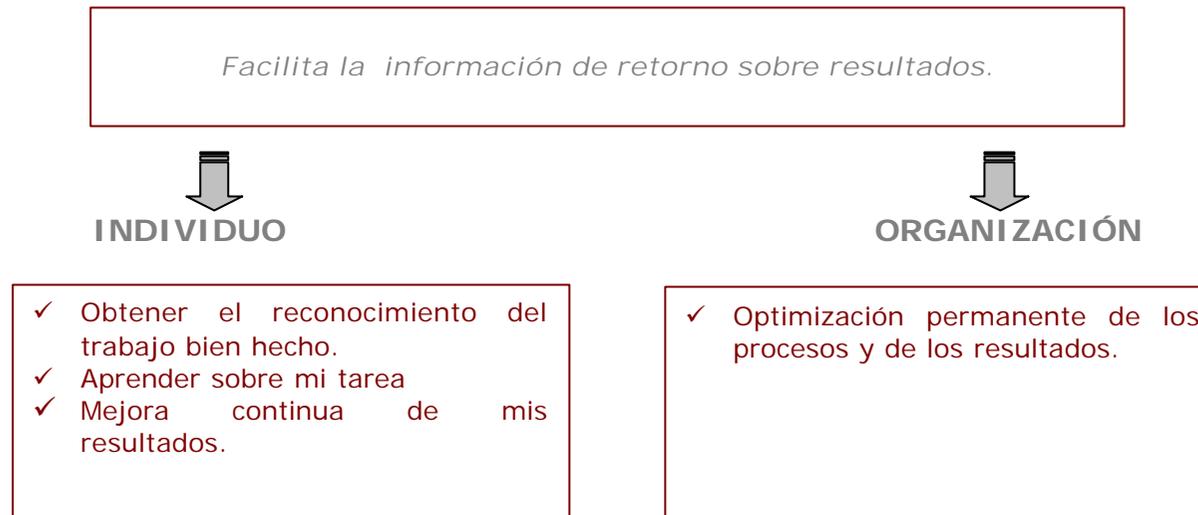
INDIVIDUO

- ✓ Conocer qué esperan de mí.
- ✓ Disponer de la información necesaria para hacer bien mi trabajo.
- ✓ Comprender la razón de lo que hago y de las decisiones que me afectan.
- ✓ Cubrir mi necesidad básica de sobrevivir en un entorno en permanente cambio.



ORGANIZACIÓN

- ✓ Facilita el ajuste permanente entre el resultado final y el resultado esperado (cobertura de expectativas).
- ✓ Mayor productividad y eficacia individual.



Pero además, el individuo forma parte de un sistema abierto que va más allá de sí mismo y que contempla al resto de componentes de su entorno. En este sentido, analizamos los beneficios que aporta la comunicación eficaz referidos a la relacionalidad de los individuos con los elementos de su entorno dentro de la organización.

VENTAJAS

Posibilita y desarrolla la relacionalidad entre los miembros de la Organización.



INDIVIDUO

- ✓ Formar parte de un proyecto común.
- ✓ Posibilidad de compartir información omnidireccional.
- ✓ Capacidad para aportar ideas y enriquecerme con las aportaciones del resto.



ORGANIZACIÓN

- ✓ Implicación y respuesta por parte de todos.
- ✓ Mejor organización interna.
- ✓ Avance e innovación.

Favorece el trabajo en equipo.



INDIVIDUO

- ✓ Sentirme apoyado por el grupo.
- ✓ Asumir mis responsabilidades.
- ✓ Obtener una influencia mutua que me permita trabajar en un clima de confianza.

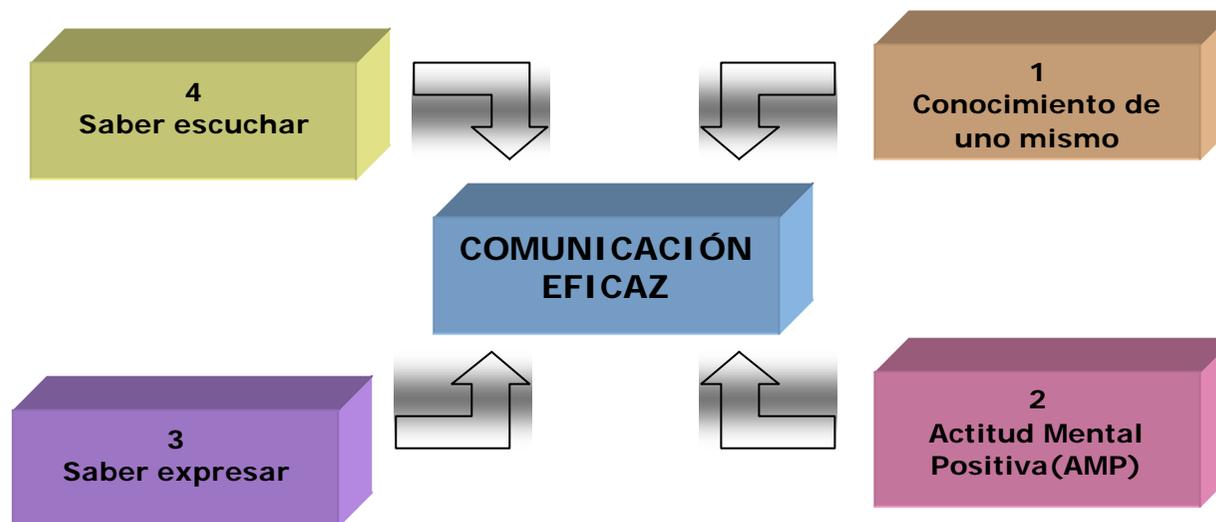


ORGANIZACIÓN

- ✓ Mayor coordinación intra e interdepartamental
- ✓ Mayores y mejores resultados potenciados por la sinergia del equipo.

