



Universidad de Valladolid

LA COMUNICACIÓN INTERNA DEL EQUIPO INTERNACIONAL

KUN LIU

MÁSTER EN DIRECCIÓN DE PROYECTOS
Departamento De Organización De Empresas Y C.I.M.
Universidad De Valladolid
España



INSISOC
SOCIAL SYSTEMS
ENGINEERING CENTRE
2023



Universidad de Valladolid

LA COMUNICACIÓN INTERNA DEL EQUIPO INTERNACIONAL

KUN LIU

MÁSTER EN DIRECCIÓN DE PROYECTOS
Departamento De Organización De Empresas Y C.I.M.
Universidad De Valladolid

Valladolid, julio 2023

Tutor
Javier Pajares Gutiérrez

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, quiero dar las gracias a mis padres, tanto espiritual como económicamente. Como estudiante internacional en un país extranjero, no puedo vivir sin el apoyo de mis padres, tanto espiritual como económico.

En segundo lugar, me gustaría dar las gracias a todos los compañeros que conocí durante el curso de máster en dirección de proyecto por su ayuda y sus ánimos a un estudiante internacional. Teniendo en cuenta el idioma básico, era difícil entender el contenido sin la ayuda de mis compañeros.

A continuación, me gustaría dar las gracias a todos los profesores que conocí durante el curso de máster en dirección de proyecto, sin su paciencia y ayuda desinteresada no habría adquirido tantos conocimientos básicos.

Por último, un agradecimiento especial a mi director de tesis, D. Javier Pajares Gutiérrez, por su ayuda y orientación durante la fase de redacción de la tesis, así como por sus sugerencias y revisiones.

RESUMEN

La comunicación y el intercambio son los cimientos de un equipo y una comunicación eficaz es un requisito previo para todos los equipos de éxito. También es uno de los principales retos de la gestión de proyectos. Y a medida que crece la comunicación internacional, la composición de los equipos se hace cada vez más compleja. Esto significa que los miembros del equipo proceden de entornos culturales diferentes, hablan idiomas distintos y tienen un nivel de conocimientos cada vez más profundo. Todo ello dificulta la comunicación dentro de un equipo. Mantener una comunicación eficaz en estos equipos es todo un reto. En este documento distinguiremos y definiremos diferentes composiciones de equipos mediante el análisis de la composición de los mismos. A través del análisis de los comportamientos de comunicación, la diferenciación de los estilos de comunicación, las herramientas de comunicación y el análisis y estudio de las normas y metodologías internacionales actuales de gestión de proyectos, resumiremos los principales factores que afectan a la comunicación y cómo evitar o mejorar los impactos negativos de estos factores para mejorar la eficacia de la comunicación.

Palabras Clave

Comunicación en equipo internacional, Intercultural, Interlingüística, Habilidades comunicativas, Dirección de equipo

ABSTRACT

Communication and sharing are the foundation of a team and effective communication is a prerequisite for all successful teams. It is also one of the main challenges of project management. And as international communication grows, the composition of teams is becoming increasingly complex. This means that team members come from different cultural backgrounds, speak different languages, and have an ever-deepening level of expertise. All of this makes communication within a team difficult. Maintaining effective communication in these teams is a challenge. In this paper we will distinguish and define different team compositions by analyzing team composition. Through the analysis of communication behaviors, differentiation of communication styles, communication tools and the analysis and study of current international project management standards and methodologies, we will summarize the main factors that affect communication and how to avoid or improve the negative impacts of these factors to improve communication effectiveness.

Keywords

International Team Communication, Intercultural, Interlinguistic, Communication Skills, Team Management

INDICE

RESUMEN	I
Palabras Clave	I
ABSTRACT	I
Keywords	I
INTRODUCCIÓN	1
Objetivo del Proyecto	1
Alcance del Proyecto	1
Motivación del Proyecto	1
Estructura del Documento	2
Capítulo 1 EL EQUIPO INTERNACIONAL	3
1.1 ¿Qué es un equipo?, ¿Por qué necesita trabajar en un equipo? y ¿Qué es un equipo internacional?.....	3
1.1.1. ¿Qué es un equipo?	3
1.1.2. ¿Por qué necesita trabajar en un equipo?	5
1.1.3. ¿Qué es un equipo internacional?	6
1.2 Distinción de equipos internacionales a través de aspectos culturales	6
1.2.1. Equipos culturales simbólicos:	6
1.2.2. Equipo bicultural:.....	7
1.2.3. Equipo multicultural:	7
1.2.3.1 La Barrea de estereotipos	7
1.2.3.2 La Barrera de distintas culturas.....	8
1.2.3.3 La barrera de lenguaje	12
1.3 Distinción de equipos internacionales a través de huso horario	15
1.4 Distinción de equipos internacionales a través del lenguaje.....	16
1.4.1. Barreras contextuales	16
1.4.2. La barrera de las distintas lenguas	18
1.4.3. Barreras a la comunicación causadas por términos técnicos	19
Capítulo 2 COMUNICACIÓN	23
2.1 Definición de la palabra y el comportamiento COMUNICACIÓN	23
2.1.1. La definición de la palabra.....	23
2.1.2. La definición del comportamiento	24
2.2 El objetivo de comunicación.....	24
2.2.1. El objetivo de comunicación general	24

2.2.2. La importancia de comunicación en un equipo de trabajo.....	25
2.3 EL modelo de comunicación	26
2.3.1. El modelo de Shannon y Weaver.....	26
2.3.2. El modelo de Schramm.....	28
2.4 Clasificación de la comunicación	30
2.4.1. Clasificación según el resultado.....	30
2.4.1.1 Comunicación eficaz.....	30
2.4.1.1.1 Importancia:	30
2.4.1.1.2 Condiciones:.....	31
2.4.1.1.3 Técnicas para una comunicación eficaz:.....	31
2.4.1.2 Comunicación ineficaz.....	33
2.4.1.2.1 Los riesgos de una comunicación ineficiente.....	33
2.4.1.2.2 Las causas:	34
2.4.2. Clasificación según el método de comunicación	34
2.4.2.1 Comunicación verbal:	35
2.4.2.1.1 Comunicación oral	35
2.4.2.1.2 Comunicación escrita	35
2.4.2.2 Comunicación no verbal:	36
2.4.2.2.1 Lenguaje corporal:	36
2.4.2.2.2 Lenguaje espacial:.....	37
2.4.2.2.3 Paralenguaje:.....	38
2.4.2.2.4 Lenguaje táctil.....	38
2.4.2.2.5 Cronemática (el lenguaje del tiempo)	39
2.4.2.3 Resumen:.....	39
2.4.3. Clasificación según el número de personas	40
2.4.3.1 Comunicación de uno a uno:.....	40
2.4.3.2 Comunicación de uno a varios:	43
2.4.3.3 Modelo de comunicación de muchos a muchos:.....	45
2.4.3.4 Resumen:.....	46
2.4.4. Clasificación según los canales de comunicación	47
2.4.4.1 Comunicación informal:.....	47
2.4.4.2 Comunicación formal:.....	49
2.4.4.3 Resumen:.....	51

Capítulo 3 GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN 53

3.1 GUÍA DE LOS FUNDAMENTOS PARA LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS (guía del PMBOK®).....	53
3.1.1. Guía del PMBOK 6 edición.....	53
3.1.1.1 Sección del PMBOK sobre gestión de la comunicación:.....	55
3.1.1.2 Resumen:.....	56
3.1.2. Guía del PMBOK 7 edición.....	56
3.1.2.1 la aplicación de la comunicación en la guía de PMBOK 7th:.....	57
3.1.2.2 Resumen:.....	62
3.1.3. Resumen:	62

3.2 BASES PARA LA COMPETENCIA INDIVIDUAL EN DIRECCIÓN DE PROYECTOS, PROGRAMAS Y CARTERAS DE PROYECTOS.	64
3.2.1. ICB de IPMA:	64
3.2.2. Aplicación la Comunicación personal en ICB:	65
3.2.3. Resumen:	66
3.3 ÉXITO EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS CON PRINCE2™.....	67
3.3.1. PRINCE2 de OGC	67
3.3.2. Aplicación la Comunicación en PRINCE2:	68
3.3.3. Resumen:	70
3.4 SÍNTESIS DE LA METODOLOGÍA DE GESTIÓN DE PROYECTOS PM2 GUÍA 3.0	72
3.4.1. PM2 de Comisión Europea	72
3.4.2. Aplicación la Comunicación en PM2:	72
3.4.3. Resumen:	74
Capítulo 4 ORIENTACIONES Y RECOMENDACIONES PARA LA COMUNICACIÓN EN EQUIPOS INTERNACIONALES.....	77
4.1 El impacto del equipo en la comunicación:	77
4.1.1. Especifique el idioma oficial del equipo.....	77
4.1.2. Actos informales periódicos para establecer contactos en equipo	78
4.1.3. Crear un directorio de equipos	79
4.1.4. Transparencia y publicidad de la información	79
4.1.5. Crear un mecanismo de comunicación regular para el equipo	80
4.1.6. Crear una cultura de equipo	81
4.1.7. Organizar equipos para aprender idiomas y culturas diferentes	82
4.2 El impacto de la persona individual en la comunicación:.....	83
4.2.1. El aspecto de Emisor.....	83
4.2.1.1 Valor de la información (antes de que comience la comunicación).....	83
4.2.1.2 Desarrollar una estrategia (antes de iniciar la comunicación).....	83
4.2.1.3 la implementación de estrategia (durante el proceso de comunicación)	85
4.2.1.4 Confirmación de la respuesta (tras la comunicación).....	86
4.2.2. El aspecto de Receptor.....	87
4.2.2.1 Durante el proceso de comunicación.....	87
4.2.2.2 Tras la comunicación.....	88
Capítulo 5 CONCLUSIONES Y FUTURAS EXTENSIONES	89
5.1 Resumen	89
5.2 Limitaciones del estudio:	89
5.3 Futuras extensiones:.....	91
BIBLIOGRAFÍA	93
INDICE DE FIGURAS	95
INDICE DE TABLAS.....	97

INTRODUCCIÓN

Objetivo del Proyecto

El objetivo del TFM es establecer puntos clave y directrices sobre los elementos que influyen en la eficacia de la comunicación en los equipos internacionales y las formas de mejorarla. Para ello, nos basamos en el análisis de la bibliografía sobre la composición de los equipos, el comportamiento comunicativo y los estándares y las metodologías internacionales de dirección de proyectos, así como de la experiencia laboral personal. Mejorar la comunicación y la precisión de la transferencia de información entre los miembros del equipo y reducir las barreras de comunicación en los equipos internacionales debidas a barreras interculturales, interlingüísticas e interprofesionales, con el fin de aumentar la posibilidad de gestionar la complejidad de los equipos internacionales, aumentar la productividad del equipo y crear un ambiente de equipo.

Alcance del Proyecto

En este TFM se incluye un análisis de las principales teorías y modelos de equipos internacionales, un análisis y resumen de los comportamientos comunicativos, y la fase actual de los métodos y estándares populares de dirección de proyectos. Basado en estos estudios, análisis, generalizaciones y resúmenes, así como en la experiencia del autor en la dirección de equipos en Colombia. Se presentan los principales factores que deben tenerse en cuenta en la comunicación de equipos internacionales y las directrices que pueden mejorar su eficacia. Sin embargo, dada la singularidad de los equipos, los métodos específicos de aplicación deben depender de los cuellos de botella y obstáculos que encuentre cada equipo.

Motivación del Proyecto

Esta investigación se llevó a cabo porque tuve la experiencia de dirigir un equipo internacional en un proyecto de ingeniería en Colombia, y la verdad es que fue una experiencia muy mala. (Empresa constructora: empresa china, ubicación del proyecto: Colombia, miembros del equipo: diferentes países).

Dado que los miembros proceden de distintos países y regiones, tienen distintos antecedentes culturales y bases lingüísticas, y profesiones diferentes, el equipo está formado por once personas, tres de las cuales son ingenieros civiles de China, cuatro de Colombia (tres abogados y un ingeniero), y el resto son un ingeniero de puentes de Alemania, un ingeniero de vías de España, un ingeniero de puentes de Estados Unidos y un ingeniero recién licenciado de Brasil.

La comunicación del equipo era ineficaz y la mayoría de las tareas de colaboración se retrasaban por problemas de comunicación. A menudo, el tiempo perdido en comunicación era mucho mayor que el dedicado a completar las tareas. Además, las relaciones del equipo no son todo lo buenas que podrían ser. Los problemas de idioma que impiden a los miembros comunicarse correctamente y sin problemas afectan a la armonía de las relaciones del equipo. Los miembros no se entienden entre sí y a menudo un pequeño desacuerdo puede desembocar en un conflicto mayor.

Por ello, con el fin de encontrar una solución aplicable a un problema similar. Decidí realizar un estudio más detallado y en profundidad de este problema e intentar analizar los elementos clave y proponer algunas prácticas y resúmenes personales de experiencias que pudieran evitar tales problemas.

Estructura del Documento

El artículo se desarrollará en cinco partes.

En la primera parte se definen y diferencian los distintos equipos. y se analizan y exponen las repercusiones y los obstáculos que estos diferentes equipos pueden tener en la comunicación.

En la segunda parte, definición y análisis de la comunicación. Esto incluye los estilos de comunicación, los tipos de comunicación y los canales de comunicación. Identificar las ventajas y desventajas de cada estilo de comunicación y los escenarios en los que son aplicables distinguiendo entre diferentes estilos de comunicación.

En la tercera parte, estudiamos e investigamos las actuales estándares y metodologías internacionales de gestión de proyectos y resumimos las actitudes y puntos de vista de los distintos sistemas de conocimiento de gestión de proyectos sobre la comunicación.

En la cuarta parte. Base en los análisis y el aprendizaje de las tres primeras partes anterior y la experiencia de personal, se desarrolla un conjunto de orientación y recomendación que pueden mejorar eficazmente la comunicación interna en la comunicación en equipos internacionales.

En la última parte, resumen y futura extensión. Este artículo no es el final de la investigación, sino es el inicio de la investigación. El análisis inicial y el estudio superficial de los problemas de comunicación de los equipos internacionales conducen a una reflexión más profunda y desencadenan una investigación más refinada.

Capítulo 1 EL EQUIPO INTERNACIONAL

El principal objetivo de este capítulo es definir qué es un equipo, por qué es importante trabajar en equipo y cuáles son los principales obstáculos a la comunicación en los equipos internacionales.

Este capítulo explicará en primer lugar la definición de equipo, de equipo internacional y, a continuación, la necesidad de trabajar en equipo. A continuación, se hace un resumen analítico de las barreras que dificultan la comunicación en los equipos internacionales en función de las prácticas culturales, los husos horarios, los idiomas y los antecedentes profesionales.

1.1 ¿Qué es un equipo?, ¿Por qué necesita trabajar en un equipo? y ¿Qué es un equipo internacional?

1.1.1. ¿Qué es un equipo?

En Diccionario de lengua española (Real académica español, 2023), la palabra “equipo” se explica de la siguiente manera:

1. m. Grupo de personas organizado para una investigación o servicio determinados.

2. m. En ciertos deportes, cada uno de los grupos que se disputan el triunfo.

3. m. Conjunto de ropas y otras cosas para uso particular de una persona, y, en especial, ajuar de una mujer cuando se casa. Equipo de novia, de colegial, de soldado, etc.

4. m. Colección de utensilios, instrumentos y aparatos especiales para un fin determinado. Equipo quirúrgico, de salvamento.

5. m. Inform. Conjunto de aparatos constituido por una computadora y sus periféricos.

6. m. p. us. Acción y efecto de equipar.

El equipo utilizado en este artículo se empleará principalmente para la primera interpretación. Se trata de un grupo de personas que trabajan para un determinado estudio o servicio.

Hay muchas interpretaciones de la palabra Equipo en la gestión y, a medida que ésta sigue evolucionando, la definición de la palabra equipo varía de una persona a otra.

- “Es un conjunto reducido de personas, entre seis y ocho, que se unen para alcanzar un objetivo común y en cuyo desarrollo establecen normas de funcionamiento y roles. Uno de los miembros del equipo suele desarrollar el

papel de líder o responsable y se encarga de guiar y llevar hasta la meta a todos los componentes del equipo.” (Asencio 2018)¹

- “Se trata de un pequeño número de personas que, con conocimiento y habilidades complementarias, unen sus capacidades para lograr determinados objetivos y realizar actividades orientadas hacia la consecución de los mismos.

El trabajo individual y colectivo propio del equipo, se realiza dentro de un contexto socioafectivo caracterizado por un clima de respeto y confianza mutua, satisfactorio y gratificante.

La característica de un equipo es el espíritu de complementariedad en la realización de actividades y tareas, de las que todos se consideran mutuamente responsables, en cuanto grupo cooperativo que tiene un propósito común.” (Ander-Egg, 2001)

- “Cuando un grupo de gente trabaja en pos de una meta común parece que puede hablarse de trabajo en equipo” (Cardona, P., & Wilkinson, 2006)

Dado que el objetivo principal de este documento es debatir la importancia de la comunicación en los equipos internacionales y las barreras a la comunicación, también se utilizarán otras lenguas para argumentar las diferencias en la comprensión lingüística y cultural.

En chino, el equivalente de equipo es la palabra "团体" (Tuan Ti).
Y la interpretación china correspondiente es

1 组织起来，团结为一体。

2 指目的和志趣相同的人们以一定的组织形式所组成的集体。

3 为了一个共同的目的、利益或娱乐而联合或正式组织起来的一群人。

Traducción:²

1. Organizados y unidos como uno solo.
2. Un colectivo de personas con los mismos objetivos e intereses, organizadas de una determinada manera
3. Grupo de personas unidas u organizadas formalmente para un fin, interés o recreo común.

En inglés, el equivalente de “equipo” es "team".
La explicación del “Team” es la siguiente:

² Fuente de la traducción: Auto-traducción

1 A number of people or animals who do something together as a group.

2 People working together as a group in order to achieve something.

3 To act together to achieve something.

4 A group of people who work together on a particular activity, project, etc

Los tres diccionarios lingüísticos más autorizados antes mencionados demuestran que la comprensión de la misma cosa no cambia mucho, aunque las lenguas difieran.

Por tanto, puede entenderse como siguiente:

Un equipo es un grupo de personas que trabajan en conjunto, aprovechando la diversidad de habilidades y conocimientos individuales, para lograr un objetivo común. Los equipos efectivos fomentan la comunicación, la colaboración y la coordinación entre sus miembros, generando sinergias y obteniendo resultados superiores a los que se podrían lograr individualmente.

1.1.2. ¿Por qué necesita trabajar en un equipo?

El trabajo en equipo es fundamental en nuestra vida tanto a nivel personal como en el contexto de un equipo o grupo. En esta discusión, exploraremos por qué es necesario trabajar en equipo desde dos perspectivas: la importancia a nivel personal y la importancia en el contexto de un equipo.

A nivel personal, trabajar en equipo es esencial porque nos brinda la oportunidad de crecer, aprender y desarrollarnos. Al formar parte de un equipo, tenemos la posibilidad de colaborar con otras personas, lo que nos expone a diferentes perspectivas y experiencias. Esto amplía nuestro horizonte y nos permite adquirir conocimientos y habilidades que de otra manera no obtendríamos. Además, el trabajo en equipo nos ayuda a mejorar nuestras habilidades interpersonales, como la comunicación efectiva, la empatía y la resolución de conflictos. Estas habilidades son valiosas tanto en el ámbito personal como en el profesional, ya que nos permiten interactuar de manera más efectiva con los demás.

Trabajar en equipo también nos ofrece apoyo y motivación. Cuando formamos parte de un equipo, tenemos compañeros con los que podemos compartir nuestras metas, inquietudes y logros. Esto nos brinda un sistema de apoyo que puede ayudarnos a superar obstáculos y mantenernos motivados. El trabajo en equipo nos proporciona un sentido de pertenencia y nos impulsa a esforzarnos más, ya que sabemos que no estamos solos en nuestro camino hacia el éxito.

Además, trabajar en equipo mejora nuestra capacidad de resolución de problemas. Al colaborar con otros, podemos acceder a diferentes perspectivas y enfoques para abordar situaciones complejas. La diversidad de ideas y la sinergia de pensamiento que se generan en un equipo nos permiten encontrar soluciones más creativas e innovadoras. A través de la discusión y la colaboración, podemos analizar las diferentes opciones y tomar decisiones más fundamentadas.

En el contexto de un equipo, trabajar en equipo se vuelve aún más crucial. Un equipo efectivo se compone de individuos que combinan sus habilidades y conocimientos para alcanzar un objetivo común. La colaboración en equipo permite aprovechar las fortalezas de cada miembro, lo que resulta en una distribución equitativa de las tareas y una mayor eficiencia. Al trabajar juntos, se logra un mayor nivel de productividad y se obtienen resultados de mayor calidad.

La diversidad en un equipo también juega un papel fundamental. Cada miembro aporta una perspectiva única y habilidades específicas, lo que enriquece el proceso de toma de decisiones y

promueve la innovación. La combinación de diferentes puntos de vista puede llevar a soluciones más completas y efectivas, ya que se tienen en cuenta diferentes aspectos y posibles desafíos.

Además, trabajar en equipo fomenta la responsabilidad compartida. En un equipo, cada miembro es responsable de su contribución y del éxito general del equipo. Esto promueve la rendición de cuentas y la motivación para cumplir con las expectativas establecidas. La interdependencia entre los miembros del equipo genera un sentido de compromiso y colaboración, lo que facilita el logro de metas y objetivos comunes.

En conclusión, trabajar en equipo es esencial tanto a nivel personal como en el contexto de un equipo. A nivel personal, nos brinda oportunidades de crecimiento, aprendizaje y desarrollo de habilidades interpersonales. Nos ayuda a ampliar nuestros conocimientos y perspectivas, nos proporciona apoyo y motivación, y mejora nuestra capacidad para resolver problemas de manera efectiva. En el contexto de un equipo, trabajar en equipo es crucial para aprovechar las habilidades y conocimientos complementarios de los miembros, promover la diversidad de ideas, aumentar la productividad y garantizar la responsabilidad compartida.

Por lo tanto, es fundamental reconocer la importancia de trabajar en equipo tanto a nivel personal como en el contexto de un equipo. El trabajo en equipo nos permite alcanzar resultados superiores, fomenta el crecimiento y el aprendizaje, y nos brinda apoyo y motivación. Además, nos ayuda a desarrollar habilidades interpersonales clave y mejora nuestra capacidad para resolver problemas de manera efectiva. En última instancia, el trabajo en equipo es un catalizador para el éxito, ya que nos permite combinar nuestras fortalezas individuales y lograr metas y objetivos de manera más efectiva.

1.1.3. ¿Qué es un equipo internacional?

De hecho, dado que no existe una explicación oficial de lo que define a un equipo internacional, la definición de un equipo con la palabra internacional puede interpretarse de la siguiente manera:

Un equipo internacional es un grupo de personas que provienen de diferentes países o culturas y trabajan juntas hacia un objetivo común.

A menudo, los equipos internacionales se caracterizan por la diversidad cultural y lingüística de sus miembros, así como por la necesidad de superar barreras geográficas y de comunicación. Cada una de estas características se analizará en los siguientes apartados en relación con los equipos internacionales.

1.2 Distinción de equipos internacionales a través de aspectos culturales

La principal manifestación de los equipos internacionales es el multiculturalismo, es decir, que los miembros del equipo proceden de distintos entornos culturales. Los estudiosos chinos de la gestión clasifican los equipos culturales de la siguiente manera (常绪仙&李景卫. Chang ChuXian & Li JingWei, 2020):

1.2.1. Equipos culturales simbólicos:

En los que sólo uno (o varios, pero sin afectar a la composición global del equipo) de los miembros del equipo procede de una cultura diferente.

En comparación con los otros dos modelos de equipo intercultural, el equipo de cultura simbólica es relativamente sencillo. Aunque algunas personas del equipo proceden de una cultura diferente, este pequeño número no afecta a las decisiones y el funcionamiento del equipo. Y normalmente en estos casos, los miembros del equipo intercultural se adhieren activamente a la cultura dominante del equipo y se ven influidos gradualmente por ella.

1.2.2. Equipo bicultural:

Equipos con miembros de ambas culturas e igual número de personas.

Los equipos biculturales son más complejos que los equipos culturales simbólicos. El bagaje cultural del equipo se basa en ambas culturas y afecta a un número igual de miembros del equipo. Esto puede afectar al trabajo en equipo hasta cierto punto, ya que las diferencias culturales y el número de personas, están siempre en un equilibrio relativo. Además, debido a las diferencias culturales, es más difícil generar confianza mutua entre los miembros del equipo y, en algunos casos, se producen recelos e incluso hostilidad. En casos peores, las diferencias que surgen debido a la cultura pueden acabar creando barreras. En otras palabras, los miembros de la misma cultura se asociarán más a menudo, lo que a su vez conduce a la exclusión o alienación de los miembros de una cultura diferente y a la formación de círculos debidos a la cultura.