REGLAS PARA PONERLA EN PRÁCTICA

1. REGLAS BÁSICAS PARA UNA COMUNICACIÓN EFICAZ



Las cuatro reglas básicas que debemos poner en práctica para conseguir una comunicación eficaz son, en primer lugar, **el Conocimiento de uno mismo** como comunicador, al objeto de analizar nuestras fortalezas y debilidades al respecto y poder actuar en consecuencia. En segundo lugar, abordar el proceso de comunicación con **Actitud mental positiva** que fomente el diálogo y el acuerdo con nuestro interlocutor. En tercer lugar **Expresarnos correctamente** de forma que el mensaje sea interpretado tal y como queremos que lo sea y; por último y en cuarto lugar, **Saber escuchar**, para poder constatar que la comunicación se está desarrollando eficazmente.

A continuación, pasamos a analizar cada una de las reglas:

1ª) CONOCIMIENTO DE UNO MISMO

Comprender cómo funciona la comunicación y entender cuáles son nuestras propias necesidades y habilidades para comunicarnos, puede ayudarnos a comprendernos y a entender a los demás.

Por ello, el primer paso para una comunicación eficaz es **conocerse uno mismo como comunicador**.

Para ello, hay dos variables que debemos analizar de nosotros mismos:

- ✓ el **Impacto** y,
- ✓ la **Influencia**

que generamos en los demás.

Por **Impacto** entendemos *"la primera impresión o huella que dejamos en los otros después de conocernos"*.

Este conocimiento inicial está generado en base a la información que emitimos, tanto a nivel verbal, como a través de nuestro aspecto o nuestra comunicación no verbal (postura corporal, tono de voz, etc.).

Esta primera impresión aportará una idea de cómo somos, qué pensamos, etc. Si bien es cierto que quedarnos con una primera impresión puede llevarnos a ideas erróneas al respecto de cada cual, no lo es menos que es inevitable recibir estímulos que nos obligan, como personas que somos, a crearnos esta composición de nuestro interlocutor. Como dijo un célebre escritor *“nunca tenemos una segunda oportunidad para crear una primera impresión”*. Al margen de que posteriormente, y en base a futuros intercambios y conocimiento mutuo podamos afinar ese concepto que tengamos del otro, esta primera impresión que genera ciertos pensamientos es lo que podemos llamar IMPACTO.

Por otra parte, la **Influencia** viene definida como *“el poder, valimiento o autoridad de una persona para con otra”*. Parece evidente que la influencia también tiene la comunicación como medio para generarse, y depende en gran medida de la capacidad de *conectar* con nuestro interlocutor.

Si queremos mejorar nuestras relaciones personales y profesionales debemos conocer nuestro estilo de comunicación determinando:

- ✓ **cuáles son los rasgos de eficacia que nos empujan al éxito y**
- ✓ **los rasgos de ineficacia que nos separan de él.**

Así mismo, debemos saber identificar los estilos de nuestros interlocutores para adaptarnos y establecer una conexión que favorezca la comunicación.

Pero, ¿cómo podemos conocer el impacto que generamos en los demás y la influencia que podemos tener sobre ellos?

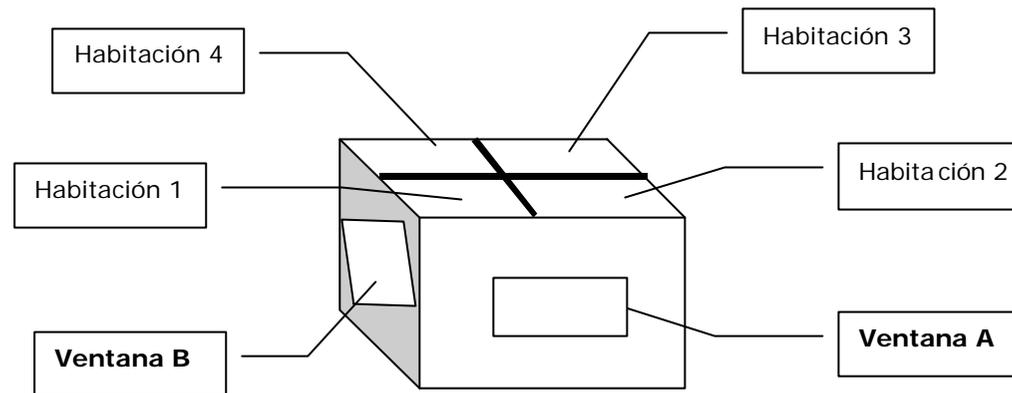
Podemos tener una primera aproximación mediante un autoadiagnóstico, analizando el estado de nuestras relaciones con las personas con las que nos relacionamos habitualmente, identificando algún aspecto que, desde nuestro punto de vista debemos mejorar.

Pero lo que realmente interesa es contrastar nuestra opinión con la que tengan los demás de nosotros, ya que en función de cómo nos perciban, de cuál sea la opinión que se han formado de nosotros, emitirán un conjunto de informaciones condicionadas a esa imagen.

Para ello, podemos tomar como herramienta de análisis *"la Ventana de Yohari"* (Joe & Harry). Esta herramienta nos representa como una casa con cuatro habitaciones y dos ventanas:



- ✓ La ventana A es por la que mirán los demás y tiene acceso a las habitaciones 1 y 2.
- ✓ La ventana B es por la que nos miramos nosotros mismos y tiene acceso a las habitaciones 1 y 4.



- ✓ La habitación 1 es la *zona pública*, el conocimiento común; es decir, lo que tanto yo como los demás vemos de mí mismo.
- ✓ La habitación 2 es la *zona ciega*, lo que los demás ven de mí pero de la que yo no soy consciente a menos que pregunte a los demás.
- ✓ La habitación 3 es la *zona oculta o inconsciente*; aquella a la que yo no tengo acceso y los demás tampoco.
- ✓ La habitación 4 es la *zona privada*, a la que solo yo tengo acceso.

En el caso que nos ocupa, lo importante es conocer, a través de la comunicación, el contenido de la habitación 2; es decir aquello que los demás piensan, conocen, opinan o perciben de mí que yo desconozco.