1.2.3. Equipo multicultural:

Los equipos multiculturales tienen una composición compleja y diversos orígenes culturales. También son más difíciles de gestionar. Esto se debe a que el multiculturalismo implica a menudo que los idiomas son diferentes. En consecuencia, la comunicación entre los miembros del equipo también es más problemática.

1.2.3.1 La Barrea de estereotipos

La primera barrera a la comunicación en los equipos multiculturales son los estereotipos, los prejuicios y la discriminación.

“ESTEREOTIPO”:

Imagen o idea aceptada comúnmente por un grupo o sociedad con carácter inmutable.

“PREJUICIO”

Opinión previa y tenaz, por lo general desfavorable, acerca de algo que se conoce mal.

“DISCRIMINACIÓN”

Acción y efecto de discriminar, DISCRIMINAR: Dar trato desigual a una persona o colectividad por motivos raciales, religiosos, políticos, de sexo, de edad, de condición física o mental, etc. (Real academia española, 2014)

Los estereotipos se forman durante un largo periodo de tiempo al recibir publicidad externa y por el contacto con determinadas personas, colocando ciertas características comunes de una o varias personas en otro grupo de personas. Estos estereotipos también pueden influir en la comunicación y el contacto. Sin embargo, este efecto suele disminuir con el tiempo y con el número de intercambios.

Un ejemplo de la teoría del psicólogo social estadounidense Claude Mason Steele (2010), los estadounidenses blancos suelen percibir a los jóvenes afroamericanos como violentos. La tendencia de los jóvenes afroamericanos a ser violentos, el bajo rendimiento de los estudiantes

negros en la universidad y el hecho de que las mujeres no sean tan buenas en matemáticas y ciencias como los hombres...

Estos estereotipos acaban reflejándose en la comunicación inicial. Esto puede llevar a que la comunicación sea deficiente y se convierta en una barrera para la comunicación. Normalmente esto tiene un impacto negativo cuando las dos partes no están familiarizadas entre sí. Sin embargo, con una mayor comunicación el juicio personal sustituye gradualmente a los estereotipos.

Sin embargo, a veces este proceso puede tardar mucho tiempo en mejorar, y los estereotipos sobre la cultura de un miembro del equipo pueden afectar a las primeras impresiones cuando se conocen por primera vez. La primera impresión que se forma en este caso es parcial y unilateral.

La académica estadounidense Rachel L Campagna (2021), muestra la influencia de la confianza inicial en los comportamientos y percepciones posteriores de la comunicación. percepciones" muestra la influencia de la fiabilidad inicial en los comportamientos y percepciones posteriores de la comunicación. Una vez que se ha establecido una impresión inicial de confianza, ésta sigue influyendo en el comportamiento y las percepciones de ambas partes en los intercambios posteriores, incluso después de una ruptura de la confianza.

A menudo, los estereotipos van acompañados de prejuicios y discriminación.

Tabla 1-1 Conectando estereotipos, prejuicios y discriminación. Fuente: LibreTexts Global, Psicología 12.6: Prejuicio y discriminación (2023)

ARTÍCULO	FUNCIÓN	CONEXIÓN	EJEMPLO
Estereotipo	Cognitivo; pensamientos sobre las personas	Las creencias sobre generalizadas sobre las personas pueden conducir a prejuicios.	“Los fanáticos de los Yankees son arrogantes y odiosos”.
Prejuicio	Afectivos; sentimientos sobre las personas, tanto positivos como negativos	Los sentimientos pueden influir en el tratamiento de los demás, conduciendo a la discriminación.	“Odio a los fanáticos de los Yankees; me hacen enojar”.
Discriminación	Comportamiento; trato positivo o negativo de otros	Tener estereotipos y albergar prejuicios puede llevar a excluir, evitar y tratar de manera sesgada a los miembros del grupo.	“Nunca contrataría ni me haría amigo de una persona si supiera que él o ella son fanáticos de los Yankees”.

Los ejemplos de este cuadro ilustran tanto la diferencia entre estereotipos, prejuicios y discriminación como demuestran que una vez que estas impresiones sesgadas se han formado antes de la comunicación, pueden acarrear fuertes sentimientos personales durante la comunicación y crear así una barrera a la hora de comunicarse.

1.2.3.2 La Barrera de distintas culturas.

La segunda barrera es cultura. Las distintas culturas tienen su propio de hábitos, formas de pensar, maneras de comportarse, etc. Estos hábitos y formas de actuar basados en la cultura también pueden tener un impacto negativo a la hora de comunicarse entre culturas.

En la teoría del Psicólogo social de Gerard Hendrik Hofstede³, las diferencias culturales se agrupan en seis dimensiones, que son:

- La distancia de poder

La distancia de poder se utiliza para indicar el grado en que las personas aceptan la distribución desigual del poder en una organización. El concepto de índice de distancia de poder puede definirse en función de factores como la forma en que los superiores toman las decisiones (democrática o autoritaria) y el temor de los subordinados en caso de conflicto entre superiores y subordinados. En una sociedad de distancia de poder, "el jefe nunca puede estar equivocado. Si el jefe se equivoca, debe ser porque yo lo veo mal. Si no lo veo mal, debe haber sido culpa mía lo que ha llevado a la culpa del jefe. Si es culpa del jefe, es culpa mía mientras él no admita su culpa. Si el jefe no admite su culpa y yo sigo insistiendo en que la culpa es suya, entonces la culpa es mía. En resumen, el jefe nunca tiene la culpa, y esta afirmación nunca es errónea. El más representativo es China. Los chinos dicen: "君君、臣臣、夫夫、子子". (en palabras de Confucio) es una frase para describir una jerarquía estricta, El Emperador, ministro, padre e hijo; mientras que los estadounidenses dicen: "All men are created equal." (Jefferson, 1776)

Power Distance World map

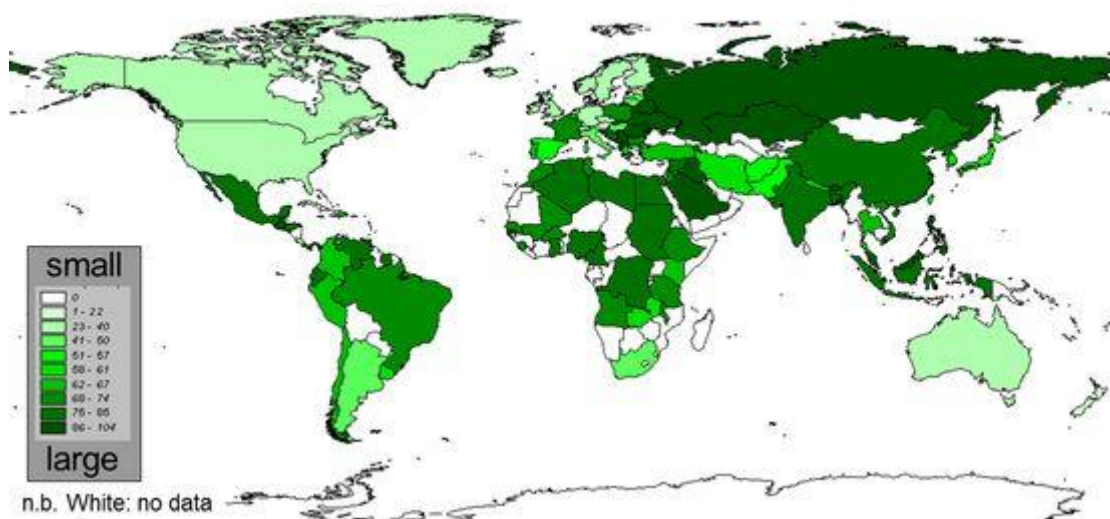


Figura 1-1 Mapa mundial de la distancia de poder. Fuente: Michael Minkov (2007)

- El índice de prevención de incertidumbre

El índice de incertidumbre es el grado en que una sociedad percibe la amenaza de la incertidumbre y los escenarios ambiguos. Intenta evitar estos escenarios proporcionando una mayor seguridad laboral, estableciendo normas más formales, no tolerando opiniones y comportamientos desviados, confiando en el conocimiento absoluto y en las valoraciones de los expertos, etc., cuya fuerza se expresa a través del índice de evitación de la incertidumbre. Las puntuaciones más altas están representadas por Japón, Corea y Francia. Por ejemplo, El proverbio japonés dice lo siguiente, 先入観ではなく、すべてが事前に確立されている. Significado no es una idea preconcebida, todo está preestablecido. Por otro lado, los Estados Unidos, con una

³ Gerard Hendrik Hofstede (Haarlem, octubre de 1928 hasta febrero de 2020) fue un influyente psicólogo social, profesor de antropología organizacional y gestión internacional en el Departamento de Economía y Administración de Negocios, en la Universidad de Limburg, en Holanda.

calificación más baja, tienen el proverbial: The future is called “perhaps,” which is the only possible thing to call the future (Tennessee Williams,1983).

Uncertainty Avoidance World map

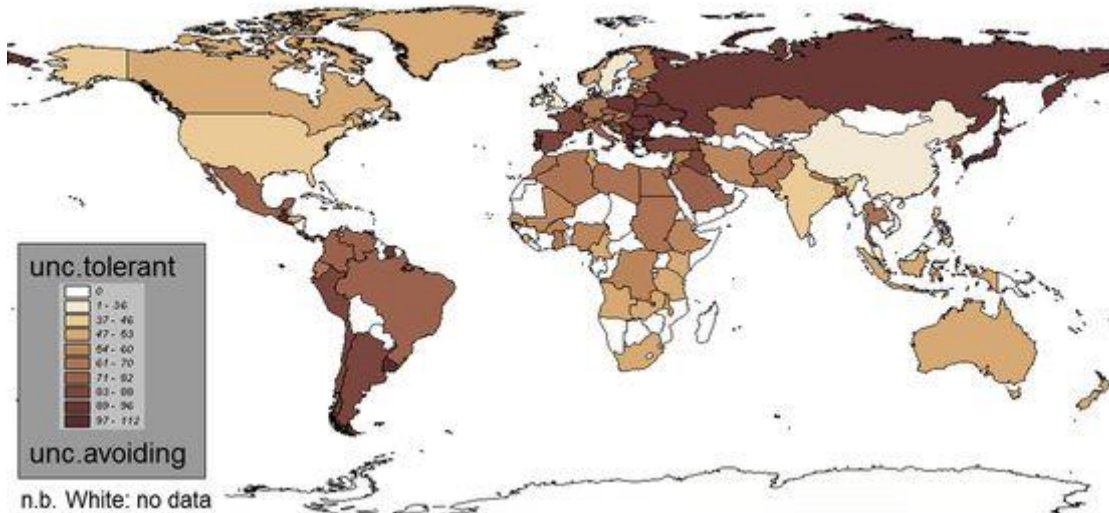


Figura 1-2 Mapa mundial de prevención de la incertidumbre. Fuente: Michael Minkov (2007)

- El índice de individualismo y colectivismo

Collectivism – Individualism World map

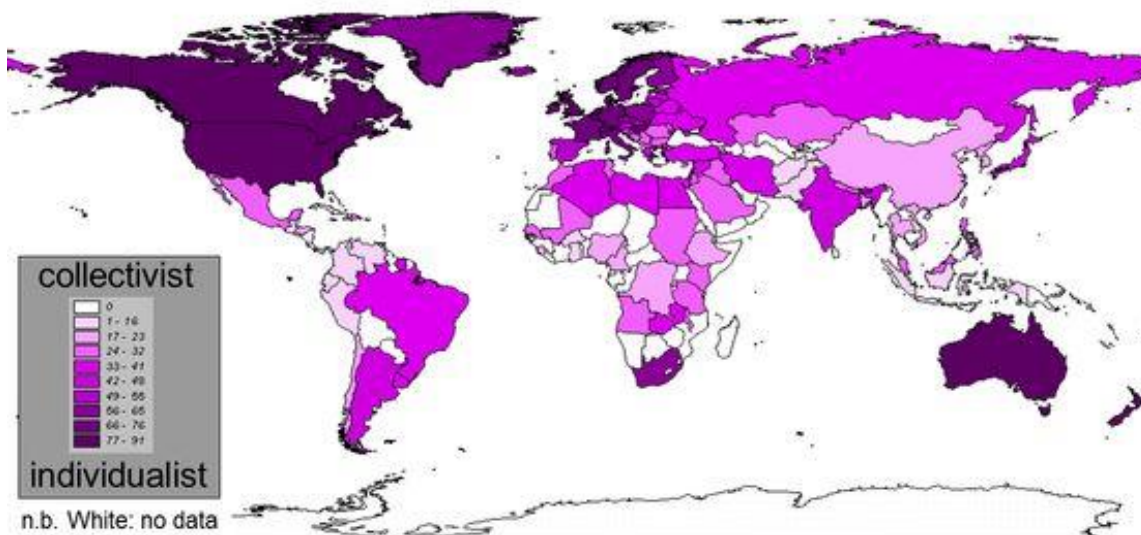


Figura 1-3 Mapa mundial de Individualismo y Colectivismo. Fuente: Michael Minkov (2007)

El índice de individualismo y colectivismo indica el grado de "individualismo". El individualismo suele estar representado por Estados Unidos y Francia. El colectivismo suele estar representado por China y Corea del Sur. Una sociedad colectivista valora la obediencia y los intereses del grupo; el éxito individual no puede situarse por encima del colectivo; el mérito es de todos y los errores son de todos. Un ejemplo de ello es el proverbio chino: "枪打出头鸟". Esto significa que " El arma del cazador acertará al pájaro que asome la cabeza". Y los americanos dicen "Stand out from the crowd."

- Las dimensiones de masculinidad y feminidad

Las dimensiones de masculinidad y feminidad indican hasta qué punto el género determina los papeles que hombres y mujeres desempeñan en una sociedad. Las puntuaciones altas y bajas representan la magnitud de las diferencias de género. La puntuación más alta corresponde a Japón y la más baja a Corea. Esta escala aborda tanto los valores como las actitudes sociales. Las sociedades con valores masculinos aprecian la agresividad y la confianza en uno mismo, al tiempo que se centran en las búsquedas materiales. En las culturas femeninas son las relaciones, valorando la calidad de vida por encima de las búsquedas materiales, y respaldando la preocupación por los demás y los menos afortunados.

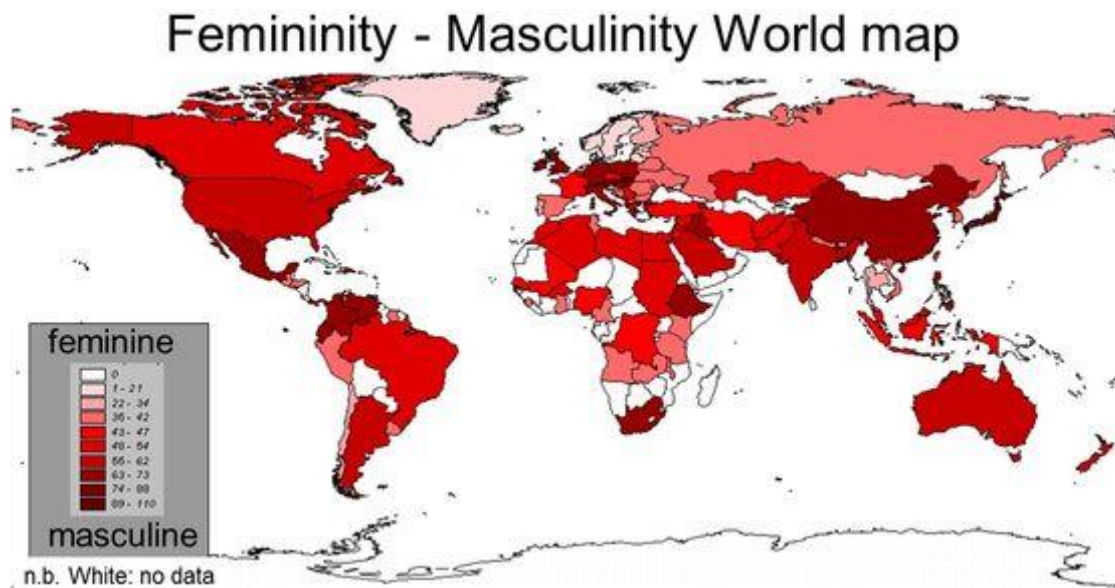


Figura 1-4 Mapa mundial de Masculinidad y feminidad. Fuente: Michael Minkov (2007)

- La orientación a largo plazo o a corto plazo

La orientación a largo plazo o a corto plazo es una importante dimensión de evaluación añadida por Hofstede en estudios posteriores, referida a si las personas tienen una perspectiva a largo plazo de la estrategia. Las culturas con una orientación a largo plazo se centran en el futuro y valoran el aprendizaje y la perseverancia, mientras que las culturas con una orientación a corto plazo tienen valores que se inclinan hacia el pasado y el presente. Oriente es a largo plazo y Occidente a corto plazo. Sin embargo, esto no indica que los orientales tengan una mentalidad más estratégica que los occidentales, sino que los orientales son más frugales, dan más importancia al ahorro, etc.

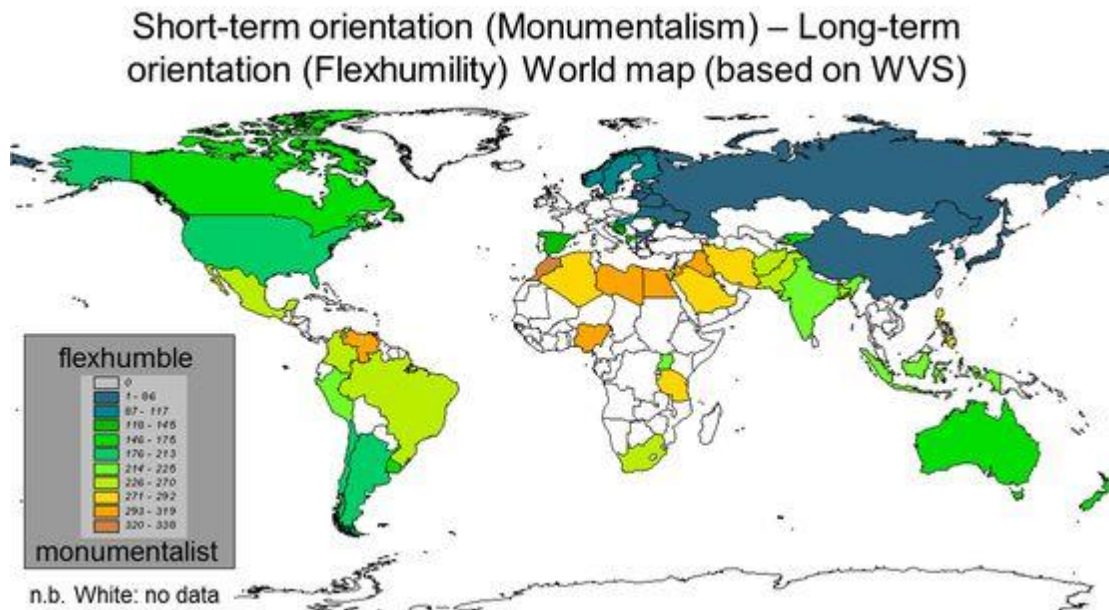


Figura 1-5 Mapa mundial de la orientación a largo plazo y corto plazo. Fuente: Michael Minkov (2007)

- La orientación indulgencia y restricción

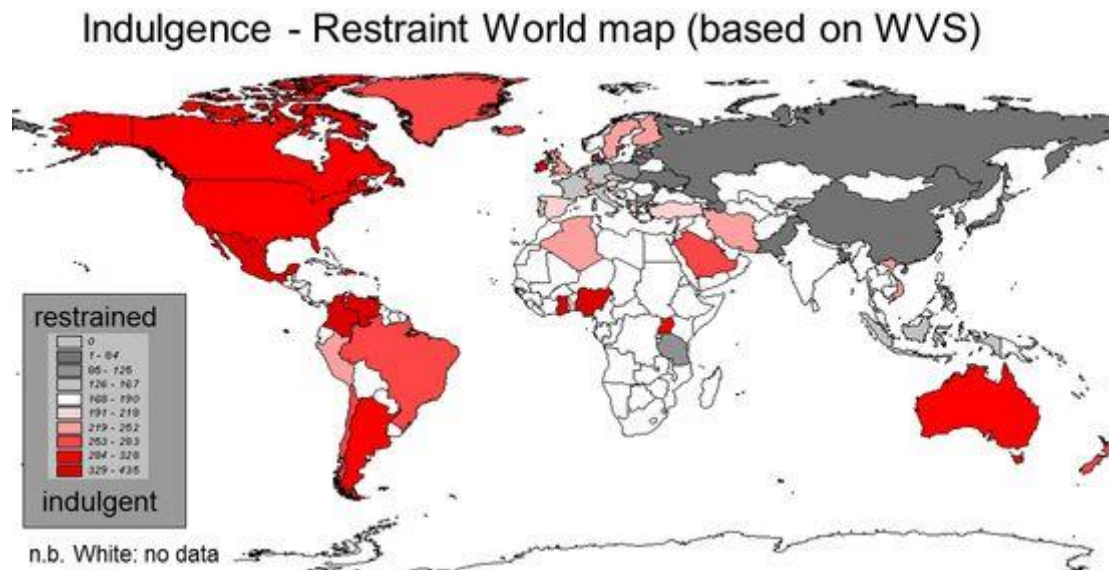


Figura 1-6 Mapa mundial de indulgencia y restricción. Fuente: Michael Minkov (2007)

La orientación Indulgencia y Restricción hace hincapié en la libertad, en hacer lo que uno quiere y en disfrutar de la vida, mientras que la orientación Control subraya la dificultad de vivir, la necesidad de autocontrol y la responsabilidad.

Estas seis dimensiones miden el grado de diferencia cultural y reflejan las barreras a la comunicación intercultural. Cuanto mayor sea la diferencia en las puntuaciones, mayor será la probabilidad de conflicto en la comunicación cotidiana.

1.2.3.3 La barrera de lenguaje

La última barrera a la comunicación intercultural es la lengua. La lengua en sí es la forma primaria y fundamental de la cultura y forma parte del sistema cultural, Jesús Sánchez Lobato

(1990). Por ello, las distintas lenguas representan contextos culturales diferentes. A un nivel más profundo, reflejarán diferencias de pensamiento.

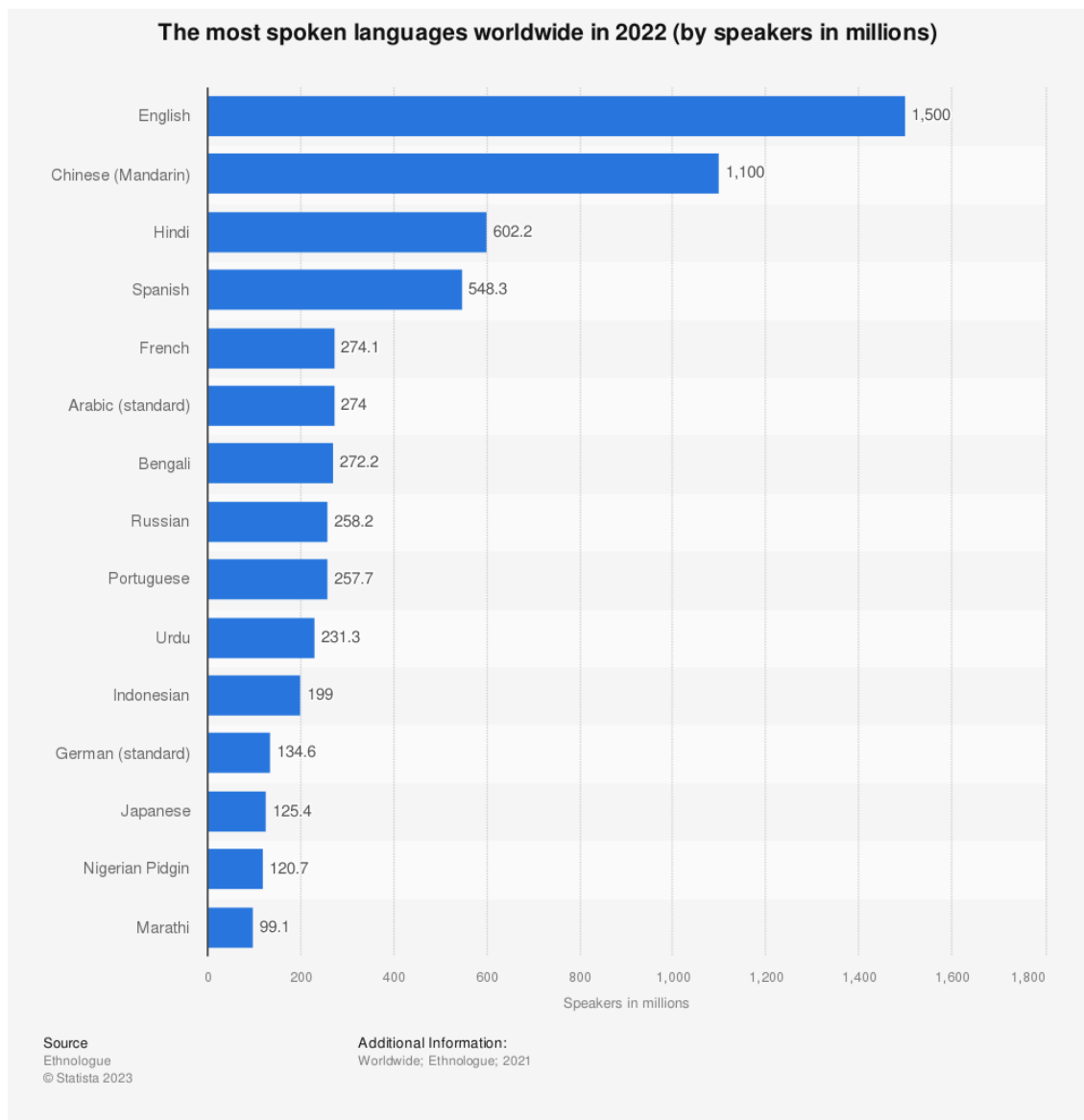


Figura 1-7 The most spoken languages worldwide in 2022. Fuente: Statista (2022)

Barreras de comunicación en el mismo idioma:

Según los datos publicados por Statista Alemania en 2022, en 2021 habrá aproximadamente 15 millones de hablantes de inglés, 1.100 millones de hablantes de chino y 548,3 millones de hablantes de español, lo que significa que es poco probable que un número tan elevado de hablantes proceda de la misma cultura o región.

Tomemos el español como ejemplo: según una encuesta publicada por Our Data World, de la Universidad de Oxford, el español es lengua oficial en 21 países y se habla como lengua materna en otras 13 regiones del mundo.

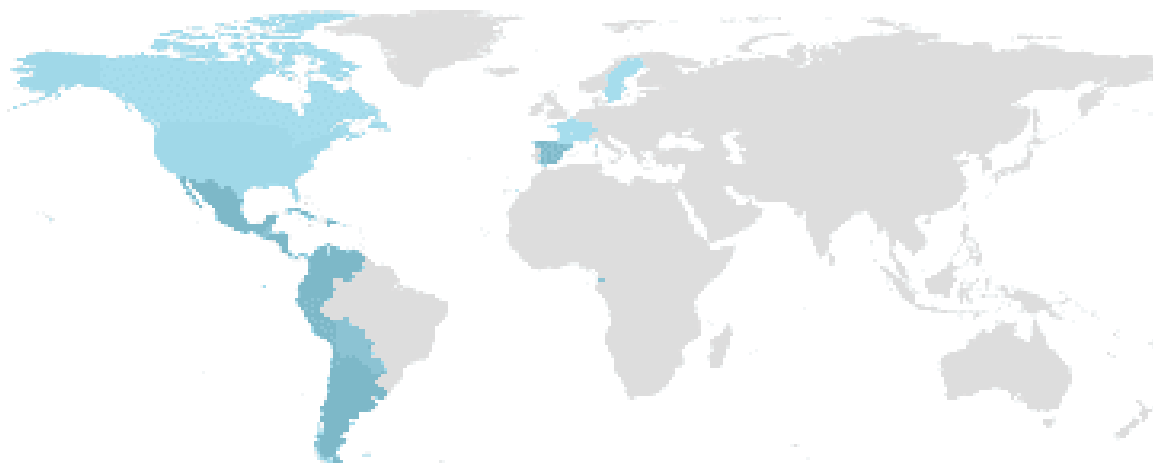


Figura 1-8 Mapa de los países hispanohablantes. Fuentes: WorldData.info (2023)

Aunque el español se habla en todos estos países y regiones, su uso en España difiere del español de América. Además, a pesar de estar en Sudamérica, cada país tiene características lingüísticas diferentes. En las Américas, las palabras inglesas se utilizan con más frecuencia en la comunicación cotidiana, mientras que el español utilizado en España es más tradicional y utiliza menos palabras inglesas.

Tomemos como ejemplo el español de España y el español de Colombia.

Manuela Osorio (2019) enumera algunas palabras:

Camello y camellar: Además del significado animal, en Colombia estas palabras se utilizan para sustantivos y verbos relacionados con el trabajo. En España, sin embargo, tienen una connotación más negativa: "camello" significa persona que vende droga, similar al "dealer" colombiano.

Carro: en Colombia esta palabra significa automóvil. Pero en España refiere al carro de compra o al carro del bebé. La diferencia es que en Colombia llama esto a choche.

Jamón: los colombianos dicen jamón para referencia a la carne en lonchitas del sándwich, pero los españoles utilizan esta palabra exclusivamente al delicioso jamón serrano.

Mono: los colombianos dicen mono para describa una persona de cabello rubio y en España el usa como un adjetivo que significa "lindo"

Tino: en Colombia el café negro se llama tinto, en España es decir un tipo de vino rojo.

Torta: En Colombia la palabra puede significar un trozo de tarta. En España, sin embargo, la palabra utilizada es tarta o pastel.

Además del uso de las palabras, Garavito (1981) resume las diferencias de pronunciación, gramática, vocabulario y entonación del español hablado en Colombia.

Entonces, ¿de qué voy a hablar? Tratar é con menos prisa de tres series de fenómenos: la pronunciación (o fonética), la gramática (o morfología) y el vocabulario (o lexicología). Y terminar é aludiendo a la expresividad y a la entonación.

Además, el artículo explica que en Colombia la gente prefiere llamar español a la lengua que habla, mientras que en España se refieren al español como castellano.

Esto demuestra que, incluso cuando se habla una lengua, existen diferencias en la forma de utilizarla y en los hábitos de uso debido a las distintas culturas y regiones en las que se habla, y que estas diferencias también pueden crear obstáculos en la comunicación y afectar a la comprensión de ambas partes.

Barreras de comunicación entre distintos idiomas:

La segunda barrera es la dificultad de comprensión causada por la comunicación en distintas lenguas. Esta dificultad surge de las diferencias lingüísticas. Por ejemplo, existe una diferencia

entre la comunicación en español y en chino, en la que una lengua suele procesarse en la otra antes de que pueda ser entendida por la otra parte de la comunicación. Las dificultades causadas por esta diferencia se describen en la siguiente sección.

Sin embargo, con el avance del tiempo y la tecnología, el mundo está cada vez más conectado y comunicativo. La influencia de las diferencias culturales en los equipos se está debilitando gradualmente. La mayoría de las veces, esas diferencias pueden tener un impacto positivo, con nuevas ideas que evolucionan al chocar culturas diferentes.

1.3 Distinción de equipos internacionales a través de huso horario

En el contexto de la globalización, la colaboración a distancia entre husos horarios se ha convertido en un modelo de trabajo esencial para las empresas. Sin embargo, este modelo también presenta una serie de retos, el mayor de los cuales es cómo garantizar que la colaboración a distancia sea eficaz y fluida. En este contexto, la comunicación es especialmente importante.

La geografía divide la Tierra en veinticuatro husos horarios, y las diferentes zonas horarias en las que se encuentran los equipos crean barreras y dificultades de comunicación. Por ejemplo, un proyecto necesita avanzar en colaboración y una parte del proyecto está en China y la otra en España. Esto puede llevar a puntos críticos en los que una parte del equipo tenga que esperar a que la otra termine antes de pasar a la siguiente fase. O que los dos jefes de equipo tengan que tomar decisiones al mismo tiempo para que el proyecto avance correctamente.

Ésta es, por supuesto, sólo una de las dificultades. La mayor dificultad reside en el hecho de que cuando dos partes necesitan comunicarse, no pueden hacerlo de manera oportuna y eficaz debido a la diferencia horaria. Aunque los métodos y medios de comunicación han evolucionado a lo largo de los años, siguen estando limitados por la falta de tiempo. Por ejemplo, hay 6 horas de diferencia horaria entre China y España (6 horas en verano y 7 horas en invierno). Esto significa que cuando en España son las 12 de la mañana, en China ya son las 6, el final del día. Y las 8h en China son las 2 de madrugada en España. Esto calcula que el número de horas que se pueden dedicar a la comunicación durante el horario laboral es de sólo 3-4 horas al día en horario normal. Sin duda, esto dificultará considerablemente la comunicación. Sobre todo, en determinadas situaciones inesperadas.

A menudo, en estos casos, el equipo debe tener mayor capacidad de elección y autonomía. El objetivo de la comunicación es dar a conocer los resultados e informar.

Por lo tanto, una clave de las soluciones para comunicarse a través de zonas diferentes es hacer un buen resumen del trabajo, mantener al equipo al día sobre el progreso del trabajo y publicarlo dentro del equipo. Mantenga a todos los miembros del equipo informados del progreso del proyecto, así como de las novedades del mismo. Evite la duplicación del trabajo y las esperas inútiles. Asegúrese de que todos los empleados del equipo tienen acceso a una página de información pública para publicar lo que se ha completado o ya se sabe y lo que queda por hacer para lo que otros colegas necesitan ayuda.

También es un reto para los equipos organizar reuniones en distintos husos horarios. Hay diferencias porque la gente no está en la misma zona horaria. Es difícil tener en cuenta el horario laboral de todos los miembros del equipo. Además, en la mayoría de los casos, los equipos transzonales son interculturales y lingüísticos. Esto dificulta aún más las reuniones. Ante esta situación, el momento de la reunión debe seguir el tema de la misma. Por ejemplo: el Equipo A y el Equipo B están trabajando juntos para organizar un proyecto, el Equipo A está en China y el Equipo B está en España. En este caso, el Equipo A necesita trabajar con el Equipo B para completar un proyecto, por lo que la hora de la reunión debería organizarse para que coincidiera mejor con el horario laboral del Equipo B. Esto se debe a que, normalmente, cuando un equipo necesita la colaboración de otro, el que solicita la ayuda ya ha avanzado algo en el trabajo. Como en este ejemplo, el Equipo A dispondrá de menos recursos de personal para movilizar que el Equipo B. De acuerdo con el principio de la regla de la mayoría, las reuniones programadas por el Equipo A deberán ajustarse a la disponibilidad del Equipo B. En el caso de reuniones recurrentes, habrá que tener en cuenta las disposiciones de ambos participantes.

En la comunicación a través de zonas horarias. Las reuniones deben organizarse con más cuidado.

- Disposiciones previas: la hora de la reunión (la zona horaria en la que se celebrará) debe especificarse y comunicarse a los participantes con antelación para que dispongan de tiempo suficiente para prepararse.
- Haz que las reuniones sean más eficaces: reduce al máximo el número de participantes, acorta el tiempo de reunión y aclara el tema y el orden del día. Si es posible, envíalos a los participantes antes de que empiece la reunión para que estén preparados y la reunión siga siendo eficiente.
- Utilizar la videoconferencia siempre que sea posible: La ventaja de utilizar la videoconferencia es la posibilidad de ver a los participantes. A menudo, las expresiones faciales y el lenguaje corporal son también una parte importante del proceso de comunicación. Hay veces en que la información transmitida a través de las expresiones faciales y el lenguaje corporal puede ayudar a la comprensión. Además, a medida que avanza la tecnología, el software de video comunicación se actualiza con ella. La mayoría de los programas de video comunicación más utilizados tienen subtítulos y traducción en línea, y este avance tecnológico también ayudará a que la comunicación entre equipos sea más eficaz.

1.4 Distinción de equipos internacionales a través del lenguaje

Un equipo se distingue y define por la lengua. Es decir, dos o más lenguas diferentes habladas en un equipo de trabajo son equipos internacionales.

Pero la situación varía. Hay partes externas e internas del equipo. Por ejemplo, una gran empresa tiene oficinas en otros países y envía empleados. Este equipo está formado por personas de un solo país y utiliza una sola lengua para la comunicación dentro del equipo, sin barreras para el entendimiento entre sus miembros. Sin embargo, en la comunicación diaria con el exterior, la comunicación tiene que hacerse en la lengua del país donde está la oficina;

En la misma situación, se contrata a personal local, de modo que la comunicación dentro del equipo utiliza distintas lenguas; una situación más compleja. Un gran proyecto internacional con empleados de distintos países y regiones, que hablan idiomas diferentes.

1.4.1. Barreras contextuales

La primera barrera a la comunicación interlingüística es la información contenida en la lengua.

Lengua y cultura son en gran medida indistinguibles. La lengua es la expresión de una cultura, y cualquier lengua contiene historia y costumbres. A menudo, aunque se hable la misma lengua, existen sutiles variaciones que reflejan los hábitos mentales, el nivel de educación y las costumbres históricas de la región en la que se habla. Como en el ejemplo expuesto en la sección anterior de este documento, aunque la lengua oficial de la mayoría de los países de América es el español, existen sutiles diferencias en los hábitos y formas de usarlo de cada país, algunas en las palabras y otras en la gramática. En España, a pesar de que todo el mundo se comunica en español, éste se subdivide en dialectos que presentan matices en las distintas regiones.

Además, la cantidad de información contenida en un enunciado varía. En un estudio del académico estadounidense Edward T. Hall⁴, el lenguaje se divide en culturas de alto y bajo contexto.

⁴ Edward Twitchell Hall, Jr. (16 de mayo, 1914-20 de julio, 2009) fue un antropólogo e investigador intercultural estadounidense.

CULTURAS DE CONTEXTO ALTO:

En una cultura de alto contexto, los mensajes comunicativos están preprogramados por las dos partes de la comunicación, y las reglas en las que se basan y los mensajes que producen están en su mayor parte en manos de las dos partes de la comunicación, con una pequeña parte incrustada en los mensajes transmitidos por el lenguaje. En otras palabras, la transmisión de la cultura de alto contexto depende menos de la información codificada en la propia lengua de comunicación y más del contexto material del intercambio o de los antecedentes respectivos de las partes en el intercambio. En términos de uso de la lengua, el papel de la lengua de comunicación en las culturas de alto contexto es limitado, es decir, la conciencia expresada por el mensaje comunicativo no se limita a la propia lengua de comunicación, y el significado con el que las personas se comunican o actúan depende principalmente del contexto en el que se producen las dos partes de la comunicación.

Las culturas de contexto elevado están formadas por personas que viven en entornos comunicativos fijos desde hace mucho tiempo. Por ejemplo, las personas que viven en regiones y países como China, España y Latinoamérica viven en zonas geográficas muy fijas y su vida social cambia gradualmente a medida que se desarrolla la sociedad, pero el ritmo de este cambio es lento y pequeño. Las personas que viven en esta cultura tienen interacciones largas y estables entre sí, por lo que tienen la misma forma de entender el entorno en el que viven, y esta misma forma de entender les permite desarrollar patrones de comportamiento comunicativo mutuamente acordados. Esto significa que los comunicadores dependen muy poco de la lengua en sí a la hora de intercambiar información, y no tienen que expresar información específica con claridad para entender el significado del otro. Como las culturas de contexto elevado están muy influidas por la tradición y la historia, son muy estables una vez formadas y es menos probable que cambien con el tiempo. Cuando las personas de las culturas de contexto elevado se comunican entre sí, no tienen que expresar el mensaje con palabras, sino que a veces pueden utilizar expresiones, gestos, miradas e incluso el silencio para transmitir el mensaje, y ambas partes tienen acceso a una gran cantidad de información a través del entorno de comunicación.

CULTURAS DE CONTEXTO BAJO:

En una cultura de bajo contexto, el mensaje comunicativo se incrusta directamente en la lengua comunicativa para complementar la información que falta en el contexto. Esto significa que la comunicación de una cultura contextual depende muy poco del contexto comunicativo, sino principalmente de la información codificada de la propia lengua. En términos de uso de la lengua, la información comunicada en una cultura de bajo contexto puede expresarse de forma clara y precisa sólo mediante la información codificada de la lengua, sin apenas necesidad de especulaciones por parte de los interlocutores comunicativos basadas en el contexto comunicativo.

A diferencia de las culturas de alto contexto, las de bajo contexto se forman de forma más aislada. Por ejemplo, en Estados Unidos, el Reino Unido y Alemania, donde la gente vive en zonas geográficas poco definidas, los distintos cambios sociales les han proporcionado diferentes experiencias de la vida social y, debido a las diferencias en sus experiencias vitales, se comunican independientemente unos de otros y están menos influidos por su entorno comunicativo, lo que significa que el propio entorno comunicativo y las propias partes contienen menos información. El mensaje comunicativo debe transmitirse a través de un código lingüístico claro para que la comunicación se desarrolle sin problemas. Más allá de esto, el papel del contexto en la transmisión de información es limitado. Por ello, las personas de contextos culturales bajos valoran el poder del lenguaje en sí mismo como un medio de hacer que el mundo sea cada vez más ilustrado y civilizado. Por ejemplo, a los estadounidenses siempre les ha fascinado la oratoria y el debate porque son dos formas de expresión lingüística que expresan claramente sus pensamientos más íntimos y son fácilmente comprensibles y consensuales por la audiencia.

En el caso de la comunicación entre contextos altos y bajos, la resistencia a la comunicación suele residir en la omisión de información en la cultura del contexto alto. Un ejemplo típico de esto es la presencia de muchos pronombres en español, que pueden dar lugar a malentendidos. Esto ocurre especialmente cuando estos pronombres se utilizan mucho en el proceso de comunicación. Muy a menudo, incluso los hablantes nativos pueden confundirse si falta el contexto. Lo mismo ocurre con la comunicación china, que se basa más en la comprensión del receptor que en las expresiones transmitidas, y aunque la organización del lenguaje por parte del hablante también es una parte esencial de la comunicación, lo más importante es la comprensión del mensaje que el hablante intenta transmitir. En particular, la cultura china promueve un enfoque sutil de la expresión, en el que el hablante no suele expresar lo que quiere decir directamente (no a través de palabras), sino mediante eufemismos, expresiones o gestos que contienen lo que quiere decir.

Esto no suele ocurrir en los países de habla inglesa o alemana. El bajo contexto se caracteriza por un lenguaje refinado y completo, en el que la lengua como portadora del mensaje suele transmitir ya el mensaje exacto y cualquiera que reciba el mensaje puede entender directamente lo que se quiere decir.

Por lo tanto, la forma de utilizar la lengua y la manera de pensar pueden dar lugar a malentendidos sobre la información contenida, lo que crea barreras en la comunicación interlingüística.

1.4.2. La barrera de las distintas lenguas

Otro obstáculo para la comunicación interlingüística es la propia lengua, es decir, lengua diferente, y cuando las dos partes de una comunicación utilizan lenguas diferentes, aunque la traducción puede ayudar a ambas partes de la comunicación a entenderse, también puede, en cierta medida, inducir a error a ambas partes de la comunicación. Esto se debe a que una vez que la información ha sido transmitida por un tercero, inevitablemente incorpora los pensamientos, hábitos o expresiones personales del traductor.

Un método habitual de traducción es a través de un traductor o un programa informático de traducción ... Sin embargo, en muchos casos la lengua traducida no expresa con exactitud lo que la persona que la expresa pretendía decir. Esto ocurre sobre todo en lenguas muy contextualizadas, en las que una palabra aplicada a distintos escenarios puede tener significados diferentes. Esto puede provocar diferencias de comprensión en el oyente. No captar la lengua con precisión o no entenderla con exactitud puede afectar al resultado de la comunicación. Además, en el caso de los intérpretes, las expresiones suelen ser el resultado del procesamiento y la modificación por parte del intérprete, por lo que pueden afectar inadvertidamente al contenido de las expresiones, ya que equivalen a afirmaciones que se entienden y parafrasean. La comprensión de las expresiones entre iguales depende del nivel lingüístico del intérprete y de su comprensión del acontecimiento. Esto hace imposible que el intérprete o el oyente capten el contenido original. Esto también puede dificultar la comunicación.

El teórico de la traducción estadounidense Lawrence Venuti (1995)⁵ clasifica las traducciones en DOMESTICACIÓN y EXTRANJERIZACIÓN.

DOMESTICACIÓN:

Se trata de localizar la lengua de partida, tomar la lengua de llegada o los lectores de la traducción como hogar y adoptar las expresiones a las que están acostumbrados los lectores de la lengua de llegada para transmitir el contenido del original. La traducción naturalizada exige que el traductor se acerque a los lectores de la lengua de llegada, que hable como un autor nacional y que la

⁵ Lawrence Venuti (Filadelfia, 1953), teórico de la traducción, historiador de la traducción y traductor estadounidense.

traducción sea auténtica en la lengua nacional si se quiere que el autor original dialogue directamente con los lectores. La traducción naturalizada ayuda al lector a comprender mejor la traducción y mejora la legibilidad y la apreciación de la traducción.

EXTRANJERIZACIÓN:

Es "el traductor que no perturba al autor en la medida de lo posible y acerca al lector al autor". En traducción, esto significa adaptarse a las características lingüísticas de la cultura extranjera, incorporar expresiones foráneas y exigir al traductor que se acerque al autor, adoptando expresiones correspondientes a la lengua utilizada por el autor para transmitir el contenido del original, es decir, tomando como hogar la lengua y la cultura del autor. El propósito de utilizar la estrategia de la disimilación es tener en cuenta las diferencias de las culturas nacionales, conservar y reflejar las características de las nacionalidades y estilos lingüísticos extranjeros, y preservar una atmósfera exótica para los lectores del texto traducido.

Esto conduce al hecho de que, si se utiliza el método de traducción naturalizada en el proceso de traducción, no cabe duda de que la información se entregará con la comprensión personal del traductor. En gran medida, esto hará que el mensaje se traduzca en función de la comprensión de la lengua por parte del traductor, lo que inevitablemente provocará ambigüedad en el mensaje recibido si el traductor no es lo suficientemente competente. En el caso de traducciones heterogéneas, esto puede suponer una barrera a la comprensión porque la persona que recibe el mensaje no entiende el trasfondo cultural de la lengua de origen.

1.4.3. Barreras a la comunicación causadas por términos técnicos

Los distintos sectores también influyen en la comunicación.

El progreso social, la acumulación de conocimientos y la internacionalización han llevado a un número creciente de industrias a desarrollar palabras y símbolos fijos, que se conocen como "jerga". Cada sector tiene su propia jerga, que a menudo puede crear barreras a la comunicación, incluso cuando ambas partes hablan el mismo idioma. Este efecto se amplifica aún más en la comunicación intercultural e interlingüística. Esto se debe a que la terminología suele contener conocimientos especializados del sector. Sin este conocimiento como base, es imposible entender lo que se dice.

Situación en la que una palabra tiene diferentes interpretaciones en distintos sectores. Esto ocurre en muchos idiomas. La película china "The Black Cannon Incident" es una reacción a esta situación. La película cuenta la historia de un ingeniero chino sospechoso de tener una palabra china que despierta sospechas. Debido a la especificidad de la palabra y a la generalidad de la redacción en la industria, el manual alemán de equipos que debería haber traducido él fue entregado a un traductor comercial sin experiencia mecánica. Esto lleva a la historia del desguace de una maquinaria de un millón de dólares.

La misma situación se da en cualquier lengua, por ejemplo, en español, la palabra "Gato". Generalmente se refiere a animales, pero en el sector de la ingeniería un gato es una herramienta que aplica un mecanismo de tornillo para elevar objetos pesados. Lo mismo ocurre en muchos otros casos, por ejemplo: concreto, entendida en la vida cotidiana, significa claro y distinto. Pero en ingeniería es un material utilizado para la construcción.

Hay muchos más ejemplos, pero el propósito de este artículo no es examinar estos términos, sino ilustrar una situación en la que los términos utilizados pueden ser los mismos entre industrias, pero representar significados diferentes. Este uso de la jerga interindustrial también puede crear barreras a la comunicación cotidiana.

La otra es una abreviatura específica, como EAC, que en términos médicos se refiere a una enfermedad concreta y en el comercio internacional a una certificación, pero en la metodología de la gestión de proyectos significa desviación de la finalización.

Hay muchos más ejemplos, pero el propósito de este artículo no es examinar estos términos, sino ilustrar una situación en la que las palabras utilizadas entre industrias pueden ser las mismas, pero representar significados diferentes. Este uso de la jerga interindustrial también puede crear barreras a la comunicación cotidiana.

Sin embargo, otra situación puede tener un impacto positivo y repercutir positivamente en la comunicación. En el mismo contexto profesional, la coherencia de los conocimientos permite en muchos casos comunicarse sin tener que hacerlo mediante palabras o textos. Porque los conocimientos son los mismos, lo que difiere es el lenguaje que los transporta.

Muy a menudo, un simple dibujo o algún símbolo también pueden transmitir muy bien un mensaje. Por ejemplo, dibujos, mapas, señales de tráfico, etc. A medida que ha ido aumentando la comunicación internacional, ciertos símbolos, patrones y palabras han pasado a ser objeto de acuerdo mundial o profesional. El representante más típico de esto son las matemáticas. Los números arábigos, símbolo básico de las matemáticas, se han generalizado en todo el mundo. Aunque los distintos idiomas siguen teniendo pronunciaciones diferentes y formas específicas de escribir los números. Sin embargo, es innegable que, cuando se escriben, los números arábigos pueden ser entendidos por todos.