2ª) ACTITUD MENTAL POSITIVA

Abordar un proceso de comunicación con una actitud mental positiva permite establecer un clima agradable y de confianza. Esta actitud va a facilitar

- ✓ **Exponer nuestro criterio con mayor confianza y seguridad en nosotros mismos.**
- ✓ **Estar más abiertos a recibir, valorar y aceptar las opiniones de los demás.**
- ✓ **Ponernos en el lugar de los demás para comprender su punto de vista.**
- ✓ **Una mayor predisposición al consenso y al acuerdo final.**

Esta es una actitud saludable, optimista y de confianza en uno mismo. En esta posición la persona acepta a los demás a pesar de sus errores y se siente bien respecto a sí misma, aunque no sea perfecta. Acepta a los demás tal como son y los reconoce su importancia, porque también se acepta a sí misma con todas sus limitaciones.

Y para mantener siempre esta actitud es necesario percibirse siempre a uno mismo de forma positiva, así como valorar a los demás, a los hechos y las situaciones de modo favorable.

3ª SABER EXPRESAR

Otro elemento fundamental de la comunicación es el *saber expresar* nuestras ideas, nuestras emociones, nuestras experiencias, nuestras percepciones sobre lo que nos rodea.

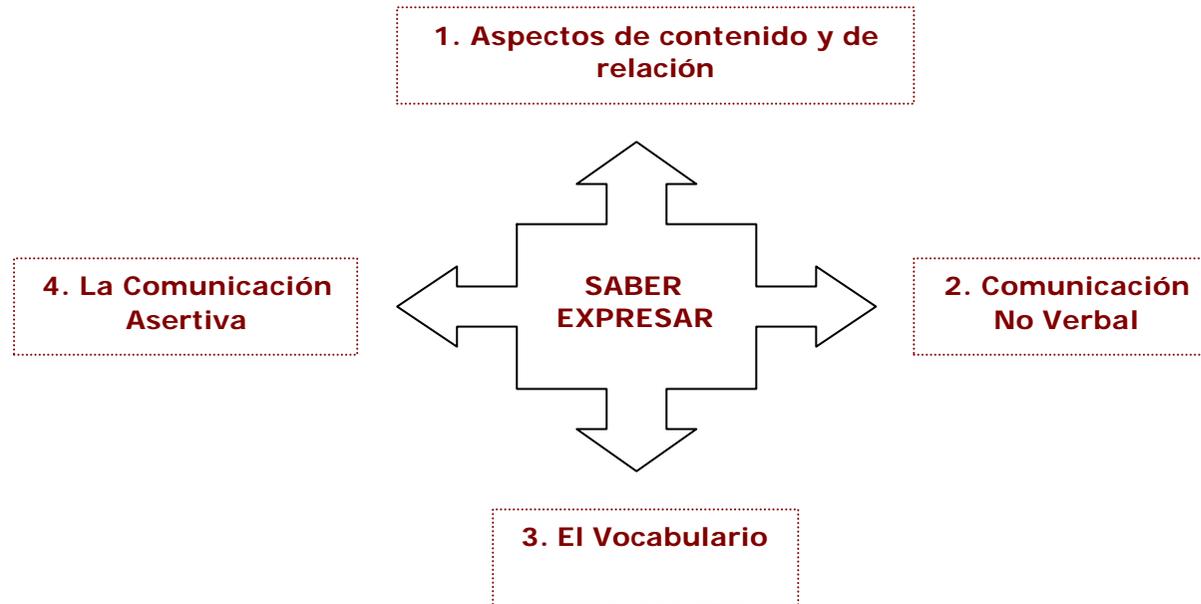
Al comunicarnos debemos incidir en que nuestra expresión sea:

- ✓ Equilibrada y reflexionada.
- ✓ Libre de generalizaciones y prejuicios.
- ✓ Transparente y honesta.
- ✓ Abierta a la crítica.
- ✓ Basada en la confianza.
- ✓ Cálida y comprometida.

Para ello, debemos tener en cuenta los siguientes aspectos: tomar clara conciencia de nuestros objetivos y prever posibles reacciones emocionales en el otro, exponer los mensajes de forma directa, sincera y oportuna, ser objetivo diferenciando entre los datos y las interpretaciones personales, evitando en lo posible juzgar o hacer comparaciones negativas.

Así mismo, es importante mirar a nuestro interlocutor estimulando sentimientos de seguridad en él y solicitar siempre feedback para corroborar que ha entendido el mensaje.

En este sentido, existen cuatro elementos de nuestra forma de expresar que pueden influir en nuestros interlocutores:



1. Aspectos de contenido y de relación de la comunicación:

La comunicación implica un aspecto de contenido y un aspecto de relación. El aspecto de relación condiciona al de contenido.

- ✓ El aspecto de contenido es el nivel racional, e incluye sólo los datos objetivos.
- ✓ El nivel emocional es toda la información que aportamos al margen de los datos objetivos, y que se interpretarán en función de la armonía personal.

A este respecto, y en aras de optimizar nuestro *saber expresar*, debemos incidir en el aspecto de contenido centrándonos en los datos observables que queremos transmitir, y no dejar que el nivel emocional desvirtúe el sentido del mensaje.

2. Comunicación no verbal

Hay un aspecto fundamental en la comunicación que no se refiere al significado de las palabras, sino a todo aquello que no tiene un significado explícito pero que aporta información añadida, y en concreto, dentro del nivel emocional. Se trata de la Comunicación No Verbal (CNV).