Por ejemplo:

$$\begin{array}{c} \text{一加一等于二} \\ \text{Uno más uno es igual que dos.} \\ 1+1=2 \end{array}$$

En este caso, el significado es el mismo en chino y en español. Cuando se ven los símbolos numéricos arábigos, se puede entender lo que expresa la fórmula, incluso sin traducción, pero cuando no se utiliza este símbolo en particular, puede causar dificultades y obstáculos para la comprensión.

Lo mismo ocurre en otras disciplinas, por ejemplo, en los dos dibujos siguientes, el primero de los cuales es chino y el segundo español.

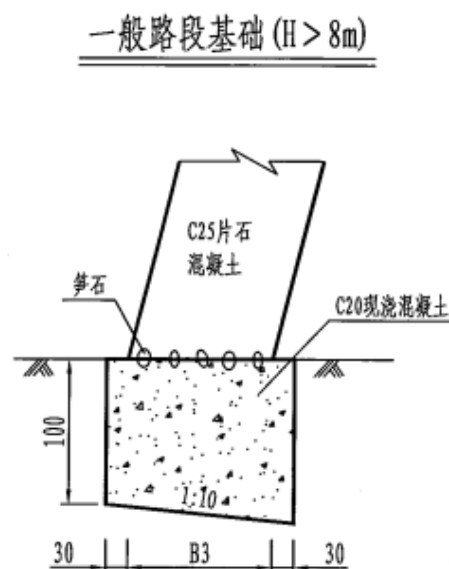


Figura 1-9 Base general de carreteras. Fuente: Jiande Traffic Design Co. (2019)

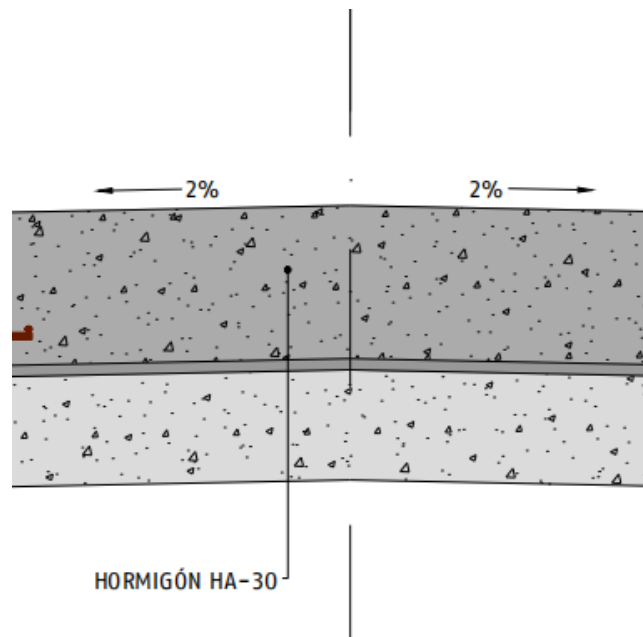


Figura 1-10 Terminado en hormigón. Fuente: Junta de ANDALUCIA (2020)

Como ya se ha mencionado, a medida que se ha ido profundizando en la comunicación internacional, los símbolos o palabras específicos de cada industria se han vuelto cada vez más uniformes entre ellas. En este contexto, la comunicación entre las mismas industrias es cada vez más fácil, pero esto conlleva una barrera cada vez mayor para la comunicación entre industrias.

Capítulo 2 COMUNICACIÓN

La comunicación es un aspecto importante en todos los ámbitos de nuestra vida, especialmente en el trabajo en equipo. Para lograr una comunicación eficaz, es importante comprender su estructura y objetivos, así como las distintas formas en que puede llevarse a cabo. Además, contar con las herramientas adecuadas puede facilitar y mejorar el proceso de comunicación. En este artículo exploraremos estos aspectos clave de la comunicación y categorizaremos la comunicación según sus diferentes formas y propósitos. También veremos cómo la comunicación verbal, no verbal y escrita desempeñan un papel clave en el intercambio de información. Por último, veremos algunas herramientas útiles que pueden ayudarnos a lograr una comunicación más eficiente y eficaz.

2.1 Definición de la palabra y el comportamiento COMUNICACIÓN

2.1.1. La definición de la palabra

Para la definición de la palabra comunicación, el Real Diccionario Español dice lo siguiente:

-
1. *f. Acción y efecto de comunicar o comunicarse.*
 2. *f. Trato, correspondencia entre dos o más personas.*
 3. *f. Transmisión de señales mediante un código común al emisor y al receptor.*
 - ...
 5. *f. Medio que permite que haya comunicación (∥ unión) entre ciertas cosas.*
 6. *f. Papel escrito en que se comunica algo oficialmente.*
 7. *f. Escrito sobre un tema determinado que el autor presenta a un congreso o reunión de especialistas para su conocimiento y discusión.*
 8. *f. Ret. Petición del parecer por parte de la persona que habla a aquella o aquellas a quienes se dirige, amigas o contrarias, manifestándose convencida de que no puede ser distinto del suyo propio...*
-

En cuanto a la interpretación del diccionario, la palabra puede referirse a una acción, un efecto, un tema, etc.

2.1.2. La definición del comportamiento

Detrás de estas interpretaciones lingüísticas, la palabra representa un acto, una serie de acciones. Se oculta un tema clave, a saber, el intercambio de información y el cambio del proceso, el hecho de que el proceso se produce por algún acto. Así pues, el principal objetivo de la comunicación es transmitir información. Es el proceso de transferir y retroalimentar pensamientos y sentimientos entre personas, entre personas y grupos, con el fin de llegar a un acuerdo sobre pensamientos y sentimientos en general.

2.2 El objetivo de comunicación

2.2.1. El objetivo de comunicación general

El propósito de la comunicación y el intercambio es establecer conexiones, compartir información, entenderse y transmitir significados. Son actividades importantes en la sociedad humana, que ayudan a las personas a comunicarse e interactuar eficazmente a nivel personal, social y profesional. A continuación, se enumeran algunas de las finalidades más comunes de la comunicación y el intercambio:

- **Transferencia de información:** Uno de los principales propósitos de la comunicación es transferir información. Las personas se comunican para intercambiar hechos, datos, puntos de vista, ideas, opiniones y otros contenidos para que la otra persona pueda entender y apreciar el mensaje concreto.
- **Comprender y compartir:** a través de la comunicación, las personas intentan comprender los puntos de vista, sentimientos, necesidades e intenciones de los demás para establecer un significado compartido y percepciones comunes. Esto ayuda a facilitar la interacción y la cooperación entre las partes comunicantes.
- **Construir relaciones:** la comunicación y el intercambio son una forma importante de construir y mantener relaciones. Mediante una comunicación eficaz, las personas pueden generar confianza, respeto e intimidad, facilitando el desarrollo de relaciones personales y sociales.
- **Influir y persuadir:** la comunicación puede utilizarse para influir en las actitudes, creencias y comportamientos de los demás. Las personas pueden utilizar argumentos contundentes, razonamientos lógicos y habilidades persuasivas para influir en las decisiones y acciones de los demás.
- **Resolución de problemas:** la comunicación ayuda a resolver problemas y conflictos. Mediante una comunicación eficaz, las personas pueden expresar sus preocupaciones, compartir ideas, buscar soluciones comunes y promover la cooperación y la coordinación.
- **Expresión de emociones:** la comunicación también sirve para expresar y compartir emociones. Las personas pueden expresar alegría, tristeza, ira, amor y otras emociones mediante palabras, sonidos, expresiones, gestos y otros medios no verbales.

Intercambio de conocimientos y experiencias: a través de la comunicación, las personas pueden transferir conocimientos, experiencias y habilidades. Puede tratarse de enseñar y aprender en un entorno educativo o de compartir conocimientos y buenas prácticas en el lugar de trabajo.

Éstas son algunas de las finalidades comunes de la comunicación y el intercambio y, en la práctica, puede haber más de un objetivo en cada comunicación. Dependiendo del contexto y del objetivo, las personas deben adaptar diferentes estilos y estrategias de comunicación para garantizar que los mensajes se transmiten y se entienden con eficacia.

2.2.2. La importancia de comunicación en un equipo de trabajo

La comunicación desempeña un papel fundamental en el funcionamiento eficiente y exitoso de un equipo de trabajo. Es un elemento vital que permite a los miembros del equipo compartir información, coordinar esfuerzos, resolver problemas y alcanzar objetivos comunes. Aquí hay algunas razones por las cuales la comunicación es de suma importancia en un equipo de trabajo:

- **Coordinación y colaboración:** La comunicación efectiva facilita la coordinación y colaboración entre los miembros del equipo. Permite que todos estén al tanto de las tareas asignadas, los plazos, las expectativas y las responsabilidades individuales y colectivas. Al compartir información y mantener una comunicación abierta, los miembros del equipo pueden trabajar juntos de manera más eficiente y evitar la duplicación de esfuerzos.
- **Resolución de problemas:** La comunicación clara y abierta es esencial para abordar y resolver problemas dentro del equipo. Permite compartir ideas, perspectivas y soluciones potenciales. Al fomentar un ambiente de comunicación abierta y respetuosa, los miembros del equipo pueden discutir los desafíos que enfrentan, buscar diferentes enfoques y llegar a acuerdos colectivos que beneficien a todos.
- **Construcción de relaciones y confianza:** La comunicación efectiva fortalece las relaciones interpersonales y fomenta la confianza dentro del equipo. Al compartir información de manera transparente y abierta, los miembros del equipo se sienten valorados y respetados. Esto promueve un ambiente de trabajo positivo y colaborativo, donde se fomenta la participación y se establece una base sólida de confianza mutua.
- **Alineación de objetivos:** La comunicación clara garantiza que todos los miembros del equipo tengan una comprensión común de los objetivos y metas del proyecto. Permite establecer expectativas claras y garantiza que todos estén trabajando hacia el mismo fin. Cuando todos los miembros del equipo están alineados en cuanto a los objetivos, se optimiza la eficiencia y se aumenta la probabilidad de éxito.
- **Mejora del clima laboral:** Una comunicación efectiva contribuye a un clima laboral positivo y saludable. Promueve la transparencia, el respeto y la apertura entre los miembros del equipo. Esto crea un entorno en el que las ideas y opiniones son valoradas, se fomenta la participación y se promueve el crecimiento personal y profesional de cada miembro del equipo.

En resumen, la comunicación efectiva en un equipo de trabajo es esencial para una colaboración eficiente, la resolución de problemas, la construcción de relaciones sólidas y la alineación de objetivos. Facilita la coordinación, promueve un ambiente laboral positivo y mejora la productividad general del equipo. Por lo tanto, invertir en una comunicación clara, abierta y respetuosa es crucial para el éxito y el buen funcionamiento de cualquier equipo de trabajo.

2.3 EL modelo de comunicación

2.3.1. El modelo de Shannon y Weaver

En 1948, el matemático estadounidense Claude Shannon⁶ y el biólogo Warren Weaver⁷ propusieron el modelo Shannon-Weaver, que fue el primero y el más influyente. Aunque el modelo se concibió originalmente como un modelo matemático basado en la comunicación. Sin embargo, a medida que el modelo se ha ido estudiando y desarrollando, el ámbito de su aplicación se ha ido ampliando gradualmente. En la actualidad, el modelo se utiliza ampliamente en el campo de la comunicación de masas y organizativa. Se utiliza para estudiar y analizar cómo se transmite la información entre los miembros de una organización, cómo se establecen los canales de comunicación y cómo se puede hacer más eficaz la comunicación en un contexto organizativo. Del mismo modo, el modelo también es aplicable a la comunicación. En la siguiente sección se explicará la transferencia de información en el contexto del modelo de Shannon Weaver.

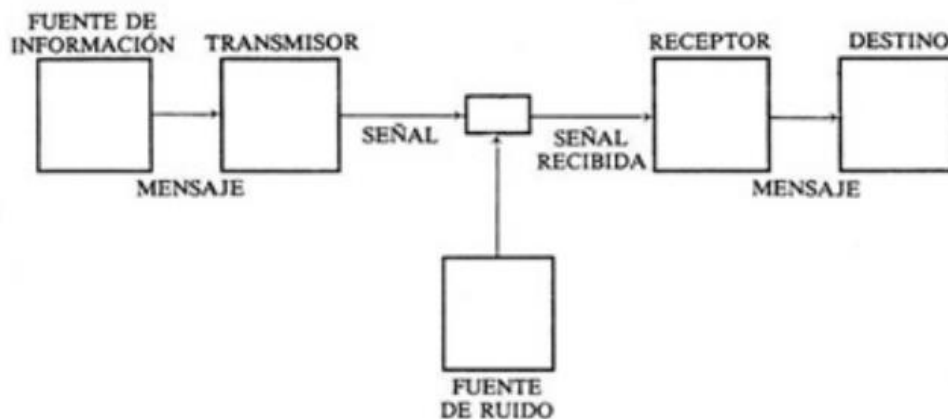


Figura 2-1 El modelo de Shannon y Weaver. Fuente: Shannon y Weaver (1981)

El modelo se basa en siete elementos principales. Son los siguientes:

- Fuente de información - la persona que habla: es la fuente de la información que se va a transmitir. El significado original es una máquina o cualquier entidad que produzca

⁶ Claude Elwood Shannon (30 de abril de 1916 - 24 de febrero de 2001) fue un matemático, ingeniero eléctrico y criptógrafo estadounidense recordado como «el padre de la teoría de la información».

⁷ Warren Weaver (Reedsburg, Wisconsin, Estados Unidos, 1894 - New Milford, 1978) fue un biólogo e informático estadounidense.

información. También puede entenderse como una persona que quiere transmitir sus pensamientos, sentimientos, etc.

- El codificador-órgano portavoz: convierte la información de la fuente en un formato adecuado para su transmisión a través de un canal de comunicación. El codificador se encarga de convertir la información en una señal o secuencia de símbolos que pueda transmitirse. Se puede pensar en los distintos órganos del hablante. Cuando las personas se comunican, por ejemplo, el cerebro programa primero el mensaje y luego las cuerdas vocales lo traducen en símbolos sonoros para su transmisión. Lo mismo ocurre con otras formas de comunicación. En la comunicación escrita, el cerebro ordena la información y luego escribe con ambas manos los símbolos que la representan...
- Canal de comunicación - modo de transmisión: Medio físico o técnico a través del cual se transmite la información. Puede ser líneas telefónicas, señales de radio, fibra óptica, etc. En la comunicación conversacional cotidiana puede ser el aire, en la comunicación diaria debe ser el aire, el papel, la pantalla, etc. cualquier objeto que pueda mostrar o transmitir información.
- Ruido - Interferencia: Cualquier factor o perturbación que pueda afectar a la calidad o precisión de la información transmitida a través de un canal. Puede ser ruido eléctrico, distorsión de la señal, interferencias ambientales, etc. En la comunicación cotidiana puede entenderse como el efecto del ruido, modificadores superfluos, expresiones, acciones, contexto...
- El descodificador - órgano del oyente: recibe la señal transmitida por el canal y la interpreta, reconstruyendo el mensaje original. El descodificador realiza la tarea inversa a la del codificador. Tras recibir los símbolos (sonido o texto), el oyente los transmite al cerebro.
- Receptor - el cerebro del oyente: es el destinatario final del mensaje. Recibe el mensaje descodificado y lo interpreta para comprender la información transmitida. El cerebro, una vez recibidos los símbolos transmitidos por los sentidos, los recompila y reorganiza para luego comprenderlos.
- Destino - Reacción del oyente: El objetivo o propósito de la comunicación. Puede tratarse de una acción, una reacción o un impacto que se pretende conseguir mediante la transmisión del mensaje. Una vez que el cerebro lo ha entendido, se genera una retroalimentación en respuesta al mensaje, la mayoría de las veces simplemente comunicándose con el interlocutor, pero también respondiendo a través de otros sentidos. Algunos ejemplos son los gestos, las expresiones y otros comportamientos de retroalimentación.

En este modelo, podemos ver que en el proceso de la comunicación. Lo más importante es la persona que transmite el mensaje. La incapacidad del comunicador para expresar eficazmente sus intenciones o sentimientos afectará a todos los procesos posteriores. Esto exige que el generador del mensaje sea capaz de expresar exactamente lo que quiere que los demás entiendan.

En segundo lugar, la capacidad del receptor para entender el mensaje oculto tras los símbolos transmitidos es crucial para el éxito de la comunicación. En chino, existe un modismo "对牛弹琴" (tocar el piano al buey), que ironiza sobre alguien o algunos que intentan inculcar conocimientos o habilidades a un sujeto que no tiene capacidad de comprensión. Esto también se expresa en la frase "tocarle la flauta a un burro" en español, mientras que en inglés existe una

expresión similar "to play the violin to a cow". Pero tanto si el destinatario es una vaca, un burro o ser un humano, si el receptor del mensaje no lo entiende, la comunicación es fracaso sin duda.

En segundo lugar, está el modo de entrega. ¿Se transmite de forma verbal o no verbal? Ambos afectarán a la comprensión del mensaje por parte del receptor (oyente).

Por último, existen interferencias como las diferencias lingüísticas, las diferencias culturales, las diferencias contextuales o las diferencias de conocimientos entre las partes comunicantes. Estas interferencias, aunque pueden tener cierto grado de incidencia negativa en la comunicación, no son decisivas. Como en el párrafo anterior, el chino y el español expresan la misma situación. Ambas lenguas intentan expresar y transmitir el mismo mensaje. Sin embargo, debido a las diferencias lingüísticas y culturales, se utilizan analogías diferentes, en las que la vaca y el burro representan al receptor y el instrumento musical expresa la forma en que se transmite el mensaje. En el proceso de comunicación, si el mensaje se transmite diciendo estas frases y el oyente no tiene una buena base lingüística o cultural. Aunque esto pueda causar cierta confusión, sigue siendo posible comunicarse bien con explicaciones.

De hecho, si el oyente tiene una buena base de conocimientos, una mente ágil y poder de asociación, puede entender el mensaje por asociación o analogía, aunque no comprenda las expresiones en otros idiomas. En el caso de sólo tres lenguas - chino, español e inglés - la analogía se hace a través de instrumentos musicales y animales. Esto es común a las culturas, pero las diferencias en los instrumentos musicales y los animales reflejan la singularidad de las culturas. En la comunicación intercultural, es totalmente posible que el oyente comprenda los significados más profundos que se esconden tras los instrumentos y los animales, siempre que reflexione sobre ellos.

Sin embargo, aunque comprensible, esto puede provocar una falta de concentración por parte del destinatario y distraerle de imaginar el contenido. Esto afectará en cierta medida a la comunicación posterior. Por lo tanto, es mejor evitar el uso de estas palabras o frases con connotaciones metafóricas.

2.3.2. El modelo de Schramm

Basándose en el modelo de Shannon-Weaver, Wilbur Schramm⁸ ha desarrollado otro modelo, el Gran Modelo de Schramm, que se basa en la comunicación interpersonal y de masas y sugiere que la comunicación es más fácil si hay más experiencias compartidas (culturas, normas, valores) entre las dos partes. Su modelo, basado en múltiples receptores implicados en la comunicación, se centra más en el resultado de la comunicación colectiva y divide el proceso de comunicación en cinco elementos: codificador, decodificador, entrada y salida.

⁸ Wilbur Schramm (1907-1987) fue un literato y periodista nacido en Ohio, Estados Unidos. Académico en la Universidad de Iowa. Se le considera uno de los padres fundadores en el estudio de la comunicación.

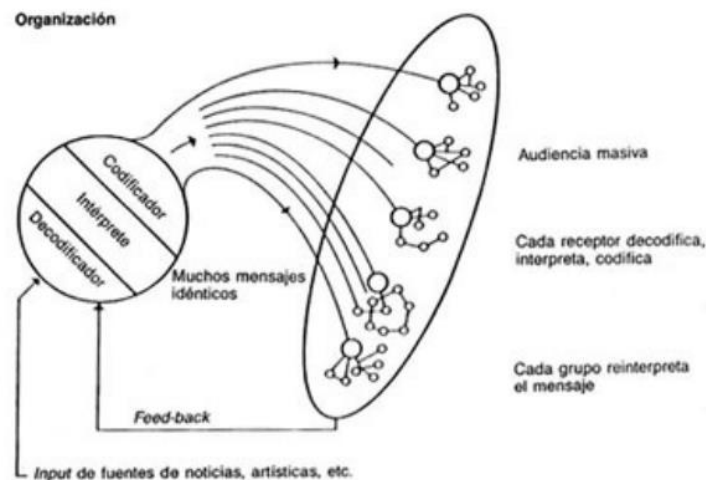


Figura 2-2 El modelo de Schramm. Fuente: Schramm (1954)

- Emisor: El emisor construye y selecciona el mensaje y utiliza símbolos y lenguaje para transmitirlo.
- Mensaje: el mensaje es el contenido de la información que el emisor quiere transmitir al receptor.
- Receptor: El receptor recibe y decodifica el mensaje del emisor e intenta comprender su significado.
- Feedback: El feedback es la respuesta o reacción del receptor al mensaje del emisor.
- Contexto: el contexto es el entorno en el que tiene lugar la comunicación: tiempo, lugar, contexto sociocultural, etc.
- Ruido: El ruido es cualquier factor que interfiere o interrumpe el proceso de comunicación.

El modelo se caracteriza por la comunicación colectiva y por el hecho de que el éxito del acto de comunicación depende del campo común de experiencia de las partes comunicantes. Según su modelo, la comprensión eficaz de la información está sujeta a los siguientes puntos:

- El mensaje debe ser lo suficientemente persuasivo como para captar la atención del destinatario y demostrar su pertinencia.
- La fuente del mensaje debe ser claramente identificable y fácilmente reconocible para garantizar que se comunica con eficacia.
- Para garantizar que el mensaje se entiende correctamente, debe codificarse y adaptarse al conocimiento previo que el destinatario tiene del remitente.
- El emisor debe asegurarse de que la información facilitada es valiosa, pertinente y precisa para interesar y motivar al destinatario.
- Es importante adaptar los métodos de comunicación para satisfacer las necesidades específicas del grupo destinatario, teniendo en cuenta los aspectos culturales, las normas y los valores que pueden influir en su recepción.

2.4 Clasificación de la comunicación

El objetivo de esta sección es analizar el enfoque y las ventajas e inconvenientes de los distintos estilos de comunicación en la comunicación de equipos internacionales clasificándolos para mejorar la eficacia y los resultados de la comunicación.

2.4.1. Clasificación según el resultado

Los resultados de la comunicación pueden utilizarse para clasificar la comunicación como eficaz o ineficaz.

2.4.1.1 Comunicación eficaz

Definición: La comunicación eficaz es todo el proceso de transmisión de un mensaje a la persona a la que se comunica y que es capaz de responder como se espera.

2.4.1.1.1 Importancia:

La comunicación eficaz es especialmente importante cuando se trabaja en equipo, ya que es el principio y la base del trabajo en equipo. En primer lugar, la comunicación eficaz aumenta la eficiencia y evita los conflictos y la duplicación del trabajo. En segundo lugar, ayuda a mejorar el nivel de entendimiento entre los miembros del equipo. Una comunicación eficaz permite a los miembros del equipo entender las intenciones del jefe de equipo y aclarar su papel en el equipo y lo que se espera que hagan y cómo se espera que lo hagan. Tras la vinculación, esto conduce al desarrollo de un entendimiento tácito entre los miembros del equipo. Cuando los miembros del equipo establecen los mismos patrones de pensamiento, mejora la compenetración del equipo. Pensar en un problema con una mentalidad similar conducirá inevitablemente a respuestas similares. En tercer lugar, contribuye al desarrollo de una "mentalidad de equipo". Una comunicación eficaz permite a los miembros del equipo compartir sus conocimientos e integrarse gradualmente para formar una mentalidad y un entendimiento comunes. Esta mentalidad se convierte en la base para la resolución de problemas y la toma de decisiones por parte de los miembros del equipo. Esto significa que son capaces de llegar a respuestas similares y a soluciones cercanas. Esto mejorará significativamente la coherencia del equipo y reducirá los desacuerdos y conflictos innecesarios. En cuarto lugar, crea dinamismo en el equipo. Una comunicación eficaz a lo largo del tiempo aumenta el nivel de confianza y cordialidad entre los miembros del equipo. Esto reduce el nivel de implicación del jefe de equipo cuando se trabaja en equipo. Según la teoría de la identidad social en sociología, en determinados trabajos que requieren colaboración, es más probable que las personas ayuden a quienes conocen o en quienes confían. Esto significa simplemente que las personas que se conocen lo suficiente como para colaborar con sus compañeros de trabajo pueden alcanzar sus objetivos directamente a través de peticiones personales, en lugar de ser asignadas por el líder para realizar el trabajo en el que necesitan ayudar. Además, una comunicación eficaz entre equipos crea un sentimiento de pertenencia. Hace que los miembros del equipo estén más dispuestos a tomar la iniciativa de expresar sus pensamientos y sentimientos. Especialmente en un equipo internacional, cuyos miembros proceden de entornos culturales diferentes, el intercambio de ideas tiende a generar más ideas, perspectivas e innovaciones.