Cuando transmitimos un mensaje:

- ✓ Las palabras comunican un 7%
- ✓ El tono de voz un 38% y
- ✓ La comunicación no verbal un 55%

Dentro de la Comunicación No Verbal podemos analizar los siguientes elementos:

- ✓ *La mirada.* El mirar a otra persona a los ojos, establecer "contacto ocular". La mirada se emplea, junto con el diálogo, para sincronizar o comentar la palabra hablada. En general, si el oyente mira más, genera más respuesta por parte del que habla, y si el que habla mira más, es visto como persuasivo y seguro.
- ✓ *La expresión facial.* La cara es el principal sistema de señales para mostrar las emociones. La expresión facial será el primer elemento de distorsión de la comunicación. Si una persona muestra una expresión facial de miedo o de enfado mientras intenta iniciar una conversación con alguien, es probable que no tenga éxito.
- ✓ *La sonrisa.* Puede utilizarse como gesto de pacificación, para transmitir el hecho de que a una persona le gusta otra, para suavizar un rechazo, comunicar una actitud amigable, y animar a los demás a que le devuelvan a uno una sonrisa.

- ✓ *Los gestos.* Es cualquier acción que envía un estímulo visual a un observador. Los gestos son básicamente culturales y se constituyen en un segundo canal de comunicación; aquéllos que sean apropiados a las palabras que se dicen servirán para acentuar el mensaje añadiendo énfasis, franqueza y calor.
- ✓ *La postura.* La posición del cuerpo y de los miembros, la forma en que se sienta la persona, como está de pie y cómo pasea, reflejan sus actitudes y sentimientos sobre sí misma y su relación con los otros.
- ✓ *La distancia/El contacto físico.* El grado de proximidad expresa claramente la naturaleza de cualquier interacción y varía con el contexto social. Dentro del contacto corporal, existen diferentes grados de presión y distintos puntos de contacto que pueden señalar estados emocionales, como miedo, actitudes interpersonales o un deseo de intimidad.
- ✓ *El volumen de la voz.* La función más básica del volumen consiste en hacer que un mensaje llegue hasta un oyente potencial. Los cambios en el volumen de voz pueden emplearse en una conversación para enfatizar puntos. Una voz que varía poco de volumen no será muy interesante de escuchar.
- ✓ *La entonación.* La entonación sirve para comunicar sentimientos y emociones. Unas palabras pueden expresar esperanza, afecto, sarcasmo, ira, excitación o desinterés, dependiendo de la variación de la entonación de quien habla. Muchas veces la entonación que se da a las palabras es más importante que el mensaje verbal que se quiere transmitir.

3. La importancia del vocabulario en la comunicación.

A veces, en un proceso de comunicación, el mensaje puede quedar distorsionado a causa de determinadas palabras que hacen que el interlocutor interprete el mensaje de forma diferente a como ha sido emitido.

Cuando nos comunicamos verbalmente, tanto si utilizamos la comunicación cara a cara como la escrita o telefónica, debemos cuidar con esmero el lenguaje utilizado.

Por ello es muy importante seleccionar adecuadamente el vocabulario a utilizar y, sobre todo, anteponer el vocabulario positivo al negativo.

- ✓ El *Vocabulario Positivo* se centra básicamente en el interlocutor y en la interpretación que éste pueda hacer del mensaje. Utiliza palabras claras y terminología adecuada.
- ✓ El *Vocabulario Negativo* por el contrario es aquel que se basa en palabras negativas y agresivas, que centran la atención del interlocutor y hacen que el contexto y el contenido del mensaje quede en un segundo plano.

4. La comunicación asertiva

La teoría de la asertividad se basa en la premisa de que cada individuo posee determinados derechos humanos básicos. Estos derechos incluyen aspectos fundamentales como: "El derecho de rehusar solicitudes sin tener que sentirse culpable o egoísta". "El derecho a afirmar las propias necesidades como tan importantes como las de los demás". "El derecho a cometer errores" y "El derecho a expresarse en tanto no violemos los derechos de los demás". (Jakubowski-Spector).

La persona que adopta una conducta asertiva:

- ✓ Conoce y defiende sus propios derechos, respetando a los demás.
- ✓ Habla con fluidez y seguridad, su contacto ocular es directo pero no desafiante.
- ✓ Es capaz de discrepar abiertamente, de pedir aclaraciones sin ofenderse o exaltarse.
- ✓ Sabe decir no y acepta los errores.
- ✓ Sus patrones de pensamiento son racionales lo cual le permite ser flexible y tolerante.
- ✓ Dispone de una buena autoestima, se muestra satisfecho en sus relaciones interpersonales y siente respeto tanto por sí mismo como por los demás.
- ✓ Da la sensación de saber controlar sus emociones.

La conducta asertiva facilita la resolución de conflictos porque permite expresarse libremente sin miedo a las consecuencias, genera un clima de confianza y respeto porque se basa en la aceptación y valoración de todos los criterios y mejora la percepción de uno mismo y las relaciones con los demás.

4ª) SABER ESCUCHAR

Escuchar a los otros es el fundamento del diálogo. El *saber escuchar* implica una actitud de respeto y de valoración del otro como persona, una manifestación de tolerancia y de responsabilidad.

Al escuchar aportamos el estímulo necesario para que el emisor pueda desarrollar y concretar en palabras su mundo interno.

Saber escuchar consiste en:

- ✓ Escuchar activamente
- ✓ Escuchar con empatía
- ✓ Escuchar con apertura mental

- ✓ *Escuchar activamente*; es decir, demostrar al interlocutor que estamos interesados en su mensaje, que nos está llegando, y demostrarle la reacción que genera en nosotros, tanto a través del lenguaje verbal como del lenguaje no verbal. Cuando se escucha activamente se reduce la tensión, se aprende, se hacen amigos, se ayuda al otro a resolver su problema, se estimula la cooperación, ayuda a tomar mejores decisiones, evita problemas, da seguridad y se gana tiempo para pensar.

Para escuchar activamente se debe, en primer lugar, aceptar lo que la otra persona nos está diciendo, lo cuál no significa que estemos de acuerdo. En segundo lugar, nosotros debemos estar en disposición de repetir el contenido de lo que el otro nos ha dicho, aclarar el significado y comprobar que lo que hemos entendido encaja con lo que la otra persona quería transmitirnos, y en tercer lugar, aportar nuestra opinión al respecto.