2.4.1.1.2 Condiciones:

Hay dos condiciones necesarias para que la comunicación sea eficaz: en primer lugar, el emisor expresa el mensaje con claridad para que el receptor pueda entenderlo con precisión. En primer lugar, el emisor expresa el mensaje con claridad para que el receptor pueda entenderlo con precisión. Para evitar malentendidos innecesarios.

El éxito de una comunicación eficaz depende en gran medida de la eficacia del mensaje. El grado de eficacia del mensaje determina el grado de eficacia de la comunicación. Y la eficacia del mensaje depende en gran medida de lo siguiente:

El grado de exactitud de la información se refiere, por un lado, a la exactitud de la fuente de la información, lo que significa que la información no puede ser adivinada o inventada de la nada. Por otro lado, se refiere a la exactitud del lenguaje en el que se transmite el mensaje, lo que garantiza que el receptor del mensaje entiende el contenido del mismo. Para el destinatario no tiene sentido transmitir un mensaje poco claro, incomprensible o incluso ambiguo en un lenguaje ambiguo y vago.

El grado de relevancia para el destinatario, que también puede entenderse como el valor del mensaje. En términos sencillos, cuanto mayor sea el impacto del mensaje en el destinatario, mayor será el valor del mensaje. Este impacto puede ser en varios aspectos como dinero, comportamiento o ideas

El grado de retroalimentación del mensaje, la comunicación es un acto bidireccional dinámico. En comunicación, un mensaje sólo es tan eficaz como la capacidad del receptor para proporcionar una retroalimentación razonable y eficaz sobre el mensaje recibido.

2.4.1.1.3 Técnicas para una comunicación eficaz:

A lo largo de los años, muchas personas, equipos, empresas y organizaciones han resumido e investigado la eficacia de la comunicación y han elaborado numerosos modelos y teorías para mejorarla. Hay muchos enfoques para entender y probar, y del análisis y resumen de estos modelos se pueden extraer las siguientes conclusiones: Los principales participantes en la comunicación son el emisor del mensaje (el hablante) y el receptor (el oyente). Por lo tanto, la forma más eficaz de mejorar la eficacia de la comunicación es aumentar la competencia y las habilidades de ambas partes.

Fuente de información (transmisor de información):

- Ser completo y lógico: El comunicador debe tener claro lo que quiere conseguir antes de emitir el mensaje y asegurarse de que éste se transmite en su totalidad. Para ello, el comunicador debe pensar primero lo que quiere decir antes de comunicarse, organizar sus pensamientos y el orden de las palabras y, en un equipo internacional, tener en cuenta los factores lingüísticos y culturales, asegurarse de que el mensaje que quiere transmitir se ajusta a la lógica de la mente del receptor y, si es así, explicarlo.
- El mensaje tiene que ser entendido por el receptor: recibir no es lo mismo que entender, y poder oír no es lo mismo que escuchar. Para ello es necesario que el emisor del mensaje sea consciente de la reacción del receptor. Y ajustar su pensamiento a tiempo. Y dejar claro que la otra persona entiende el mensaje. Repetir o recordar los mensajes clave es una forma eficaz de asegurarse de que la otra persona lo entiende.
- Utilizar múltiples modalidades en la comunicación: es decir, que la lengua no es el único medio de comunicar y comunicarse. Según la definición de la lingüística, la lengua

también es sólo un símbolo de acuerdo. Y hay muchos símbolos de este tipo. Por ejemplo, los números, los iconos, las fórmulas, los patrones, etc. pueden servir para transmitir información y se entienden más fácilmente. Además, el uso de medios de comunicación no verbales, como gestos, expresiones, etc., también puede ayudar al receptor a comprender mejor el mensaje.

- Reducir la complejidad del mensaje: esto se aplica principalmente a la comunicación verbal. El objetivo de la comunicación es hacer que la otra persona entienda el contenido de la expresión y comprenda el mensaje que se transmite. No se trata de demostrar competencia lingüística o patrimonio cultural. Por tanto, reducir el uso de vocabulario, frases y modificadores avanzados puede ser eficaz para comunicarse en equipos interculturales y lingüísticos. Lo más eficaz es utilizar el mayor número posible de enunciados declarativos para describir el mensaje.
- Anticipación del destinatario: Esto significa que el emisor del mensaje necesita tener una anticipación de la persona que recibe el mensaje. Por ejemplo, el nivel de alfabetización y comprensión del receptor. En la comunicación intercultural y lingüística, es aún más importante prever el nivel de comprensión lingüística y cultural de la otra persona. Qué tipo de expresiones se utilizan que serán entendidas por la otra persona.
- Mentalidad o emociones: como se ha mencionado en el apartado anterior, comunicarse con personas con prejuicios y discriminación afectará en gran medida a la eficacia de la comunicación. Se generan más emociones negativas, como impaciencia, agitación, etc. Estas emociones negativas pueden afectar a ambas partes de la comunicación. Por lo tanto, es necesario que el emisor del mensaje mantenga un estado de ánimo tranquilo y se comunique con las personas de forma comprensiva y tolerante. Esto es especialmente cierto si los antecedentes culturales y lingüísticos de las dos partes comunicantes son muy diferentes. Es aún más importante ser paciente con ellos.

Receptor (oyente):

- Retroalimentación oportuna: Esto significa que el receptor del mensaje debe dar retroalimentación oportuna sobre lo bien que ha entendido el mensaje. Indicar claramente al comunicador del mensaje si ha entendido lo que intentaba decir. Esto ayuda a mejorar la comprensión. Completar la interacción del mensaje.
- Presta atención a la escucha: en otras palabras, centra tu atención cuando te comuniquen. Centrar tu atención en la otra persona en la comunicación es respetuoso con el mensajero y también puede aumentar la eficacia. La mayoría de las personas retroalimentan inconscientemente, con un cambio de expresión, la información que reciben. En la comunicación, este feedback inconsciente puede ser eficaz para ayudar a la persona que transmite el mensaje a juzgar el nivel de comprensión del receptor.
- Utilizar otros métodos para comprender la información: Con los avances tecnológicos y el intercambio de conocimientos. Cada vez disponemos de más medios que nos ayudan a comprender la información con eficacia. El uso de programas de traducción, por ejemplo, ha resuelto en gran medida las barreras a la comunicación translingüística debidas a las incoherencias lingüísticas. O algunos programas de comunicación, como Team y Skype, tienen una función de subtítulo instantáneo (es decir, traducen la voz del orador a texto escrito), que ayuda a que la comunicación sea más eficaz.

La forma de transmitir la información:

- Elegir un método de entrega fiable es también un medio de mejorar la eficacia de la comunicación. Los distintos métodos de comunicación tienen diferentes ventajas e inconvenientes. Las ventajas de la escritura, por ejemplo, son que tiene una larga vida útil y facilita la transferencia de información a gran escala. Sin embargo, la desventaja es que la comprensión del mensaje depende en gran medida del nivel de uso de la lengua y del acervo cultural de ambas partes. La comunicación cara a cara, por su parte, tiene ventajas e inconvenientes en un equipo internacional. La ventaja es que el emisor del mensaje puede juzgar a primera vista si el receptor entiende lo que se le comunica. Pero la desventaja también es obvia: si el receptor no entiende el mensaje, suele llevar más tiempo explicarlo. Además, este enfoque requiere un alto nivel de lenguaje por ambas partes.

2.4.1.2 Comunicación ineficaz

A diferencia de la comunicación eficaz, la comunicación ineficaz se produce cuando la respuesta del receptor de la comunicación no cumple las expectativas del mensajero o no comprende el mensaje.

2.4.1.2.1 Los riesgos de una comunicación ineficiente

- Malentendidos y desorientación: Una comunicación ineficaz puede dar lugar a información poco clara o malinterpretada, lo que provoca malentendidos y desorientación entre los miembros del equipo. Esto puede provocar conflictos y malas decisiones y acciones, lo que a su vez puede afectar a la productividad y el rendimiento del equipo.
- Conflictos y tensiones: Los conflictos y las tensiones pueden surgir cuando la comunicación carece de eficacia. Las barreras de comunicación, los malentendidos y el uso inadecuado del lenguaje entre los miembros de un equipo pueden provocar la aparición de tensiones y socavar la cooperación y la colaboración en equipo.
- Ineficiencias y retrasos: Una comunicación ineficaz puede provocar retrasos, información incompleta o imprecisa, lo que puede afectar al buen desarrollo del trabajo. Los miembros del equipo pueden dedicar más tiempo y esfuerzo a intentar remediar los problemas de comunicación, lo que reduce la productividad.
- Menor cohesión del equipo: Una comunicación ineficaz puede reducir la cohesión del equipo. Cuando la comunicación es deficiente y la información no fluye, los miembros del equipo pueden sentirse aislados y poco apreciados, lo que reduce la cohesión y la cooperación del equipo.
- Decisiones erróneas y resultados de baja calidad: Una comunicación ineficaz puede dar lugar a decisiones erróneas y resultados de trabajo de baja calidad. La falta de mensajes claros y de comprensión puede llevar a errores en la toma de decisiones del equipo y en la realización de tareas, lo que puede afectar al rendimiento y los resultados del equipo.

Una comunicación ineficaz puede perjudicar a un equipo de muchas maneras: puede dar lugar a malentendidos, conflictos, ineficacia, reducción de la cohesión y disminución de la calidad y el rendimiento.

2.4.1.2.2 Las causas:

- Falta de claridad y definición: El comunicador no se expresa con claridad o hay ambigüedad y vaguedad en la transmisión del mensaje. Esto puede dar lugar a malentendidos y a una interpretación errónea del mensaje.
- Uso inadecuado de la lengua y el vocabulario: La elección inadecuada de la lengua y el vocabulario puede provocar diferencias de comprensión y confusión entre los miembros del equipo. Cuestiones como el uso incorrecto de la terminología, la jerga o su uso indebido pueden impedir una comunicación eficaz.
- Habilidades de comunicación inadecuadas: La falta de buenas habilidades de comunicación puede dar lugar a una transmisión de información deficiente e incompleta. Por ejemplo, no saber escuchar, hacer preguntas inadecuadas o no saber expresarse con eficacia.
- Diferencias culturales y lingüísticas: En los equipos multiculturales, las diferencias culturales y lingüísticas pueden ser un obstáculo para una comunicación ineficaz. Valores, sistemas de creencias, hábitos lingüísticos y expresiones no verbales diferentes pueden dar lugar a malentendidos y discordia.
- Falta de respuesta y acuse de recibo: La naturaleza bidireccional de la comunicación es muy importante y la falta de respuesta y acuse de recibo puede dar lugar a sesgos y malentendidos del mensaje. Cuando el destinatario no ofrece una respuesta adecuada o no pide aclaraciones, la exactitud del mensaje puede estar en peligro.
- Sobrecarga de información y distracción: en la era de la explosión de la información, las personas pueden enfrentarse a una sobrecarga de información y distracción. Esto puede hacer que los miembros del equipo no sean capaces de centrarse en la información importante, reduciendo así la eficacia de la comunicación.
- Factores interpersonales y emocionales: Las malas relaciones interpersonales y los estados emocionales pueden tener un impacto negativo en la comunicación. Por ejemplo, las discusiones, las mentalidades hostiles, el emocionalismo o las expresiones inadecuadas de las emociones pueden provocar una ruptura de la comunicación.

2.4.2. Clasificación según el método de comunicación

Según la forma en que se transmite la información, la lingüística divide la comunicación en verbal y no verbal. La comunicación verbal es el proceso de intercambiar información y compartir significados mediante un sistema de símbolos lingüísticos. Se basa en el uso de estructuras lingüísticas como el vocabulario, la gramática y la semántica, que permiten a las personas expresar sus pensamientos, sentimientos e intenciones con precisión y claridad. La importancia de la comunicación verbal radica en que es una forma de comunicación universalmente aceptada que permite el entendimiento y la comunicación a través de diferentes culturas, orígenes y contextos.

Por otro lado, la comunicación no verbal es una forma de transmitir información y significado a través de elementos no verbales. Estos elementos no verbales incluyen el lenguaje corporal, las expresiones faciales, la modulación de la voz, la postura y el tacto. La comunicación no verbal puede transmitir mensajes de emoción, actitud, intimidad e identidad cultural, a veces incluso de forma más directa y rápida que las palabras, para transmitir un significado. Desempeña un papel importante en la comunicación interpersonal, el discurso y la comunicación intercultural.

Existe una relación complementaria entre la comunicación verbal y la no verbal. La comunicación verbal proporciona una forma clara de transmitir información gracias a la precisión

del lenguaje y a las reglas estructuradas que permiten expresar conceptos e ideas complejos. Sin embargo, en algunas situaciones, la expresión verbal puede ser limitada o el lenguaje puede tener dificultades para transmitir con precisión sentimientos y emociones. Aquí es donde la comunicación no verbal puede complementar y mejorar la comunicación a través del lenguaje corporal, las expresiones faciales y la modulación de la voz.

En la práctica, comprender y dominar las ventajas e inconvenientes de la comunicación verbal y no verbal, así como su aplicabilidad en distintos contextos, es crucial para mejorar la eficacia de la comunicación. En el proceso de comunicación, debemos ser flexibles a la hora de elegir y utilizar la comunicación verbal y no verbal en función del propósito específico, el público destinatario y el trasfondo cultural, con el fin de lograr una transferencia de información y una comunicación más eficaces y precisas.

2.4.2.1 Comunicación verbal:

A lo largo de los años, muchos estudiosos han definido la comunicación verbal, que puede resumirse a grandes rasgos como sigue. La capacidad de los seres humanos de utilizar sonidos claros u otros sistemas de símbolos para expresarse y comunicarse con los demás. La comunicación verbal es el uso de estos sistemas de símbolos como medio para transmitir información. Según la forma en que se utilicen los símbolos, hay comunicación oral y comunicación escrita.

2.4.2.1.1 Comunicación oral

La comunicación oral es la forma en que se transmite la información utilizando únicamente símbolos vocales y palabras, y es la forma de comunicación más utilizada para transmitir información. El uso de la comunicación oral requiere un alto nivel de competencia lingüística por ambas partes. Ambas partes deben hablar el mismo idioma para garantizar una comunicación y un intercambio fluidos. Las formas más comunes de comunicación oral son las conversaciones, las llamadas telefónicas, las reuniones, etc. La ventaja de este tipo de comunicación es que la información se intercambia rápidamente, la retroalimentación es rápida y se puede intercambiar una gran cantidad de información en poco tiempo. La desventaja de este tipo de comunicación es que es muy limitada y a menudo puede verse obstaculizada por las barreras lingüísticas y las diferencias culturales cuando se comunica entre distintas culturas.

El uso de la comunicación verbal para transmitir información en la comunicación intercultural y lingüística puede ser eficaz si se tienen en cuenta los siguientes puntos:

- Garantizar que la información sea concisa y eficaz.
- Garantizar el uso correcto del lenguaje o el empleo correcto de la gramática.
- Evite utilizar jerga o expresiones demasiado coloquiales.
- Evite mostrarse demasiado emocional y mantenga la calma y la objetividad en su presentación.
- Prestar atención a los comentarios del destinatario.
- Evite transmitir el mensaje más de una vez.

2.4.2.1.2 Comunicación escrita

La comunicación escrita es una forma lingüística de transmitir información mediante símbolos escritos, en contraposición a la utilización de símbolos sonoros como medio de transmisión. El uso de la comunicación escrita requiere una base lingüística inferior a la de la comunicación oral. El comunicador dispone de una amplia gama de ayudas para la preparación del mensaje. Además,

con el desarrollo de la tecnología, el uso de diversos programas informáticos de traducción está reduciendo los efectos negativos de las barreras lingüísticas. Las formas más comunes de comunicación escrita en el trabajo en equipo son los documentos, informes, nuevas construcciones, contratos, etc. Como el proceso de comunicación escrita no suele requerir una comunicación en tiempo real con el mensajero, el receptor del mensaje tiene más tiempo para pensar y comprenderlo. Además, la comunicación escrita suele ser más lógica y comprensible que la oral, ya que la mente humana piensa y ensambla las palabras a medida que se escriben. Sin embargo, la forma en que se transmite esta información depende mucho de cómo entienda las palabras el destinatario. Esto se debe a que un mismo texto puede ser leído de forma diferente por distintas personas.

Las ventajas de la comunicación escrita son que es duradera, fácil de difundir y precisa, lo que significa que transmite bien los deseos de la persona que originalmente emitió el mensaje, en lugar de ser procesado e interpretado por otros.

Bobby D. Sorrels (1984), resume las seis C para mejorar la comunicación escrita. Estas son: brevedad, precisión, claridad, estilo, comprensión y coherencia. Además, escribir con énfasis, utilizando imágenes y tablas es una forma de mejorar la comprensión del mensaje para el receptor.

2.4.2.2 Comunicación no verbal:

La comunicación no verbal es el proceso de transmisión de información a través de medios no verbales, como las expresiones faciales, los gestos, la postura corporal y el tono de voz. De hecho, cualquier mensaje no verbal transmitido entra en la categoría de comunicación no verbal. Y la clave para recibir estos mensajes es la capacidad del receptor para comprender el significado profundo de estas acciones o expresiones de comportamiento. A continuación, se analizan las formas más comunes de clasificarlos:

2.4.2.2.1 Lenguaje corporal:

Son elementos relacionados con el movimiento corporal, como los movimientos del cuerpo, los gestos, las expresiones faciales y los ojos que exhiben los seres humanos durante el acto interactivo de la comunicación.

El antropólogo estadounidense Ray L. Birdwhistell (1970)⁹, ofrece una clasificación y formulación más detalladas del lenguaje corporal:

- **Movimiento corporal:** El movimiento corporal se refiere al movimiento del cuerpo a través del cual las personas transmiten información y expresan significados. Incluye la postura, el movimiento general del cuerpo y la amplitud, velocidad y ritmo del movimiento. Los movimientos corporales pueden transmitir emociones, actitudes, intenciones y características personales.
- **Gesto:** El gesto es la transmisión de información a través del movimiento y la postura de las manos. Los gestos pueden ser símbolos gestuales explícitos, como saludar con la mano o levantar el pulgar en señal de aprobación, o gestos no explícitos, como la dirección, la forma y la intensidad del gesto. Los gestos pueden utilizarse para complementar, enfatizar o sustituir a las expresiones verbales.

⁹ Ray Lee Birdwhistell (Cincinnati, Ohio, 18 de septiembre de 1918-Brigantine, Nueva Jersey, 19 de octubre de 1994), fue un antropólogo estadounidense.

- **Expresiones faciales:** las expresiones faciales son el movimiento de los músculos de la cara de una persona que se utilizan para comunicar emociones, estados mentales e intenciones. Las expresiones faciales incluyen sonreír, fruncir el ceño, parpadear, etc. Las expresiones faciales pueden reflejar directamente estados emocionales y cognitivos internos y desempeñan un papel importante en la comunicación interpersonal.
- **Ojos:** Los ojos se refieren a la mirada y la dirección de los ojos. El contacto y la evitación oculares, la duración y la intensidad de la mirada pueden transmitir información. Los ojos desempeñan un papel importante en la comunicación no verbal, expresando atención, interés, intimidad y relaciones de poder y dominación.

La clasificación y el análisis del lenguaje corporal permiten comprender mejor la importancia y el impacto del movimiento corporal en la comunicación no verbal. Esto ayuda a identificar e interpretar las señales no verbales de los demás y el contenido del mensaje subyacente, así como a comprender y responder mejor a los mensajes ocultos que contiene el lenguaje corporal en la comunicación interpersonal.

2.4.2.2 Lenguaje espacial:

Es el contenido de información oculto por la relación espacial entre el mensajero y otras personas u objetos durante la interacción.

El antropólogo e investigador intercultural estadounidense Edward Twitchell Hall (1966)¹⁰ ha explicado detalladamente que los significados ocultos de las cuatro distancias espaciales son:

- **Espacio íntimo:** El espacio íntimo es la distancia entre un individuo y la persona más cercana, normalmente dentro del contacto físico, como un abrazo o un apretón de manos. Este espacio se utiliza para las relaciones más íntimas y la comunicación privada, cuando el individuo se siente incómodo o molesto con la proximidad de los demás.
- **Espacio personal:** El espacio personal es la distancia que un individuo mantiene cuando interactúa con amigos, familiares y conocidos. Este espacio suele estar fuera del espacio íntimo, pero sigue permitiendo cierto contacto físico o una comunicación cercana. La distancia exacta del espacio personal puede variar en función del trasfondo cultural, las preferencias personales y la naturaleza de la relación.
- **Espacio social:** El espacio social es la distancia que un individuo mantiene con las personas menos conocidas o en situaciones formales. Este espacio suele ser más distante que el espacio personal, y mantener cierta distancia permite a los individuos sentirse cómodos y respetados. El espacio social suele utilizarse para la interacción social general y la comunicación informal.
- **Espacio público:** El espacio público es la distancia entre un individuo y un extraño, como en un lugar público o en un gran evento. Este espacio es más distante y los individuos no suelen tener contacto físico o interacción cercana en el espacio público. El espacio público se utiliza para interactuar con extraños y para mantener una distancia adecuada en un entorno público.

El lenguaje espacial es un reflejo del trasfondo cultural y la estructura social y tiene un impacto significativo en el comportamiento comunicativo interpersonal. Comprender los principios del lenguaje espacial y las diferencias culturales puede ayudarnos a entender mejor el

¹⁰ Edward Twitchell Hall, Jr. (16 de mayo, 1914-20 de julio, 2009) fue un antropólogo e investigador intercultural estadounidense.

comportamiento y las intenciones del receptor, así como a evitar posibles malentendidos y conflictos en la comunicación intercultural y a mejorar la eficacia comunicativa.

2.4.2.2.3 Paralenguaje:

Se refiere a las características no verbales de la voz, como el tono, el volumen, la velocidad del habla, el ritmo, etc.

Este concepto se analiza específicamente por Paul Ekman (1969).¹¹ Se resume a continuación.

- **Entonación:** La entonación es el tono y el patrón cambiante de la voz al hablar. Puede transmitir emoción, tono, énfasis e intención. Por ejemplo, un tono alto suele indicar excitación o nerviosismo, mientras que un tono bajo puede indicar tranquilidad o pesadez.
- **Volumen:** El volumen se refiere a la intensidad o volumen de la voz al hablar. El nivel de volumen puede afectar a la importancia del mensaje, al estado emocional y al nivel de confianza del orador. Un volumen más alto suele utilizarse para expresar emociones fuertes o para aumentar la capacidad de persuasión del orador.
- **Velocidad del habla:** La velocidad del habla se refiere a la rapidez y el ritmo del discurso. Un ritmo rápido puede indicar urgencia, excitación o ansiedad, mientras que un ritmo más lento puede indicar calma, reflexión o importancia.
- **Ritmo:** El ritmo se refiere al patrón de ritmo y entonación de la voz al hablar. Incluye el ascenso y descenso de la voz, la acentuación y el alargamiento de las sílabas. La rima puede influir en la importancia del mensaje, el estado emocional y el significado del enunciado.

La investigación sobre el paralenguaje ha demostrado que los rasgos no verbales de la voz desempeñan un papel importante en la transmisión de información. Pueden realzar o alterar el significado de las expresiones verbales, transmitir emociones e intenciones y repercutir en las relaciones interpersonales y la comunicación. Al comprender y reconocer las características del Paralenguaje, se pueden entender con mayor precisión las intenciones y emociones del mensajero y mejorar la eficacia de la comunicación.

2.4.2.2.4 Lenguaje táctil

Es el acto no verbal de transmitir un mensaje a través del tacto. Esta forma de comunicación no verbal incluye caricias, apretones de manos, abrazos y otras formas de contacto físico.

Se ha debatido y analizado por Manusov (2006). Su teoría puede resumirse del siguiente modo:

- **Contacto social:** El contacto social es el acto de tocar que se utiliza para expresar amistad, intimidad o interacción social. Incluye dar la mano, abrazar, tocar el hombro, etc. El tacto social tiene diferentes significados y reglas de aplicación en distintos contextos culturales y sociales.
- **Contacto funcional:** El contacto funcional se utiliza para realizar una tarea específica o para transmitir información. Por ejemplo, el tacto de un médico durante un examen físico, una instrucción gestual o cuando se ayuda a alguien a manipular un objeto. El tacto funcional suele ser intencionado y estar diseñado para lograr un objetivo específico.

¹¹ Paul Ekman (Washington, D. C., 15 de febrero de 1934) es un psicólogo estadounidense pionero en el estudio de las emociones y su expresión facial.

- Tacto: El tacto es el roce suave de la piel de otra persona con la mano para expresar una sensación de cuidado, comodidad o intimidad. El tacto es habitual en contextos como la intimidad, la tranquilidad y el consuelo.
- Apartar o negarse a tocar: Este comportamiento consiste en apartar o negarse a tocar a otra persona. Se utiliza para expresar insatisfacción, mantener el espacio personal o rechazar un contacto no deseado.