- ✓ *Escuchar con empatía*; es decir intentando comprender el punto de vista de la otra persona y las razones y sentimientos transmitidos en el mensaje, tanto en contenido como en forma.
- ✓ *Escuchar con apertura mental*; mostrando una actitud de aceptación de lo que nos está diciendo aun cuando no estemos de acuerdo, con el objetivo de enriquecernos personalmente de la opinión de todos.

2. PASOS A SEGUIR AL ABORDAR UN PROCESO DE COMUNICACIÓN

PLANIFICAR



- ✓ Definir el propósito de la comunicación.
- ✓ Conocer el perfil de los interlocutores.
- ✓ Determinar el canal e instrumento más adecuado.
- ✓ Construcción del mensaje.

HACER



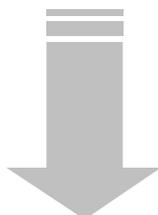
- ✓ Predisponer favorablemente.
- ✓ Captar la atención.
- ✓ Ilustrar los puntos clave.
- ✓ Centrarse en lo fundamental.
- ✓ Ayudar a reflexionar
- ✓ Adaptación del mensaje
- ✓ Preparar un cierre.

CONTROLAR



- ✓ Mantener la atención.
- ✓ Preguntar y solicitar feed-back.
- ✓ Comprobar que el mensaje está llegando correctamente.
- ✓ Estar preparado para la improvisación.

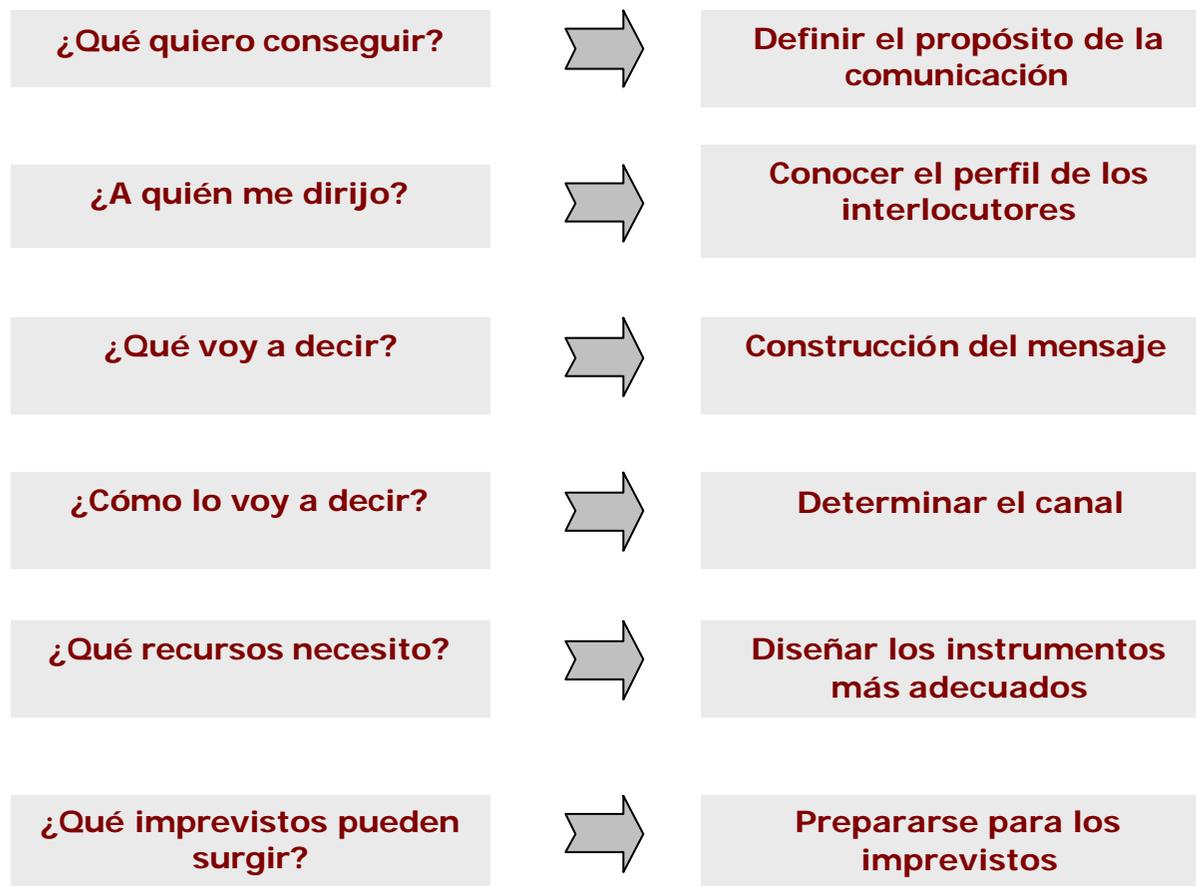
CORREGIR



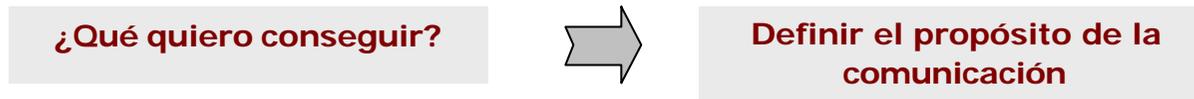
- ✓ Evaluar los resultados y medir el impacto generado.
- ✓ Identificar las claves de éxito y las áreas de mejora.
- ✓ Establecer acciones correctoras para próximas ocasiones.

PLANIFICAR

Planificar es anticiparnos; es prever todos aquellos aspectos que debemos tener en cuenta para que el proceso de comunicación tenga éxito. Para ello, debemos respondernos a las siguientes cuestiones:



✓ **Definir el propósito de la comunicación.**

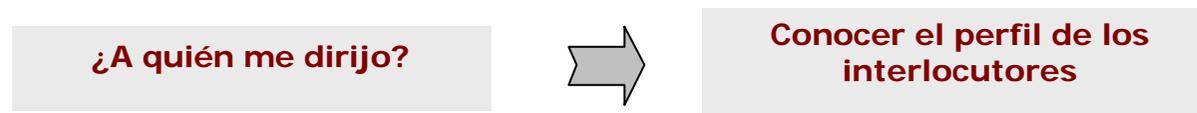


El primer planteamiento que cualquier individuo debe hacerse a la hora de iniciar un proceso de comunicación es el objetivo que persigue, porque este será el referente a la hora de construir el mensaje (qué vamos a decir y cómo).

Deberemos definir, pues, si nuestro propósito es informar, convencer o mover a la acción o a un cambio de actitud.

Si tan solo queremos informar, se trata de transmitir el mensaje de forma clara y concreta. Si queremos convencer, deberemos resaltar los beneficios que nuestro argumento tendrá para nuestro interlocutor. Si nuestro propósito es el de promover a la acción o un cambio de actitud, deberemos obtener el compromiso de nuestro interlocutor al final del proceso (mediante un plan de acción).

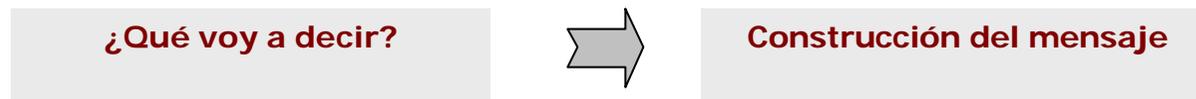
✓ **Conocer el perfil de los interlocutores.**



El conocer al máximo a la audiencia ayuda, no sólo a preparar el contenido y a cómo decirlo, sino también a adaptarlo a las necesidades y expectativas de los presentes, así como a su nivel cultural, grado de formación, posición que ocupan en la empresa y cualquier otro rasgo de interés. A partir del análisis del auditorio elegiremos el nivel, tono y lenguaje más adecuados.

También es importante identificar las personas más relevantes que participan en el proceso de comunicación: mandos, personas que influyen en la decisión, etc., pues a éstas se les tiene que otorgar una atención especial: observar sus reacciones, mirar a los ojos, etc.

✓ **Construcción del mensaje.**



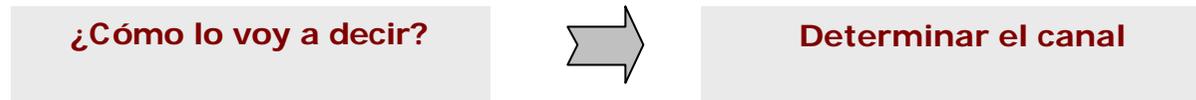
Para que un mensaje se transmita eficazmente es importante distinguir tres momentos:

- ✓ *La apertura*, cuya finalidad debe ser captar la atención, conectar con la audiencia, crear un clima agradable y predisponer favorablemente.
- ✓ *El desarrollo* del mensaje,
- ✓ *El cierre*, cuya finalidad es sintetizar la información, resaltar los puntos de interés principales, solicitar feed-back y predisponer a la adquisición de compromisos.

A la hora de construir el mensaje debemos buscar siempre que sea:

- ✓ **Concreto**: centrado en un argumento principal
- ✓ **Activo**: que suscite la discusión y reflexión.
- ✓ **Progresivo**: que la introducción de los conceptos se establezca de forma paulatina, siendo estos asimilados antes de pasar a los siguientes.
- ✓ **Repetitivo**: que reitere los conceptos claves.
- ✓ **Variado**: que evite el aburrimiento.
- ✓ **Individualizado**: Tener en cuenta la personalidad de cada individuo y tratarle según la misma.
- ✓ **Estimulante**: que incremente la autoestima y estimule los esfuerzos.
- ✓ **Dirigido**: que permita corregir inmediatamente los errores.
- ✓ **Autoformativo**: que favorezca el descubrimiento de las cosas por uno mismo.

✓ **Determinar el canal más adecuado.**



A la hora de elegir el canal de comunicación, debemos tener en cuenta que, en situaciones habituales, asimilamos:



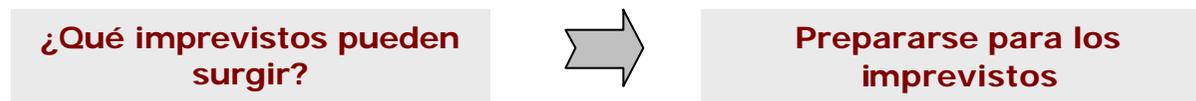
Por lo tanto, deberemos combinar la comunicación verbal con posibles imágenes que ilustren el contenido y lo refuercen; solicitar feed-back permanentemente para que el interlocutor nos confirme que está entendiendo el mensaje; y sobre todo lo más importante, trasladar dicho mensaje a la realidad del interlocutor.

✓ **Diseñar los instrumentos más adecuados.**



A la hora de determinar los instrumentos en los que vamos a apoyarnos para captar la atención, deberemos definir, por un lado, el material de trabajo (documentación escrita y de imagen) y por otra los soportes técnicos y tecnológicos necesarios (retroproyector, cañón, TV, vídeo, papelógrafo, etc.).