El lenguaje táctil es una forma de comunicación no verbal en la que las emociones y las situaciones están estrechamente relacionadas. A través del tacto, las personas pueden transmitir emociones e intenciones como amabilidad, apoyo, intimidad, consuelo y rechazo. Las actitudes y la aceptación del tacto pueden variar según las culturas y los contextos sociales, por lo que el lenguaje táctil debe manejarse con cuidado y respeto por el espacio personal de la otra persona y las prácticas culturales en la comunicación intercultural.

2.4.2.2.5 Cronemática (el lenguaje del tiempo)

Es el impacto del uso y la interpretación del tiempo en la comunicación no verbal en la comunicación interpersonal.

También se menciona por Edward T. Hall (1966), que puede resumirse así:

- Percepción del tiempo: La percepción e interpretación del tiempo puede variar entre culturas e individuos. Algunas culturas se centran más en la puntualidad y la precisión del tiempo, mientras que otras pueden ser más flexibles y orientadas a las relaciones interpersonales. En la percepción del tiempo también influyen el entorno social, los valores y las experiencias personales.
- Concepción del tiempo: La concepción del tiempo se refiere a la forma en que los individuos entienden y evalúan el tiempo. Algunas culturas enfatizan un concepto lineal del tiempo, en el que éste se mueve en una secuencia lineal, centrándose en el progreso y la planificación. Otras culturas pueden preferir una concepción cíclica del tiempo, en la que el tiempo se ve como un proceso cíclico centrado en el ritmo y el equilibrio naturales.
- Cronometraje: la forma en que los individuos utilizan el tiempo al organizar actos y reuniones también refleja el lenguaje del tiempo. Algunas culturas tienden a dividir el tiempo en unidades pequeñas y precisas y se centran en el uso eficiente del tiempo. Otras culturas pueden ser más flexibles y centrarse en la flexibilidad de horarios y la adaptabilidad.
- Conciencia del tiempo y demora: La sensibilidad individual ante el tiempo y la aceptación de la demora son también aspectos importantes del estudio del lenguaje temporal. Algunas culturas valoran mucho la puntualidad y la impuntualidad se considera una falta de respeto. Otras culturas, sin embargo, pueden ser más tolerantes y comprensivas con los retrasos y ver el tiempo como un concepto relativo.

El estudio del lenguaje del tiempo revela la importancia del tiempo para la comunicación interpersonal al examinar la forma en que se utiliza e interpreta el tiempo en las distintas culturas e individuos. Comprender el lenguaje temporal puede ayudar a ambos comunicadores a entender las diferencias culturales y contribuir a reducir los conflictos en la comunicación intercultural.

2.4.2.3 Resumen:

La comunicación lingüística es el proceso de intercambiar información y compartir significados mediante un sistema de símbolos lingüísticos y se basa en el uso de estructuras lingüísticas como el vocabulario, la gramática y la semántica. Es una forma de comunicación universalmente

aceptada y puede entenderse y comunicarse en diferentes culturas, contextos y entornos. La comunicación no verbal, por su parte, transmite información y significado a través de elementos no verbales como el lenguaje corporal, las expresiones faciales, la modulación de la voz, la postura y el tacto. La comunicación no verbal puede transmitir información como emociones, actitudes, intimidad e identidad cultural, a veces de forma más directa y rápida que las palabras.

Estas dos formas de comunicación se complementan mutuamente. La comunicación verbal proporciona una forma clara de transmitir información a través de una estructura lingüística precisa y puede expresar conceptos e ideas complejos. Sin embargo, en algunas situaciones, la expresión verbal puede ser limitada o dificultar la transmisión precisa de sentimientos y emociones. La comunicación no verbal puede complementar y mejorar la comunicación a través del lenguaje corporal, las expresiones faciales y la modulación de la voz.

Comprender y apreciar las ventajas, desventajas y aplicabilidad de la comunicación verbal y no verbal es esencial para mejorar los resultados de la comunicación. En función de la finalidad específica, el público destinatario y el contexto cultural, la elección y el uso flexibles de la comunicación verbal y no verbal pueden dar lugar a mensajes y comunicaciones más eficaces y precisos. La comunicación oral y escrita son dos formas de comunicación verbal, mientras que el lenguaje corporal, el lenguaje espacial y el lenguaje hablado son distintos aspectos de la comunicación no verbal.

Comprender y utilizar la clasificación y el análisis del lenguaje corporal ayuda a interpretar las señales no verbales y los mensajes ocultos de los demás. Comprender los principios del lenguaje espacial y las diferencias culturales puede evitar malentendidos y conflictos en la comunicación intercultural. Y dominar las características y variaciones del lenguaje hablado puede transmitir mejor la emoción, el tono y la intención.

La comunicación verbal y no verbal desempeñan un papel importante en la comunicación interpersonal. Comprender sus características y las formas en que se utilizan, así como seleccionarlas y aplicarlas a situaciones específicas, puede mejorar la eficacia de la comunicación y conducir a una transferencia más eficaz y precisa de la información y la comunicación.

2.4.3. Clasificación según el número de personas

En función del número de personas implicadas, la comunicación puede dividirse en comunicación de individuo a individuo, de individuo a grupo y de grupo a grupo. La razón de esta distinción es que el número de personas implicadas en la comunicación y la comunicación puede dar lugar a diferentes cantidades de información que se intercambia en el proceso de comunicación, y a diferentes niveles de eficacia y métodos de comunicación:

2.4.3.1 Comunicación de uno a uno:

La comunicación uno a uno también puede describirse como la comunicación entre dos personas. Este modo de comunicación es el más eficaz en comparación con los otros dos, ya que el emisor del mensaje puede adaptar constantemente la presentación del mensaje en función de la respuesta del receptor, lo que facilita la comunicación y la comprensión del mensaje.

En el lugar de trabajo, la comunicación one-to-one también se conoce como one-to-one meeting. Como se indica por Andrew Grove (2015), en Intel las reuniones one-to-one suelen celebrarse entre el líder y sus subordinados y son la principal forma de mantener la relación entre ellos. El objetivo principal de las reuniones uno a uno es intercambiar información y aprender unos de otros. Al intercambiar puntos de vista sobre asuntos concretos, el supervisor puede transmitir conocimientos y experiencia a sus subordinados y darles consejos oportunos, mientras que los

subordinados pueden informar puntualmente al líder sobre cualquier reto que encuentren en su trabajo.

En la comunicación formal, los elementos que son apropiados como comunicación one to one incluye: ideas inmaduras, asuntos que deben tratarse con urgencia y asuntos que deben tratarse de forma coordinada.

En la comunicación informal, en cambio, se trata más bien de hablar de angustias y quejas, además de las dos mencionadas.

Además del contenido de la comunicación, la frecuencia también influye de manera importante en la comunicación uno a uno. Horowitz (2014), expresó su opinión de que la comunicación uno a uno debe garantizarse al menos una vez al mes. Debe haber diferentes niveles de control en función de lo familiarizado que esté el miembro del equipo con el trabajo. Si se enfrenta a una tarea nueva, la frecuencia de la comunicación debe aumentar; por el contrario, si el miembro ya se siente cómodo con la tarea, una vez al mes puede ser suficiente. Como puede ver, la frecuencia de la comunicación individual no es fija, sino que debe modificarse constantemente y ajustarse de vez en cuando en función de la situación real.

Los beneficios de la comunicación individual para el trabajo en equipo son numerosos:

- El libro de Andrew Grove "High Output Management" afirma que 90 minutos del tiempo de un directivo pueden mejorar la calidad del trabajo de un subordinado en dos semanas u 80 horas.
- Ayuda al jefe de equipo a hacer un seguimiento de la opinión del equipo y, como las conversaciones individuales son privadas, los miembros del equipo están más dispuestos a hablar de cosas o sentimientos en este modo de conversación. Esto ayuda al jefe de equipo a comprender las tendencias del equipo.
- Ayuda a promover una mejor integración de los miembros del equipo y a generar confianza mutua.
- Ayuda a los miembros del equipo a crecer y adquirir más experiencia y conocimientos.

La clave de una buena reunión uno a uno debería ser que la dirija el empleado y no el líder, Horowitz (2014). Según este punto de vista, el directivo solo necesita tomar el control del 10% del tiempo de conversación, el 90% restante debe dejarse en manos del empleado como líder, y es más importante que el líder tome el control de hacia dónde va la conversación y escuche en la reunión one-to-one.

Para mejorar la eficacia y los resultados de la comunicación, podemos partir de los siguientes puntos relativos al tema de la reunión:

Como subordinado en una conversación cara a cara hay que ser consciente de:

- No se limite a hacer preguntas, asegúrese de que tiene sugerencias y soluciones.
- Sea proactivo a la hora de hablar sobre el desarrollo de su carrera, las necesidades de mejora de la capacidad y las necesidades de recursos
- Toma la iniciativa de abrirte y hablar de algunas de las dificultades y obstáculos que has encontrado.
- Ser consciente del tiempo y el ritmo de la reunión, asegurándose de que los temas importantes se discuten en primer lugar y de que, si el líder se sale del tema, se retrocede en el tiempo
- Apreciar y respetar sinceramente el tiempo, las sugerencias y las opiniones de los demás

Como líder, en las conversaciones individuales puedes prestar atención a:

- Ser respetuosos con las reuniones y con el tiempo de los demás y no cancelarlas fácilmente debido a otros compromisos
- Escuche y haga preguntas para guiar a sus subordinados en la reflexión sobre los riesgos, los retos y las soluciones, y pida proactivamente su opinión
- Si tienes dudas sobre la propuesta de un subordinado, dale siempre tu opinión en el acto
- Fomenta las ideas creativas y crea un entorno seguro para el diálogo
- Mantenga la información segura y privada, y no reveles a otras personas lo que se está discutiendo de forma individual.
- No hables sólo de trabajo, unas conversaciones adecuadas sobre la familia, la vida y las aspiraciones pueden ayudar a que los subordinados se relajen y tomen la iniciativa de hablar de más temas.

Además de estas técnicas de comunicación, hay que tener en cuenta los siguientes aspectos para mejorar la eficacia de la comunicación en esta reunión.

- Hacer de la comunicación cara a cara la norma y, como jefe de equipo, integrar la comunicación cara a cara en su gestión diaria del equipo, es decir, conversaciones semanales o quincenales. Esto sirve para mantenerse al corriente de la dinámica de los miembros del equipo y para actualizar la estrategia de liderazgo del equipo. Aunque al principio una o dos sesiones no surtan el efecto deseado debido a la incomodidad o el malestar del personal, una vez que se convierta en la norma, los miembros del equipo irán desinhibiéndose y abriéndose poco a poco.
- Dar feedback inmediatamente después de la reunión. El propósito de la comunicación no es sólo intercambiar información, sino que, en la gestión de equipos, si sólo hay comunicación sin feedback de seguimiento, se trata de una comunicación ineficaz y es una pérdida de tiempo para ambas partes. Así que, basándose en los resultados de la comunicación, se da feedback y se hacen cambios. Este es el objetivo de la comunicación. También ayuda a mejorar la integración del equipo. Tanto los miembros del equipo como los directivos deben introducir cambios en función del contenido de la comunicación.
- Evite las conversaciones débiles. Las conversaciones uno a uno debe tener un tema claro y si se limitan a saludarse o a preguntarse por el trabajo o la familia del otro, la reunión es totalmente innecesaria. Es importante tener en cuenta que el objetivo último de la conversación uno a uno es servir a la gestión del equipo, por lo que es crucial captar el contenido de la reunión. Aunque se ha dicho que la mayor parte de la reunión es para que el subordinado tome las riendas de la comunicación, el líder debe tomar el control de la dirección de la reunión. Asuma la dirección de la reunión dirigiendo o haciendo preguntas. Asegúrese de que los miembros puedan mejorar durante la reunión y de que ésta sea eficaz.
- Esta conversación no tiene por qué tener lugar en un entorno formal. Haz que esta comunicación sea lo menos formal posible. En el trabajo en equipo, la comunicación suele verse obstaculizada por lagunas en el estatus formal. Como resultado, no es posible conocer los verdaderos sentimientos del empleado. Por lo tanto, reducir la sensación de nerviosismo y confusión puede mejorar la eficacia de la comunicación. Esto permite a los empleados expresar más sus verdaderos sentimientos y mejora el resultado de la comunicación. Sacar la conversación de la oficina y llevarla a una cafetería u otro entorno

informal puede ser una herramienta útil. Puede ayudar a bajar la guardia del interlocutor y a que se muestre más comunicativo y hable de más temas.

2.4.3.2 Comunicación de uno a varios:

Es un modo de comunicación en el que una persona, como principal mensajero, transmite sus ideas, deseos o sentimientos a múltiples receptos al mismo tiempo. Las principales formas de expresión son las presentaciones, los seminarios y las reuniones.

El método de comunicación de uno a muchos es más fácil que otros métodos de comunicación para que el receptor forme un pensamiento unificado y un patrón de pensamiento. La difusión de la información también es más rápida. La desventaja es que no hay garantía de que cada destinatario entienda completamente el mensaje. Además, el número de destinatarios tiene una influencia importante en la comunicación de uno a muchos.

Un aumento del número de personas que se comunican puede afectar negativamente a la comunicación de uno a muchos al dificultar la comunicación. En pocas palabras, la eficacia de la comunicación, la retroalimentación de los resultados o el nivel de comprensión del mensaje disminuyen a medida que aumenta el número de receptores.

En numerosos estudios y experimentos sobre la ciencia de gestión no se han encontrado ideas o teorías similares, pero en pedagogía hay varias buenas prácticas y teorías parecidas. También son buenas prácticas en materia de comunicación, porque el aula en sí es un proceso de comunicación, en el que el profesor transmite su experiencia y sus conocimientos del mundo o de una materia a los alumnos a través de distintos medios, lo que completa un proceso de comunicación. Los famosos pedagogos estadounidenses Gene V Glass y Mary L Smith (1979), utilizando el método del "análisis integrador", han realizado un gran número de análisis comparativos de estudios sobre el tamaño de las clases desde 1900 hasta 1978 y han llegado a la conclusión de que existe una estrecha relación entre el tamaño de la clase y el rendimiento académico de los alumnos. Cuanto más pequeña es la clase, más aprenden los alumnos y mejores son los resultados.

Esta teoría también se aplica a la comunicación en equipo y a la comunicación. Puede interpretarse en el sentido de que cuantas más personas intervengan en un intercambio comunicativo, menos eficaz será la comunicación y se reducirá el grado de comprensión y aceptación del mensaje por parte del destinatario. El número de personas implicadas en una comunicación repercute negativamente en la eficacia y el resultado de la misma.

Esto se debe a que, por un lado, a medida que aumenta el número de personas que intervienen en la comunicación, aumenta el espacio necesario para la comunicación, se ve más afectada la transmisión de la información en la comunicación y aumentan el ruido y los factores incontrolables. La otra razón se debe al destinatario. Dado que cada destinatario tiene una base de conocimientos diferente, distintos niveles de cognición, distintos niveles de comprensión y distintas formas de interpretar el mensaje, estos factores pueden llevarlos a conclusiones y reacciones diferentes. Esto significa que aumenta la incertidumbre en la comprensión de la información, lo que significa que hay múltiples interpretaciones de la misma información.

En la comunicación de uno a muchos también se da la situación de que el destinatario no entiende el contenido del mensaje que le envía el emisor y si es apropiado responder a tiempo. Por ejemplo, en el aula, cuando un alumno hace una pregunta tras otra al profesor, éste recibe constantemente respuestas del alumno y tiene que dedicar más tiempo a explicar al que pregunta para asegurarse de que el destinatario entiende el contenido. Sin embargo, esto interfiere en la capacidad del profesor para transmitir información a otros alumnos. Esto afecta al ritmo original y

al tema de la clase. En otras palabras, cada profesor ha desarrollado un tema antes de empezar una clase, pero existe un alto riesgo de que una sucesión de preguntas individuales provoque una desviación de ese tema o que, como consecuencia, un tema que debería haberse tratado no se trate en su totalidad.

Este caso también existe en el modelo de comunicación de uno a muchos. Cuando un orador entrega su mensaje a otros receptores y uno de ellos le da una respuesta que no entiende, ¿debe interrumpir la entrega del mensaje a los demás y centrarse en la respuesta inmediata para asegurarse de que entiende completamente el mensaje? Al mismo tiempo, este acto de interpretación para asegurarse de que uno de los receptores entiende puede provocar la pérdida de la integridad de la comprensión o, dicho de otro modo, la incapacidad de concentrarse en lo que se está diciendo, lo que conduce a una falta de comprensión.

Como en ética, existe un famoso dilema del tranvía, planteado por primera vez por la filósofa británica Philippa Foot, a mediados de 1967 (Ahuerma 2020). Se trata de un tren desbocado que circula por las vías. En la vía por la que circula el tren, cinco personas están atadas y no pueden moverse. El tren está a punto de arrollarlas. Tú estás de pie junto a una palanca que cambia la vía del tren. Si tiras de esta palanca, el tren cambiará de vía. Sin embargo, también hay un hombre atado en la otra vía. Tienes dos opciones:

- No hagas nada y deja que el tren pase por encima de los cinco hombres en su recorrido normal.
- Baja la palanca y cambia a la otra vía para que el tren arrolle al de la otra vía.

Aunque en la comunicación y el intercambio, los resultados no son tan absolutos como las respuestas al rompecabezas del tranvía. Y hay muchas medidas correctoras, y otros medios. Por ejemplo, la comunicación individual al final de la reunión. Pero no se puede negar que el problema existe. ¿Y seguirías teniendo la misma respuesta si la persona que te hiciera la pregunta fuera tu líder, u otra persona importante, y la situaras en un contexto más realista?

Peor aún, la respuesta a la opinión de este destinatario provoca que otros destinatarios entablen un debate sobre dicha opinión. Cuando muchos participantes expresan sus opiniones sobre un tema, se produce un conflicto y una obstrucción constantes, que pueden inducir a otros participantes a seguir reflexionando y comunicándose. Especialmente en equipos interculturales, esta posibilidad se ve potenciada por las diferencias culturales y cognitivas. Esto no sólo afecta al proceso de la reunión, sino que también puede dar lugar a una desviación del tema, que puede alejarse aún más de la idea original. También existe un alto riesgo de que este tipo de discusiones conduzcan a una comunicación incompleta. Es decir, el mensaje previsto puede desviarse del tema como resultado de una discusión desencadenada por la retroalimentación, y el mensaje previsto puede verse comprometido sin garantizar la integridad del mensaje a los demás.

En China, existe una regla tácita en el lugar de trabajo que impide eficazmente que esto ocurra: 小事开大会，大事开小会，特别重要的事不开会。 Esto significa que los asuntos sin importancia, o de menor repercusión, los asuntos rutinarios o las decisiones sencillas, se debaten en grandes reuniones, lo que contribuye a aumentar la participación de los miembros del equipo y la difusión de la información y a reducir el impacto del resultado del evento. Para asuntos complejos o importantes, conviene debatir y tomar decisiones entre un grupo reducido de miembros del equipo o profesionales principales. Las reuniones más reducidas permiten un intercambio eficaz de ideas y garantizan una toma de decisiones eficiente. Para algunos asuntos extremadamente importantes y críticos, las reuniones no son la mejor manera de resolver los problemas. Esto se debe a que estos asuntos pueden requerir una investigación más profunda, conocimientos especializados y un proceso de toma de decisiones independiente. El objetivo de

este principio es evitar el exceso de reuniones para mejorar la eficacia y la calidad de la toma de decisiones.

Las siguientes áreas pueden ayudar a los emisores de mensajes a mejorar la eficacia de la comunicación de uno a muchos y los resultados de la comunicación:

Para el mensajero:

- Aclare el propósito de la comunicación y fije un resultado esperado antes de empezar.
- Esbozar qué información debe comunicarse y ser comprendida por el destinatario, y qué información no es importante. Organizar la transmisión lógica del mensaje, lo que se dice primero, lo que se dice después y el resultado final.
- Utilice un lenguaje conciso y ejemplos fáciles de entender.
- Reducir la posibilidad de interrupciones temáticas y garantizar la integridad de la información producida.
- Observar la reacción del receptor, realizar un control de campo eficaz y cambiar el ritmo de emisión del mensaje en respuesta a la reacción. Haz todo lo posible para que la atención del receptor se centre en el mensaje transmitido.
- Para obtener un resultado escrito, no es necesario registrar toda la información, sólo los puntos principales o el esquema de la conversación, que se transmite al destinatario por escrito, preferiblemente antes de la comunicación, lo que ayuda al destinatario a comprender y centrarse durante la comunicación.
- Presta atención a la comunicación posterior. Tanto si se trata de una reunión como de una presentación, una breve comunicación con cada uno de los participantes al final ayuda a entender tus defectos y a adquirir experiencia para poder hacerlo mejor en la siguiente. En el caso de una reunión, es aún más importante mantener una observación continua del destinatario para asegurarse de que se cumple la información entregada.

Para el receptor:

- Evitar interrumpir siempre que sea posible y, en caso de duda, hacer preguntas antes de que alguien termine un tema y empiece el siguiente, o al final de toda la conversación.
- Tomar notas, anotando palabras o frases clave que ayuden a comprender la información.
- Concentrarse en el mensajero en la medida de lo posible para garantizar la integridad del mensaje recibido.
- Tomar la iniciativa de comunicar y compartir su comprensión con los demás al final de la comunicación.

2.4.3.3 Modelo de comunicación de muchos a muchos:

Literalmente, un modelo de comunicación de muchos a muchos es aquel en el que múltiples mensajeros y múltiples receptores de mensajes interactúan para comunicarse. Manifestaciones habituales de este modelo son las reuniones, los debates y las negociaciones.

Teniendo en cuenta que este modo de comunicación no es aplicable a la comunicación dentro de un equipo, se hará una breve descripción de este modo de intercambio de comunicación. El primer factor de la comunicación de muchos a muchos es el número de personas, normalmente un grupo de personas que tienen uno o varios puntos de vista, deseos u objetivos comunes y que desean comunicarlos a un gran número de destinatarios.

Las ventajas de este modo de comunicación son el rápido intercambio de información y su amplia cobertura.

Las desventajas también son obvias, con una comunicación ineficaz y una enorme brecha de percepción inicial (una gran diferencia de percepción antes de que comience la comunicación).

En este patrón de comportamiento, la parte de emisora debe ser consciente de los siguientes puntos si quiere garantizar el resultado de la comunicación:

Lo primero que hay que hacer es asegurarse de que el mensaje se transmite de manera uniforme, es decir, que hay coherencia en la salida del mensaje. Esto es para que no dé lugar a resultados de comunicación ineficaces.

En segundo lugar, la comunicación dentro del mensajero debe ser oportuna. A diferencia del modelo de comunicación de uno a muchos, el mensajero es una sola persona. Por lo tanto, mientras una persona habla, los demás mensajeros pueden recoger y observar eficazmente las reacciones del receptor del mensaje y comunicarse entre sí para formular contramedidas que mejoren el resultado.

En tercer lugar, es importante identificar a un interlocutor principal, el emisor del mensaje, para reducir el número de interpretaciones diferentes que pueden darse en el receptor debido a las diferencias en la forma de emitir el mensaje. Esto se debe a que la forma de hablar, la redacción, el tono de voz, las acciones y las emociones de distintas personas en la presentación del mismo mensaje pueden desencadenar distintas formas de comprensión.

En cuarto lugar, hay que asegurarse de que el contenido entregado sea coherente, lógico y completo. Esto significa que la parte que emite el mensaje debe tener pensado de antemano el mensaje para el que lo emite y la forma en que lo emite. Si las palabras de cada uno se ajustan a su lado del tema. Y en un orden determinado. De lo contrario, la entrega del mensaje se verá muy afectada.

2.4.3.4 Resumen:

La comunicación uno a uno es la comunicación directa entre dos personas. Suele tener lugar en privado o en situaciones en las que se requiere privacidad. La comunicación individual tiene las siguientes características:

- **Personalización:** la comunicación de tú a tú puede satisfacer mejor las necesidades individuales de cada persona. Los participantes pueden comunicarse directamente, compartir ideas y expresar sentimientos, lo que ayuda a establecer relaciones y un entendimiento más profundo.
- **Confidencialidad:** la comunicación cara a cara ofrece un entorno relativamente privado, que permite a los participantes hablar libremente de temas delicados o cuestiones personales sin temor a la audiencia de los demás.
- **Eficacia:** La comunicación cara a cara suele ser más eficaz que la comunicación en grupo. Permite resolver problemas, tomar decisiones y transferir información con mayor rapidez.

La comunicación de uno a muchos es el proceso por el que una persona comunica un mensaje a más de una persona o con más de una persona. Suele darse en situaciones como reuniones de equipo, presentaciones o formación. La comunicación de uno a muchos tiene las siguientes características:

- **Comunicar de forma coherente:** la comunicación de uno a muchos es una forma eficaz de transmitir mensajes y garantizar que se entienden de forma coherente en todo el equipo o grupo. Esto ayuda a garantizar que los participantes tengan una comprensión coherente de los objetivos, las tareas y los resultados esperados.