✓ **Prepararse para los imprevistos.**



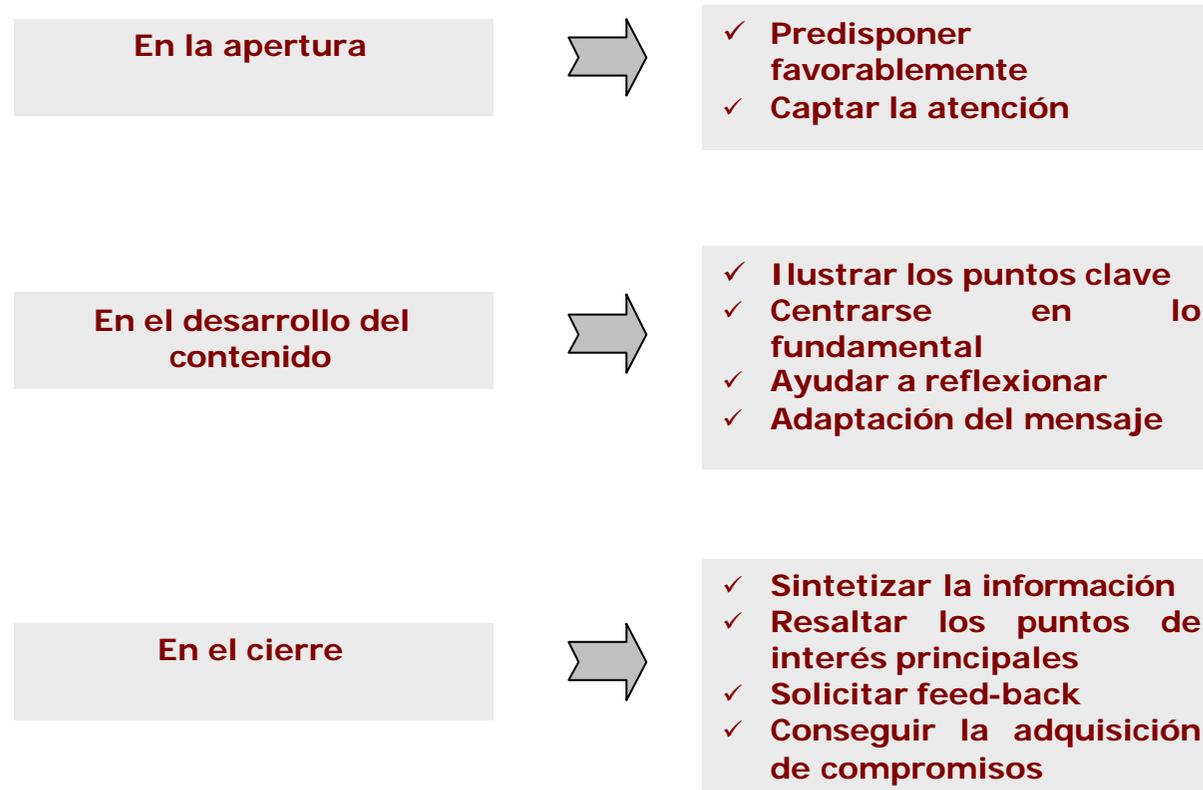
El escenario de un proceso de comunicación es tan amplio y complejo que está sometido a la influencia de muchos elementos que pueden distorsionarlo. Por ello, es aconsejable prepararse con anticipación para abordar con éxito todos los imprevistos que puedan surgir.

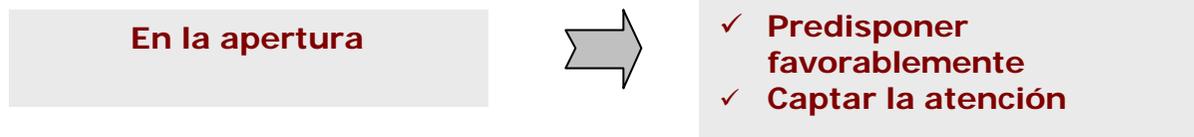
Por lo tanto, además de tener en cuenta todos los aspectos mencionados en la planificación, deberemos ir más allá intentando analizar cuál será la situación real en la que nos encontraremos.

¡¡Ensaye mentalmente antes de empezar!!

HACER

Para conseguir el éxito en el momento de abordar el proceso de comunicación deberemos tener en cuenta las siguientes premisas de actuación:



✓ Apertura

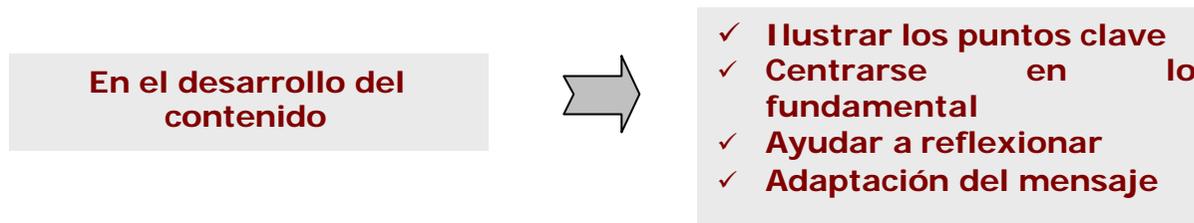
Dependerá en gran medida cómo iniciemos la comunicación para que consigamos el propósito marcado. Por ello los cinco primeros minutos son de vital importancia. En ese corto periodo de tiempo tenemos que conseguir impactar a nuestros interlocutores, despertar su interés y crear un clima agradable.

Además es el momento de ganarse la legitimidad ante la audiencia sin caer en la prepotencia.

Para ello, es conveniente:

- ✓ Generar una primera impresión positiva, demostrando sinceridad, serenidad y seguridad, y siendo uno mismo.
- ✓ Involucrar a la audiencia, estableciendo contacto visual, hablando de "nosotros" y no de "yo" y centrándonos en temas de su interés. Para ello deberemos preguntarles sobre sus expectativas.
- ✓ Crear un clima abierto, dinámico y de participación.
- ✓ Explicar el esquema de la intervención.

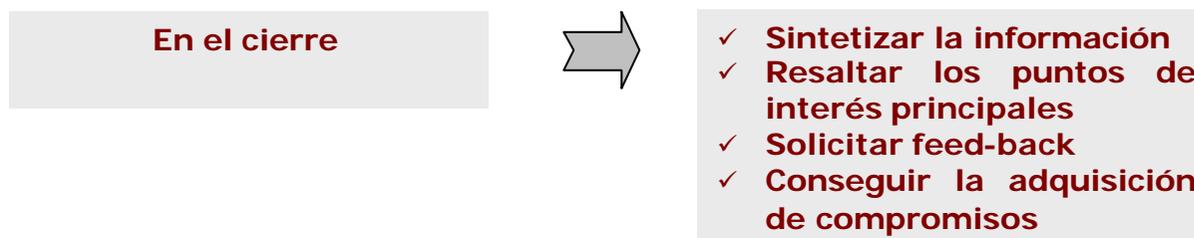
✓ Desarrollo del contenido



Lo más difícil del desarrollo del mensaje es mantener constante el nivel de atención e interés de la audiencia. Por ello es importante centrar lo que decimos en las ideas fundamentales, puesto que un mensaje se capta mejor cuando es claro y conciso y adaptarnos al máximo al perfil y a las condiciones de la audiencia, y cuidar el cómo lo decimos, apoyándonos en el lenguaje no verbal (cambios de entonación, de postura, elevación del volumen de voz), en ilustraciones y otros instrumentos visuales.