- **Ampliación de la influencia:** a través de la comunicación de uno a muchos, una persona puede compartir opiniones, ideas y conocimientos con más de una persona a la vez. Este enfoque puede ampliar su influencia y ayudar a crear confianza y consenso.
- **Puesta en común de recursos:** la comunicación de uno a muchos permite enviar mensajes a varias personas en menos tiempo. Esta puesta en común de recursos aumenta la eficacia y garantiza que todos tengan acceso a la misma información.

La comunicación de muchos a muchos se refiere a la comunicación colectiva y la colaboración entre varios individuos. Suele tener lugar en proyectos de equipo, grupos de trabajo o reuniones de grupo. La comunicación de muchos a muchos tiene las siguientes características:

- **Cooperación y colaboración:** la comunicación de muchos a muchos fomenta la cooperación y la colaboración entre los participantes. Proporciona una plataforma para que los miembros del equipo compartan ideas, resuelvan problemas y tomen decisiones.
- **Diversidad e innovación:** la comunicación de muchos a muchos facilita la comunicación entre personas de distintas procedencias y áreas de especialización. Esta diversidad ayuda a crear nuevas ideas, innovaciones y enfoques diversos de la resolución de problemas.
- **Gestión de la complejidad:** la comunicación de muchos a muchos puede ser más compleja porque hay más participantes y perspectivas.

En conjunto, la comunicación uno a uno, uno a muchos y muchos a muchos son formas diferentes de comunicación, cada una con características y ventajas únicas. En la práctica, las distintas formas de comunicación pueden elegirse con flexibilidad, dependiendo de la situación y los objetivos. A veces es necesaria una comunicación individualizada para garantizar la privacidad y las necesidades individuales; en situaciones en las que hay que transmitir información a un gran número de personas o ampliar la influencia, la comunicación de uno a muchos es una opción más eficaz; y en situaciones de trabajo en equipo e innovación, la comunicación de muchos a muchos puede facilitar el intercambio y la inteligencia colectiva.

En resumen, comprender y ser flexible en el uso de las distintas formas de comunicación puede ayudar a mejorar la eficacia de la comunicación y lograr el consenso, lo que a su vez puede impulsar el éxito individual y de equipo.

2.4.4. Clasificación según los canales de comunicación

Se trata de una clasificación propia de un equipo, una empresa o una organización. En el comportamiento organizativo, la comunicación dentro de una organización puede clasificarse en comunicación formal e informal, descendente, ascendente y horizontal.

2.4.4.1 Comunicación informal:

La primera aproximación a la conceptualización de la comunicación informal parte de la definición propuesta de organización informal. De hecho, la comunicación surge por dos motivos: por un lado, es informal (es decir, no se ajusta a las normas establecidas por el equipo, la organización o la empresa) y, por otro, es el producto de actividades espontáneas de comunicación social entre personas. En otras palabras, el intercambio espontáneo de información que tiene lugar dentro de una organización regulada y que no está exigido por las normas de la organización. Este flujo informal y espontáneo que se produce de forma natural se conoce como comunicación informal.

Este sistema complementario se refiere a la comunicación entre los miembros de la organización, sin la estructura formal de la misma y sin tener que atenerse a sus normas internas, sino más bien, como dice Kreps (1990), a través del flujo de información, desarrollado a partir de la curiosidad, la atracción interpersonal y la interacción social de los miembros.

Sayago (2002), por su parte, sostiene que este conjunto de interrelaciones espontáneas, basadas en los gustos y disgustos de los empleados, transmite información que puede o no estar relacionada con las actividades de la institución, dependiendo de su posición. En este sentido, la comunicación informal puede ser una forma de que los miembros del equipo adquieran un sentimiento de identidad y pertenencia, a través del cual pueden aumentar los vínculos entre los miembros del equipo.

Por otro lado, Suárez et al. (2001) añaden que la comunicación informal, como canal de información que circula en diferentes áreas de la organización, expresa la tendencia de la interacción humana, construye relaciones sociales y facilita una comunicación más práctica. Aunque puede ser una herramienta para medir el ambiente de una empresa, también puede convertirse en ruido o rumores debido a la incertidumbre y poca fiabilidad de las fuentes de información y a los diferentes grados de información que exigen las dos partes que se comunican. Los canales informales difunden información con rapidez porque suelen transmitir información que puede calificarse de interesante, actual y destacada. Cuando se comunican a través de canales informales, los miembros de la organización están más motivados por la curiosidad que por la necesidad. En este sentido, es menos probable que los canales de comunicación informales distorsionen la información porque hay más oportunidades de retroalimentación que en los canales de comunicación formales; se reduce la influencia distorsionadora de la comunicación unidireccional; y hay menos diferencias de estatus entre los comunicadores informales (emisores y receptores) y, por tanto, menos peligro de buscar retroalimentación. Por lo tanto, como muchos canales informales tienen redundancia y oportunidades de retroalimentación, la comunicación informal no presenta los problemas de la comunicación formal con tanta frecuencia como ésta.

A nivel del líder, ya que la comunicación informal se refiere al intercambio de información de una manera que no sigue las reglas organizacionales. No tiene formalidades organizativas y, por lo tanto, los líderes pueden recabar información difícil de obtener a través de la comunicación formal Moret y Arcila (2009). En este caso, la comunicación informal de información puede ayudar al líder del equipo a comprender a los miembros del equipo y mejorar la eficacia de la gestión.

Ejemplo: Un buen ejemplo del uso de la comunicación informal en la práctica en las organizaciones. Jack Welch, presidente ejecutivo de General Electric (GE), está considerado como uno de los "más grandes directivos del siglo XX". "Welch dejaba a menudo notas a los empleados y hacía llamadas telefónicas personales para informarles de asuntos. Cada empleado tiene la oportunidad de participar y desarrollarse, lo que favorece la comprensión, el respeto mutuo y el intercambio emocional entre directivos y empleados.

Ventajas: En comparación con la comunicación formal, las ventajas de la comunicación informal son que es flexible, directa, rápida, suprime muchos procedimientos engorrosos, facilita la obtención puntual de información difícil de proporcionar en la comunicación formal y ofrece una imagen fiel de los pensamientos, actitudes y motivaciones de los empleados. La comunicación informal puede reducir la sensación de disparidad debida a la posición o la jerarquía, etc. También puede ayudar a las personas a desarrollar relaciones, construir buenas relaciones interpersonales en el equipo y difundir valores y conocimientos unificados en el equipo.

Inconvenientes: la comunicación informal es difícil de controlar, transmite información inexacta y puede ser fácilmente distorsionada y malinterpretada. Y es probable que fomente la creación de

grupos pequeños, lo que afecta a la estabilidad de las relaciones del equipo y a la cohesión del grupo en su conjunto.

Es vital que los directivos de las organizaciones comprendan y gestionen eficazmente los canales informales de comunicación. Pueden facilitar una buena comunicación y el flujo de información dentro de la organización participando activamente en la comunicación informal y facilitándola, creando buenas redes interpersonales y de comunicación, y proporcionando canales de información formales y transparentes.

2.4.4.2 Comunicación formal:

Según la teoría clásica de la gestión Henri Fayol (1916), la comunicación debe seguir una cadena de mando o jerarquía. En sentido estricto, no está permitido informar u ordenar más allá de la jerarquía, ni que personas de distintos departamentos se comuniquen entre sí. En consecuencia, sólo existe un flujo vertical de comunicación dentro de la organización, y rara vez un flujo horizontal de comunicación al mismo nivel. En la práctica, este modo de comunicación puede reducir significativamente la eficacia de la comunicación y también puede tener un impacto negativo en la información transmitida. Por lo tanto, en esta teoría la gestión moderna define la comunicación formal.

Es la comunicación que tiene lugar en una organización según principios y canales claramente definidos en las normas y reglamentos. Por ejemplo, la comunicación entre departamentos, la comunicación de documentos, la emisión de instrucciones, la comunicación de instrucciones, el sistema de reuniones, los informes escritos, las reuniones formales uno a uno, etc. En función de la dirección del flujo de información, la comunicación formal puede subdividirse en varias formas, como comunicación descendente, comunicación ascendente y comunicación horizontal. Los distintos equipos, organizaciones y empresas tienen diferentes necesidades de comunicación formal.

Ventajas: gran exactitud y fiabilidad de la información. La comunicación formal suele ir acompañada del correspondiente registro escrito, que garantiza la autenticidad de la comunicación y la transparencia de sus resultados.

Desventajas:

la necesidad de seguir normas y directrices establecidas, lo que en términos de comunicación significa que la comunicación es menos eficaz;

Esto puede afectar a la puntualidad de la información. Por ejemplo, tener que cumplir normas para transmitir mensajes en caso de emergencia que haya que atender.

Provoca fallos en la comunicación entre los miembros del equipo.

Los principales tipos de comunicación formal son:

- Comunicación descendente:

La comunicación descendente es el intercambio de información en el que los mensajes pasan de los que están en la cúspide de la jerarquía a los que están en la base, según los niveles de pertenencia establecidos por la organización. Por ejemplo, los directivos dan tareas a sus secretarías, los supervisores hacen anuncios a sus subordinados y los directores de empresa pronuncian discursos ante sus equipos directivos.

La opinión de Koehler (1981). Los miembros de un equipo deben recibir la información que necesitan para realizar su trabajo. Sin embargo, a menudo carecen de información suficiente.

El primer problema es que hay demasiada información inútil. Reciben demasiada información hasta el punto de que no pueden entenderla toda. Aunque gran parte de esta información no sea muy importante, su gran volumen hará que el receptor se pierda lo que es realmente importante.

El segundo problema es la falta de apertura entre directivos y empleados. Los directivos pueden pensar que "si no hay noticias, son buenas noticias", "si saben lo que yo sé, no les molestará la decisión", "no tengo tiempo para contarles todo lo que quieren saber" o "de todas formas no les importa". Incluso hay veces en que algunos directivos ocultan información en beneficio de sus propios intereses.

A menudo, la mayoría de los supervisores no proporcionan a sus subordinados información suficiente e importante. Esto suele provocar frustración entre los miembros del equipo, especialmente durante una crisis o un cambio importante. En general, las personas quieren y merecen conocer las cosas que les afectan a ellas y a su trabajo. Por tanto, los líderes deben considerar las consecuencias de no compartir cierta información y asegurarse de que se transmite la información pertinente.

El tercer problema es la transmisión: a medida que el mensaje pasa de una persona a otra, parte de la información se pierde y se añade a la propia comprensión y sentimientos del comunicador. Si el mensaje pasa por muchas personas, en cada transmisión se pierde una gran cantidad de información. El mensaje puede distorsionarse a medida que las personas añaden sus propias palabras e interpretaciones y diferentes formas de presentarlo.

La transmisión de información plantea graves problemas a las organizaciones. Cuando la información se transmite a través de muchos niveles organizativos, gran parte de ella se pierde. Cuantos menos niveles de autoridad atraviese la comunicación, menos información se perderá o distorsionará.

- Comunicación ascendente:

La comunicación ascendente es importante por varias razones según Ashkenas (1995). En primer lugar, los directivos saben lo que está pasando. La dirección puede hacerse una idea más precisa de los progresos, problemas, planes y actitudes de sus subordinados. Y también se beneficia de sus ideas. En segundo lugar, los empleados tienen la oportunidad de comunicarse hacia arriba. Los miembros del equipo pueden aliviar cierta frustración y aumentar el compromiso de los miembros. En tercer lugar, una comunicación ascendente eficaz facilita la comunicación descendente, ya que escuchar bien se convierte en una vía de doble sentido.

Los problemas habituales en la comunicación ascendente son similares a los de la comunicación descendente. El jefe de equipo, al igual que sus miembros, es bombardeado con mensajes y puede ignorar o pasar por alto los mensajes de abajo. Además, algunos empleados no siempre son sinceros con sus jefes; en otras palabras, hay filtración tanto hacia arriba como hacia abajo. La gente tiende a compartir sólo las buenas noticias con sus superiores y a ocultar las malas porque: 1) quieren parecer competentes; 2) no confían en su jefe y temen que les castigue si descubre lo que han hecho; 3) temen que su jefe les castigue y, en algunos casos, les reprenda incluso por el mero hecho de comunicar malas noticias.

- Comunicación horizontal:

Es necesario compartir mucha información entre personas de niveles jerárquicos y esta comunicación horizontal puede tener lugar entre personas del mismo equipo o entre distintos departamentos del mismo nivel dentro de una organización o empresa.

La comunicación horizontal tiene varias funciones importantes (Koehler 1981). En primer lugar, permite compartir información, coordinar y resolver problemas entre unidades. En segundo lugar, ayuda en la resolución de conflictos. En tercer lugar, al permitir la interacción entre iguales, proporciona apoyo social y emocional a los individuos. Todos estos factores contribuyen a la moral y la eficacia.

- Alto nivel de comunicación informal:

El experto chino en gestión Li Yi (李毅 2013) ha propuesto un nuevo concepto denominado "comunicación altamente informal". Se refiere al uso de diversas ocasiones, métodos y distracciones para mantener un flujo constante de información entre ellos, creando así un sistema de comunicación amplio, informal y abierto en un grupo o empresa. Un alto grado de comunicación informal ahorra mucho tiempo, evita la sensación de restricción y cautela de las ocasiones formales, permite resolver muchos problemas largos y difíciles en un ambiente relajado y reduce las fricciones en las relaciones interpersonales dentro del grupo.

2.4.4.3 Resumen:

En la comunicación en equipo, elegir diferentes canales de transmisión en función del mensaje que se quiere transmitir ayuda a ambas partes a entender el mensaje que se quiere transmitir. También contribuye a mejorar la cohesión del equipo y la relación entre sus miembros. A la hora de elegir un canal para transmitir un mensaje, se pueden tener en cuenta los siguientes puntos para mejorar el nivel de comprensión del mensaje:

- La importancia y urgencia del mensaje.
- Las preferencias y disponibilidad del público destinatario.
- La complejidad y sensibilidad de la información.
- El grado en que se requiere interacción y respuesta inmediata.

Mediante el uso flexible de distintos canales de comunicación, los equipos pueden comunicar mejor sus mensajes, mejorar su comprensión y aceptación, al tiempo que mejoran las relaciones y la cohesión entre sus miembros. Estas prácticas de comunicación ayudan a los equipos a alcanzar objetivos comunes y a crear un ambiente de trabajo positivo y agradable.

Capítulo 3 GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN

Este capítulo se centra en la gestión de la comunicación en los proyectos basándose en la clasificación anterior y en las actuales estándares y metodologías internacionales de gestión de proyectos, y compara la práctica de diferentes estándares y metodologías de gestión de proyectos en la comunicación. Se espera que el lector se inspire en ello y pueda aplicarlo en la comunicación cotidiana de la gestión de proyectos.

3.1 GUÍA DE LOS FUNDAMENTOS PARA LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS (guía del PMBOK®)

A mediados del siglo XX, a medida que aumentaba el número de grandes proyectos que tenían éxito, los gestores de proyectos empezaron a trabajar para definir la gestión de proyectos como una profesión, y poco a poco se fue desarrollando un conjunto. Este conjunto de conocimientos pasó a denominarse "Project Management Body of Knowledge". Más tarde, el Project Management Institute (PMI) de EE. UU. desarrolló un conjunto de iconos y terminología para los fundamentos de conocimientos de la dirección de proyectos. Pero los directores pronto se dieron cuenta de que todo esto no podía resumirse en un solo libro. Por ello, el PMI elaboró y publicó la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía PMBOK). Esta guía se basa en las Normas de Gestión de Proyectos publicadas por el American National Standards Institute (ANSI). El contenido está sujeto a cambios en función de los tiempos. Actualmente existen siete ediciones de la guía.

3.1.1. Guía del PMBOK 6 edición

En este título se analizará y resumirá la sección sobre gestión de la comunicación, basada principalmente en la guía de 6 edición, y se ofrecerá una visión general de cómo puede aplicarse en la comunicación interna de los equipos.

En la sexta edición de guía PMBOK, los proyectos se dividen en cinco procesos, diez áreas de conocimiento y 49 procedimientos. La gestión de la comunicación es una de las diez áreas de conocimiento. Y se incluye en la fase de planificación a seguimiento del proyecto. (véase la figura 3-1 para más detalles)

Tabla 3-1 Correspondencia entre Grupos de Procesos y Áreas de Conocimiento de la Dirección de Proyectos, Fuente: Guía de PMBOK6th. (2017)

Áreas de Conocimiento	Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos				
	Grupo de Procesos de Inicio	Grupo de Procesos de Planificación	Grupo de Procesos de Ejecución	Grupo de Procesos de Monitoreo y Control	Grupo de Procesos de Cierre
4. Gestión de la Integración del Proyecto	4.1 Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto	4.2 Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto	4.3 Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto 4.4 Gestionar el Conocimiento del Proyecto	4.5 Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto 4.6 Realizar el Control Integrado de Cambios	4.7 Cerrar el Proyecto o Fase
5. Gestión del Alcance del Proyecto		5.1 Planificar la Gestión del Alcance 5.2 Recopilar Requisitos 5.3 Definir el Alcance 5.4 Crear la EDT/WBS		5.5 Validar el Alcance 5.6 Controlar el Alcance	
6. Gestión del Cronograma del Proyecto		6.1 Planificar la Gestión del Cronograma 6.2 Definir las Actividades 6.3 Secuenciar las Actividades 6.4 Estimar la Duración de las Actividades 6.5 Desarrollar el Cronograma		6.6 Controlar el Cronograma	
7. Gestión de los Costos del Proyecto		7.1 Planificar la Gestión de los Costos 7.2 Estimar los Costos 7.3 Determinar el Presupuesto		7.4 Controlar los Costos	
8. Gestión de la Calidad del Proyecto		8.1 Planificar la Gestión de la Calidad	8.2 Gestionar la Calidad	8.3 Controlar la Calidad	
9. Gestión de los Recursos del Proyecto		9.1 Planificar la Gestión de Recursos 9.2 Estimar los Recursos de las Actividades	9.3 Adquirir Recursos 9.4 Desarrollar el Equipo 9.5 Dirigir al Equipo	9.6 Controlar los Recursos	
10. Gestión de las Comunicaciones del Proyecto		10.1 Planificar la Gestión de las Comunicaciones	10.2 Gestionar las Comunicaciones	10.3 Monitorear las Comunicaciones	
11. Gestión de los Riesgos del Proyecto		11.1 Planificar la Gestión de los Riesgos 11.2 Identificar los Riesgos 11.3 Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos 11.4 Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos 11.5 Planificar la Respuesta a los Riesgos	11.6 Implementar la Respuesta a los Riesgos	11.7 Monitorear los Riesgos	
12. Gestión de las Adquisiciones del Proyecto		12.1 Planificar la Gestión de las Adquisiciones	12.2 Efectuar las Adquisiciones	12.3 Controlar las Adquisiciones	
13. Gestión de los Interesados del Proyecto	13.1 Identificar a los Interesados	13.2 Planificar el Involucramiento de los Interesados	13.3 Gestionar la Participación de los Interesados	13.4 Monitorear el Involucramiento de los Interesados	

3.1.1.1 Sección del PMBOK sobre gestión de la comunicación:

La definición de comunicación de la guía de PMBOK 6th se refiere al intercambio intencionado o no de información, en el que la información intercambiada pueden ser ideas, instrucciones o emociones. También se refiere al envío o recepción de información en una variedad de formas posibles, ya sea a través de eventos de comunicación (por ejemplo, reuniones y presentaciones) o en forma de artefactos (por ejemplo, correos electrónicos, informes de proyectos de medios sociales o documentos de proyectos).

La gestión de la comunicación en los proyectos, por su parte, se divide en dos partes: en primer lugar, el desarrollo de una estrategia para garantizar que la comunicación sea eficaz; y, en segundo lugar, la aplicación y ejecución de la estrategia de comunicación.

Es importante señalar que gestionar la comunicación no es lo mismo que comunicar; de hecho, la comunicación está presente en todas las partes del proyecto, en todos los procesos. Gestionar la comunicación consiste en mejorar la eficacia y los resultados de la comunicación. Reducir las barreras y los obstáculos en la comunicación.

En la Guía del PMBOK 6th, el proceso de gestión de la comunicación incluye la planificación de la gestión de la comunicación, la gestión de la comunicación y la monitorización de la comunicación.

- Planificar la gestión de las comunicaciones:

Es el proceso de desarrollar una estrategia de comunicación antes de que empiece la comunicación; es el proceso de recopilar información de las dos partes implicadas en la comunicación y anticipar las necesidades de la otra parte basándose en esta información, analizando y estudiando cómo y de qué manera se emitirá la información, y anticipando la reacción o respuesta de la otra parte una vez que haya entendido el mensaje.

Esta manera también se aplica a la comunicación interna del equipo. Antes de iniciar la comunicación, se realiza una sencilla evaluación basada en las necesidades actuales del receptor, sus emociones, sus antecedentes lingüísticos, sus antecedentes culturales, sus antecedentes políticos nacionales, su ocupación, su género y su sesgo de personalidad, y a continuación se desarrolla una estrategia sencilla basada en esta evaluación para elegir una forma adecuada de transmitir el mensaje y predecir el grado de comprensión y respuesta de receptor. Esto ayuda en la exposición y transmisión del mensaje y mejora el grado de comprensión y eficacia de la comunicación por parte del receptor.

- Gestionar las comunicaciones:

Es el proceso utilizado para garantizar que la información del proyecto esté disponible desde su recogida hasta su eliminación final. El proceso incluye la recopilación, la generación, la difusión, la recuperación de la preservación, la gestión, el seguimiento y la eliminación final. El objetivo principal de este proceso es garantizar el flujo eficaz de la información.

La aplicación de este proceso dentro de un equipo puede ser eficaz para mejorar la comunicación dentro del equipo. Garantizar el flujo y la transparencia de la información ayuda a los equipos a establecer un contexto lingüístico común. Reduce las barreras de comunicación debidas a la desinformación y mejora la eficacia de la comunicación. También es posible reducir la comunicación hasta cierto punto. Es decir, toda la información del proyecto se hace pública para que todos los miembros puedan consultarla en cualquier momento. También se evita en cierta medida la necesidad de comunicarse por falta de información. Mejora de la eficacia del equipo.

- **Monitorear las comunicaciones:**

Es el proceso de garantizar que se satisfacen las necesidades de información del proyecto y de sus partes interesadas. En otras palabras, es el proceso de optimizar el flujo de información de acuerdo con las necesidades del plan de comunicación y el programa de participación de las partes interesadas. El buen funcionamiento de la comunicación se garantiza mediante la evaluación y el seguimiento de la misma.

Esto también es necesario cuando se comunica dentro de un equipo, donde el emisor necesita controlar el resultado de la comunicación a posteriori. El objetivo es garantizar que el receptor entiende la información que se le ha transmitido. Se trata de garantizar que el receptor entiende el mensaje y es capaz de traducirlo en acciones y reacciones. También es importante preguntar al receptor si está satisfecho con la forma y el contenido de la comunicación, de modo que se puedan extraer lecciones para la siguiente comunicación.

3.1.1.2 Resumen:

En la guía original PMBOK 6th hay las explicaciones más detalladas de las habilidades de comunicación y los estilos de comunicación, que no se repite aquí para evitar repeticiones, teniendo en cuenta que ya se ha analizado y resumido detalladamente en el capítulo segundo de este documento.

La Guía del PMBOK 6th establece un marco y forma un proceso para la comunicación en los proyectos. Su propio propósito es mejorar la eficacia, la profundidad de la comprensión y la retroalimentación final (resultados de la comunicación) de la información suministrada en un proyecto. Se trata del principal elemento de influencia en la comunicación en general. La eficacia de la comunicación aumenta si se desarrolla una estrategia, se pone en práctica y se supervisa el feedback.

También es posible aplicar este enfoque a la comunicación dentro de un equipo. Esto ayudará a transmitir información y a mejorar las habilidades individuales de comunicación mediante la práctica continua.

Sin embargo, el PMBOK tampoco es suficientemente exhaustivo en su presentación de la comunicación. Teniendo en cuenta que la guía del PMBOK se basan en normas establecidas por el proyecto, hay muy pocos requisitos para el destinatario de la información, ya que normalmente en estos casos el destinatario de la información aparece como parte interesada y no se le pueden exigir normas fijas. Por eso se presta más atención a mejorar la forma en que se realiza la comunicación en términos de cómo Emisor puede mejorar la transmisión de información.

En la práctica, la comunicación no es una actividad unilateral. Se realiza a través de la interacción de las dos partes implicadas en la comunicación (es decir, Emisor y Receptor), y la identidad del Emisor y el Receptor en una comunicación no es fija. Es algo que cambia en cualquier momento dependiendo de la situación, el contenido y el progreso de la comunicación. Por lo tanto, mejorar la capacidad de escucha también es una de las formas de mejorar eficazmente la comunicación.