Por otra parte, para conseguir un porcentaje elevado de asimilación, es conveniente ayudar a reflexionar a la audiencia y trasladar el contenido del mensaje a situaciones reales.

✓ El cierre



Al igual que la apertura, realizar un cierre memorable es clave para conseguir el éxito de la comunicación.

Las claves para lograrlo son las siguientes:

- ✓ Resumir las ideas fundamentales del mensaje lo más concreto y esquemáticamente posible.
- ✓ Destacar los puntos más interesantes de la exposición al objeto de facilitar su asimilación por parte de los interlocutores.
- ✓ Sondar a la audiencia para confirmar que las ideas han quedado claras, que se han asimilado y analizar el nivel de acuerdo con ellas.
- ✓ Por último, es importante que los interlocutores adquieran compromisos de aplicación o puesta en práctica de las conclusiones más relevantes, al objeto de transferir las ideas a la realidad.

CONTROLAR

Controlar es medir en qué grado estamos cumpliendo lo planificado. En el caso que nos ocupa, se trata de, mediante la observación de la audiencia, comprobar que realmente mantenemos su atención, que el mensaje está llegando correctamente. En caso contrario, deberemos rectificar tanto el contenido como la forma de emitir el mensaje, mediante las siguientes tácticas:

- ✓ El contenido podemos modificarlo centrandolo en los aspectos de mayor interés para la audiencia, realizando cortes para lanzar cuestiones que nos reorienten hacia el contenido adecuado y que nos proporcionen feed-back.
- ✓ Para adaptarnos en la forma podemos utilizar cambios en la entonación, elevación del volumen de voz, cambios en la postura (levantarnos, pasear, escribir en papelógrafo o pizarra, etc.).

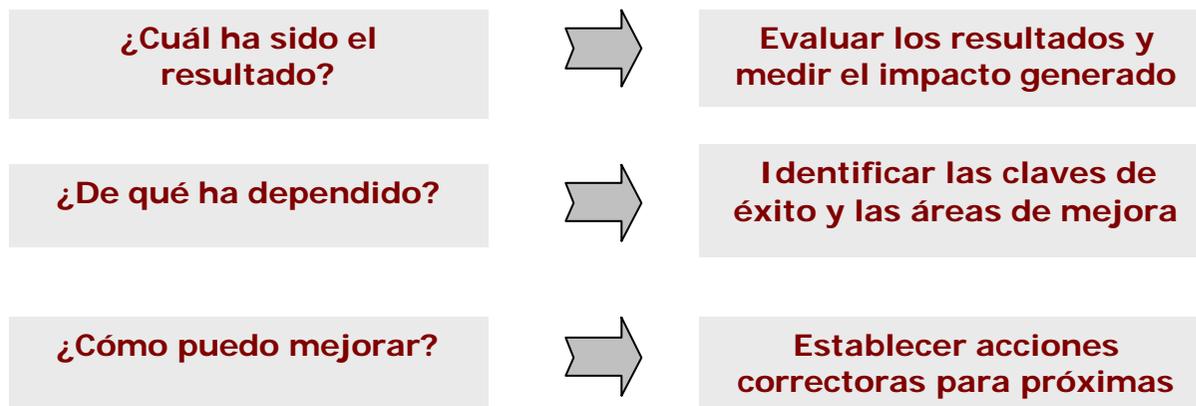
Lo más importante de esta fase de control es disponer de capacidad para improvisar cuando sea necesario; es decir, saber reaccionar ante las situaciones imprevistas y realizar cambios y adaptaciones repentinas a la situación que nos encontremos y que, a priori, no había sido prevista.

Así mismo, una vez finalizado el proceso, es conveniente utilizar algún instrumento que nos aporte información para, posteriormente, evaluar los resultados y si se han cubierto las expectativas de nuestros interlocutores.

CORREGIR

De nada sirve planificar un proceso de comunicación y controlar si se está cumpliendo lo planificado, si no analizamos posteriormente los resultados del proceso con la intención de corregir los aspectos que han facilitado y/o dificultado la eficacia del proceso.

Por ello, es de vital importancia que, una vez desarrollado el proceso de comunicación sigamos los siguientes pasos que nos permitirán aprender de la experiencia y mejorar de forma continuada.



1º. Análisis del resultado final.

Se trata de evaluar el proceso de comunicación tomando como referencia tanto nuestro punto de vista, como el de nuestros interlocutores. Nuestra percepción se basará en la divergencia entre los propósitos que nos habíamos marcado y los conseguidos realmente. La percepción de nuestros interlocutores estará soportada en la información aportada en el instrumento de evaluación utilizado en la fase del Control.

2º. Factores que han influido en el éxito o el fracaso del proceso.

El paso anterior nos aporta información descriptiva sobre cobertura de expectativas. No obstante, es importante profundizar a nivel cualitativo en cuáles han sido los factores que han influido, tanto positiva como negativamente en el desarrollo del proceso y que han hecho que haya resultado eficaz o no.

3º. Establecimiento de acciones correctoras y líneas de mejora.

El objetivo del análisis anterior es poder realizar esta fase con la máxima información posible; para detectar aquello que hemos hecho bien y potenciarlo en futuros procesos y, por otro lado, establecer acciones correctoras para aquellos aspectos que han dificultado en este caso el éxito del proceso.