3.1.2. Guía del PMBOK 7 edición

El campo profesional de la gestión de proyectos evoluciona rápidamente con las nuevas tecnologías, metodologías y cambios del mercado. En 2021, el Instituto Americano de Gestión de Proyectos publicó la 7ª edición de la guía PMBOK basada en los últimos cambios y reflexiones. Y se han introducido cambios significativos. La guía reclasifica la gestión de proyectos en 12 principios de gestión y 8 dominios de desempeño de proyectos. Mediante la aplicación y comprensión de estos y del rendimiento, orienta el desarrollo de los proyectos.

3.1.2.1 la aplicación de la comunicación en la guía de PMBOK 7th:

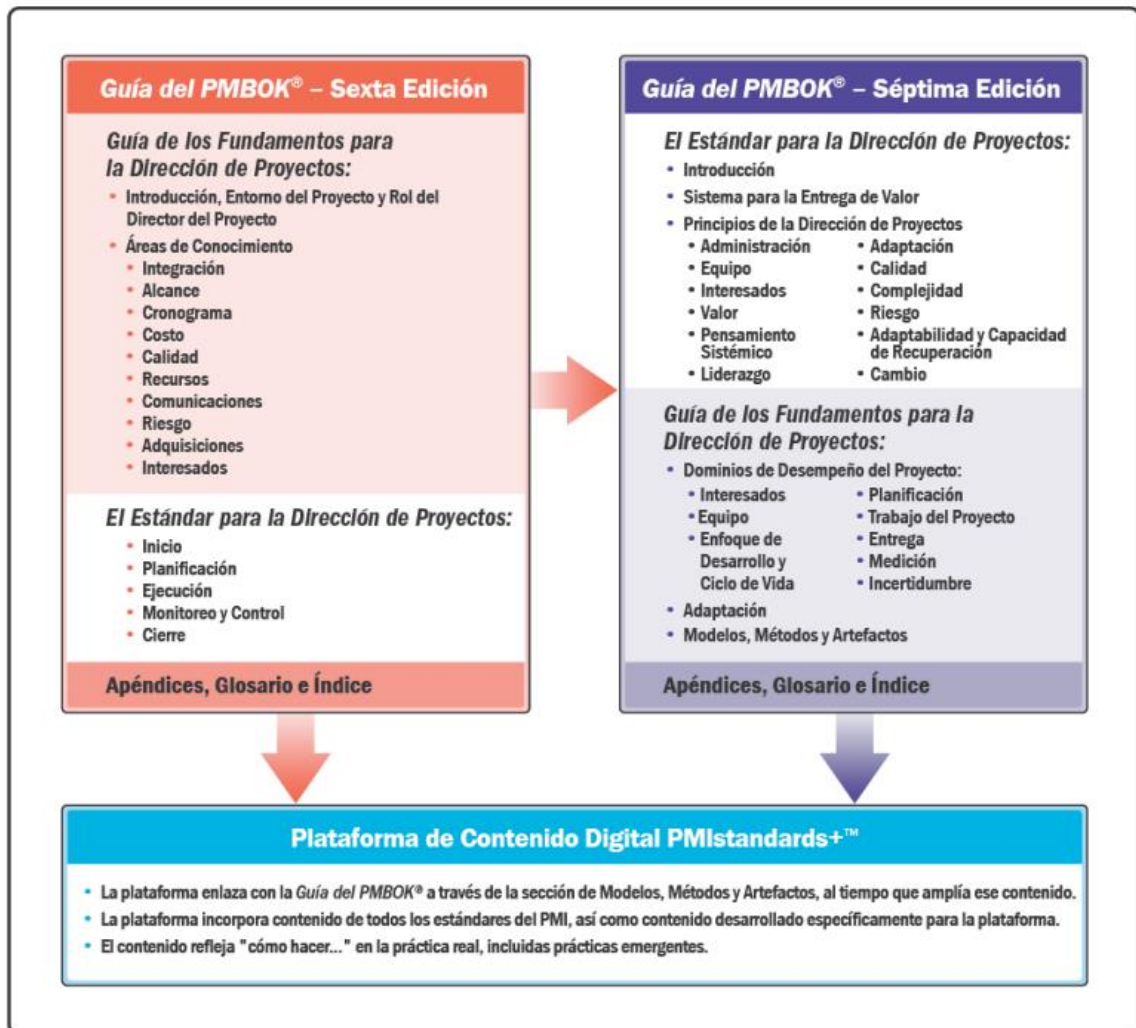


Figura 3-1 Revisión del Estndar para la Direccion de Proyectos y la Migracion de la Sexta Edicin a la SeptimaEdición de la Guía del PMBOK. Fuente: Guía de PMBOK 7th (2021)

Aunque la comunicación no figura explícitamente en estos principios y dominios de desempeño del proyecto. Sin embargo, la comunicación es en realidad más importante en la 7ª guía. Esto se debe a que la 7ª es una guía más orientada a los resultados, mientras que la comunicación como fundamento se oculta bajo los principios y dominios como el liderazgo, la participación de los interesados, etcétera. Esto significa que en esta guía la comunicación eficaz como competencia se ha colocado dentro de estos principios y dominios.

Con este planteamiento de consideración, la guía 7th sigue detallando la importancia y los métodos de comunicación en determinados puntos clave.

Descripción detallada:

Un ejemplo es en el capítulo 2.1.2 flujo de información de la guía, el flujo de información es el proceso de comunicación. El objetivo de este capítulo es ilustrar la importancia del flujo de información y la importancia de la coherencia y la transparencia de la información en el proyecto. Esto puede contribuir a reducir la comunicación, aumentar la eficacia y mejorar la transparencia del equipo.

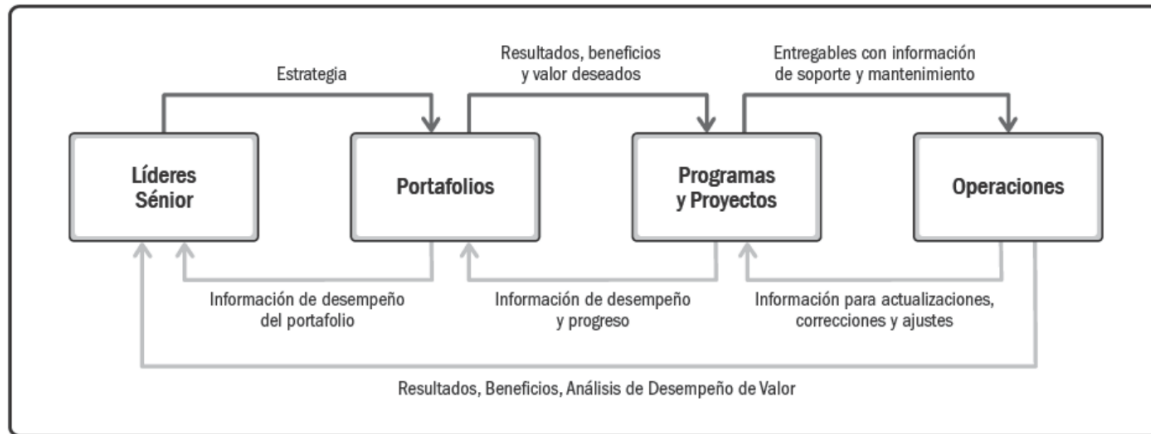


Figura 3-2 Ejemplo de flujo de información. Fuente: Guía PMBOK 7th (2021)

En la primera parte de la Séptima Guía del PMBOK, los Estándares de Gestión de Proyectos identifican cuatro de los fundamentos más importantes de los valores en el mundo de la gestión, a saber: responsabilidad, respeto, imparcialidad y honestidad.

Para saber cómo lograr la construcción de estos cuatro principios en el equipo, o, mejor dicho, cómo hacer sentir a los miembros del equipo lo que representan estas cuatro palabras. Esto también se explica con más detalle en la guía. Los cuatro principios se establecerán mediante la aplicación de 12 puntos clave.

Estos puntos clave son la administración, los equipos, la participación efectiva de las partes interesadas, los valores, el pensamiento sistémico, el liderazgo, la adaptación, la calidad, la complejidad, el riesgo, la adaptabilidad y la resiliencia, y el cambio. A pesar de las orientaciones que ofrece la guía, cada uno de estos puntos clave no puede aplicarse sin la comunicación como base.

Y en la segunda parte de la guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos, aunque no es tan detallada como explicación de la comunicación en la guía 6th. Pero sigue explicando la necesidad de comunicación con las partes interesadas y algunas formas de comunicación. Además, en la sección sobre dominios de Desempeño del Proyecto. Se establece como norma la creación de un equipo de alto rendimiento con responsabilidad compartida. La construcción de un equipo así no puede lograrse sin comunicación e intercambio dentro del equipo. Ya sea la demostración de liderazgo dentro del equipo, o el consenso, la colaboración y la confianza necesarios para construir un equipo de proyecto de alto rendimiento.

La importancia de la comunicación y la participación queda ilustrada en el dominio del rendimiento del trabajo en proyectos. La mayor parte del trabajo del proyecto está estrechamente relacionado con la comunicación y la participación. Por lo tanto, es importante hacer un buen uso de todos los métodos y canales de comunicación. Y, tras la comunicación, la información efectiva debe almacenarse y publicarse en el proyecto, al menos para garantizar que sea fácilmente accesible. Además, en este ámbito se menciona específicamente la gestión del conocimiento, es

decir, el resumen de las lecciones aprendidas y la mejora y el cuestionamiento de los procesos en futuras iteraciones. Estos conocimientos deben almacenarse y comunicarse del mismo modo que se gestiona la información válida en el ámbito interviniente, almacenándola y publicándola y garantizando que sea transparente y pública a través de diversos canales y medios.

El impacto de este enfoque en la comunicación es evidente. Parte de la información esencial, los conocimientos y otros elementos importantes se resumen, almacenan y publican en el proyecto. Por un lado, reduce la comunicación innecesaria entre algunos miembros del equipo y mejora su eficacia. Por otro, también ayuda a garantizar la exactitud e integridad de la información y evita distorsiones o pérdidas de información debidas a factores humanos o externos durante el proceso de transmisión.

Por supuesto, las directrices también explican las comunicaciones específicas.

En la comunicación transcultural, la guía recomienda un modelo de comunicación desarrollado por Browaeys y Price, que se basa en la idea de que el mensaje en sí y la forma en que se transmite están influidos por la base de conocimientos, la experiencia, el lenguaje, el pensamiento, el estilo de comunicación y la relación del emisor con el receptor. Del mismo modo, la forma en que el mensaje es interpretado por el receptor está influida por estos factores.

En el aspecto de los canales de comunicación, la guía explica un modelo desarrollado por Alistair Cockburn que describe un canal de comunicación que representa dos ejes de eficacia y riqueza. La riqueza está relacionada, por un lado, con el medio de transmisión, que abarca la capacidad de procesar varios mensajes simultáneamente, la retroalimentación, las preocupaciones personales y el lenguaje utilizado, y, por otro, con la riqueza de la comunicación, ya que los canales de comunicación más ricos se utilizan para mensajes complejos (por ejemplo, la comunicación cara a cara) y los canales de comunicación menos ricos, como las notas o los mensajes de texto, para situaciones sencillas de información real.

En el aspecto de implementación y evaluación de brecha, la ejecución de brecha se refiere a la medida en que un elemento concreto coincide con el comportamiento deseado de las personas. En otras palabras, se refiere a la diferencia entre lo que el cliente quiere que haga el proyecto y lo que el proyecto puede hacer que haga, o apoyar que haga. Puede entenderse como un proceso de comunicación en el que el emisor envía una instrucción y espera que el receptor ejecute esa instrucción y cumpla las expectativas del emisor. Si la ejecución del receptor no cumple las expectativas del emisor, se considera que existe una brecha de ejecución.

La evaluación de Brecha es el grado en que el programa ayuda al cliente a descubrir cómo interpretar el programa e interactuar con él de forma eficaz. Utilizando la misma comunicación como ejemplo, se considera que existe una laguna de evaluación si el receptor no consigue comprender o aplicar la situación.

Tabla 3-2 Mapeo de los Modelos que Probablemente se Usarán en Cada Dominio de Desempeño.
Fuente: Guía PMBOK 7th (2021)

Modelo	Dominio de Desempeño							
	Equipo	Interesados	Enfoque de Desarrollo o Ciclo de Vida	Planificación	Trabajo del Proyecto	Entrega	Medición	Incertidumbre
Modelos de Liderazgo Situacional:								
Situational Leadership® II	X				X			
OSCAR	X				X			
Modelos de Comunicación:								
Comunicación intercultural	X	X		X	X			
Efectividad de los canales de comunicación	X	X		X	X			
Brecha de ejecución y evaluación		X				X		
Modelos de Motivación:								
Factores de higiene y de motivación	X			X	X			
Motivación intrínseca versus extrínseca	X			X	X			
Teoría de las necesidades	X			X	X			
Teoría X, Teoría Y y Teoría Z	X			X	X			
Modelos de Cambio:								
Gestión del Cambio en las Organizaciones		X		X	X			
ADKAR®		X		X	X			
Proceso de 8 Pasos para liderar el Cambio		X		X	X			
Transición		X		X	X			
Modelos de Complejidad:								
Marco de referencia Cynefin			X	X	X	X		X
Matriz de Stacey			X	X	X	X		X
Modelos de Desarrollo del Equipo de Proyecto:								
Escalera de Tuckman	X				X			
Desempeño del Equipo de Drexler/Sibbet	X				X			
Otros Modelos:								
Conflicto	X	X			X			
Negociación		X		X	X	X		
Planificación			X	X	X			
Grupos de Procesos				X	X	X	X	
Prominencia		X		X	X			

Además de lo anterior, la guía detalla las reuniones como un epígrafe aparte, las considera una forma importante de implicar al equipo del proyecto y a las partes interesadas y el principal medio de comunicación a lo largo del proyecto, y distingue entre los distintos temas y cómo se llevan a cabo. En la guía se identifican las siguientes reuniones: reuniones de tareas pendientes, reuniones de licitadores, reuniones de cambio, reuniones diarias, reuniones de planificación de sprints, reuniones de revisión de resultados de sprints, reuniones de puesta en marcha, reuniones de lecciones aprendidas, reuniones de planificación, reuniones de cierre de proyectos, reuniones de revisión de proyectos, reuniones de lanzamiento, reuniones de revisión, reuniones de revisión

de riesgos, reuniones de estado del proyecto y reuniones de tutoría, por citar algunas. Además, también se señala el uso de estas reuniones en diferentes dominios de desempeño.

Tabla 3-3 Mapeo de los Métodos que Probablemente se Usarán. Fuente: Guía PMBOK 7th (2021)

Método	Dominio de Desempeño							
	Equipo	Interesados	Enfoque de Desarrollo o Ciclo de Vida	Planificación	Trabajo del Proyecto	Entrega	Medición	Incertidumbre
Métodos de Estimación:								
Agrupamiento de afinidad				X				
Estimación análoga				X				
Puntos de función				X				
Estimación multipunto				X				
Estimación paramétrica				X				
Estimación relativa				X				
Estimación puntual				X				
Estimación por punto de historia				X				
Delphi de banda ancha				X				
Métodos de Reuniones y Eventos:								
Perfeccionamiento de la lista de trabajos pendientes		X		X	X	X		
Conferencia de oferentes		X		X	X			
Comité de control de cambios					X	X		
Reunión diaria de pie (daily standup)				X	X			
Revisión de la iteración		X			X	X		
Planificación de la iteración		X		X	X	X		
Lanzamiento	X	X			X			
Lecciones aprendidas		X		X	X	X		
Planificación				X				
Cierre del proyecto	X	X			X			
Revisión del proyecto		X			X	X	X	
Planificación de la liberación		X		X				
Retrospectiva	X			X				
Revisión del riesgo					X			X
Estatus					X		X	
Comité de dirección		X			X			
Otros Métodos:								
Mapeo de impacto	X	X		X		X	X	
Modelado						X		
Puntuación Neta del Promotor		X					X	
Esquema de priorización		X			X			
Período de tiempo preestablecido			X	X	X	X	X	

Del mismo modo, la guía 7th también exige que se desarrolle y gestione un plan de comunicación, pero ya no aparece como un módulo independiente, sino que se define como parte de un proyecto, conjunto de proyectos o plan de gestión de cartera. Se centran en cómo, cuándo y

quién gestionará y difundirá la información del proyecto. Las principales aplicaciones se encuentran en el trabajo con las partes interesadas, la planificación y los proyectos.

3.1.2.2 Resumen:

En comparación con la guía PMBOK 6th, el 7th no explica la comunicación con más detalle, pero la importancia de la comunicación ha aumentado sustancialmente. Ya se trate de la creación de equipos eficaces, la demostración de liderazgo, la atención a los demás y la dirección en la primera sección. O en la segunda parte, la evaluación y puesta en marcha de equipos, el trabajo en proyectos, las partes interesadas y la planificación, etc., la comunicación es esencial. Por un lado, esto refleja la importancia de la comunicación, pero por otro, también refleja su universalidad. Esto significa que la comunicación se ha tenido en cuenta como una habilidad humana básica. Por otra parte, la comunicación es indispensable para cualquier trabajo en un proyecto.

Como se describe en la guía 7th, los conocimientos, la experiencia y la información de las partes interesadas se consideran información, y el proyecto ha considerado el uso de la entrega y publicación a gran escala de esta información para reducir parte de la comunicación dentro del equipo debida a la desigualdad de información. Este planteamiento, por un lado, garantiza que la exactitud e integridad de esta información no se vea distorsionada o incompleta por el tratamiento y modificación que otros hagan de ella al transmitirla y, por otro, reduce parte de la comunicación innecesaria en origen y mejora la eficacia del equipo.

3.1.3. Resumen:

Para la comunicación y el intercambio internos del equipo, toda la información que la guía del PMBOK exige que conste por escrito debe entenderse como información. El flujo y la divulgación de esta información también pueden influir en cierta medida en la eficacia de la comunicación interna de un equipo. En términos de comunicación interna del proyecto, la guía del PMBOK tienen las siguientes implicaciones y valor:

- Plan de gestión de la comunicación: La guía del PMBOK anima a los directores de proyecto a desarrollar un plan de gestión de la comunicación durante la fase de iniciación del proyecto. Este plan incluye las necesidades de comunicación, los canales de comunicación, los métodos de comunicación y la frecuencia dentro del equipo del proyecto y ayuda a garantizar una comunicación eficaz entre los miembros del equipo del proyecto.
- Canales y herramientas de comunicación: La guía del PMBOK ofrece asesoramiento sobre diversos canales y herramientas de comunicación habituales, como reuniones, correo electrónico, software de gestión de proyectos, etc. El equipo del proyecto puede elegir los canales y herramientas de comunicación adecuados en función de las necesidades y características del proyecto para garantizar un flujo de información fluido.
- Capacidad de comunicación: La guía del hace hincapié en que los gestores de proyectos deben tener una buena capacidad de comunicación. Esto incluye la capacidad de escuchar, articular y oír eficazmente, así como la capacidad de transmitir información con precisión. Los directores de proyecto pueden mejorar estas habilidades mediante la formación y la práctica para comunicarse mejor internamente con los miembros del equipo del proyecto.
- Barreras a la comunicación y gestión de riesgos: La guía del identifica posibles barreras y riesgos a la comunicación dentro de un proyecto y ofrece formas de gestionarlos en consecuencia. Por ejemplo, las diferencias lingüísticas y culturales, los retrasos en la

información y los errores de comunicación pueden repercutir negativamente en la comunicación del proyecto. Los directores de proyecto pueden identificar y abordar estos problemas y reducir los riesgos de comunicación siguiendo las directrices del PMBOK.

- **Creación de equipos:** La guía del subraya la importancia del trabajo en equipo y de una comunicación eficaz para el éxito del proyecto. Ofrece una serie de métodos y herramientas de creación de equipos, como la formación de equipos y las actividades de creación de equipos, que ayudan a mejorar la comunicación interna y las capacidades de colaboración de los equipos de proyecto.
- **Seguimiento y control:** La guía del hace hincapié en la necesidad de supervisar y controlar la comunicación durante la ejecución del proyecto. Mediante la revisión periódica de la comunicación del equipo del proyecto, el gestor del proyecto puede identificar y corregir a tiempo los problemas de comunicación y garantizar que el proyecto avance sin problemas.

En resumen, la importancia de La guía PMBOK del para la comunicación interna de los proyectos radica en que ofrece un enfoque sistemático y buenas prácticas. Al basarse en los principios rectores y los métodos de la guía del, puede ayudar a los gestores de proyectos a gestionar eficazmente y mejorar la comunicación entre los miembros del equipo.

3.2 BASES PARA LA COMPETENCIA INDIVIDUAL EN DIRECCIÓN DE PROYECTOS, PROGRAMAS Y CARTERAS DE PROYECTOS.

Este capítulo se centra en la definición y los criterios de comunicación de la IPMA, seguido de un análisis de sus implicaciones en la comunicación de proyectos.

3.2.1. ICB de IPMA:

En respuesta a los crecientes retos en el sector de la gestión de proyectos, IPMA (International Project Management Association) presentó en 2015 ICB (La Individual Competence Baseline) 4.0. Se trata de un estándar global basado en la dirección de proyectos, programas y carteras de proyecto. En este sistema teórico, 29 elementos de competencia se agrupan en tres ámbitos. Los tres ámbitos son Personas, Práctica y Perspectiva.

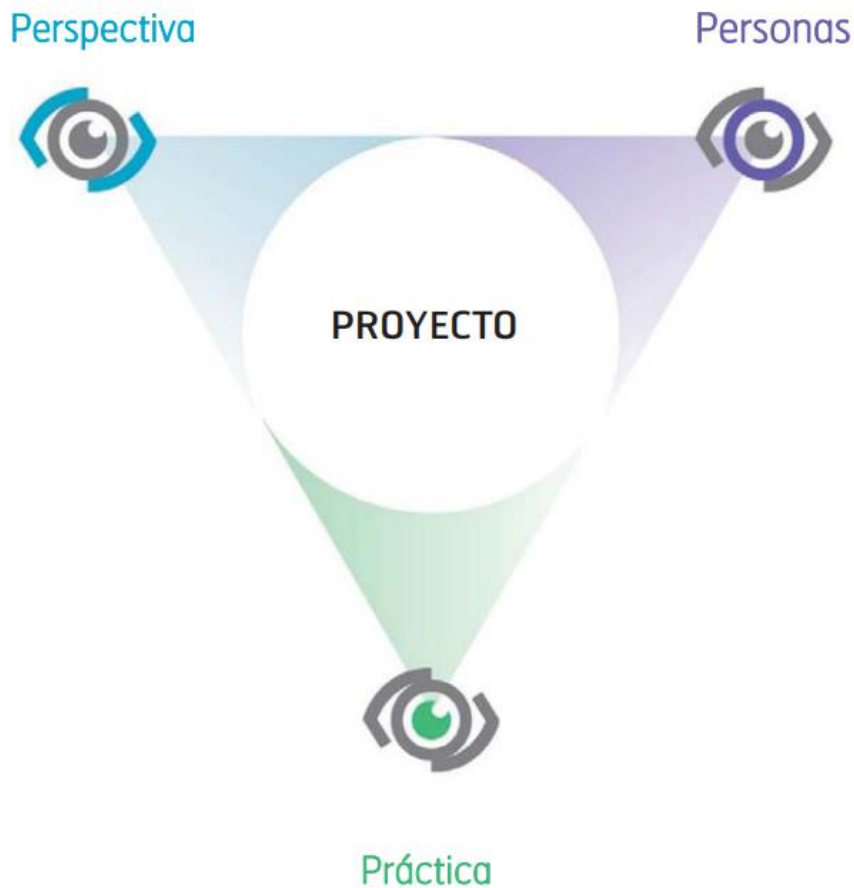


Figura 3-3 La relación de las Competencias y Proyecto. Fuente: Bases para la Competencia Individual en Dirección de Proyectos, Programas y Carteras de Proyectos(2015)

Correspondientemente entendido como:

- Competencias de Persona, las aptitudes personales e interpersonales necesarias para participar en las actividades del proyecto.
- Competencia de Práctica: Los métodos, herramientas y técnicas específicos utilizados para garantizar el éxito de las actividades del proyecto.
- Competencia de perspectiva: contiene métodos, herramientas y técnicas para la interacción entre el individuo y el entorno, así como las razones personales y sociales que conducen a la iniciación y ejecución de proyectos.

Juntas, estas tres áreas forman la Base de Normas de Competencia Individual (ICB). No obstante, debe tenerse en cuenta que el ICB no es una guía. No describe el proceso ni los pasos del proyecto. Es una norma de habilidad, o guía de competencias, para las personas que participan en el proyecto.

3.2.2. Aplicación la Comunicación personal en ICB:

La comunicación personal está clasificada en el ICB como una habilidad importante para una persona en el ámbito personal. Las expresiones son detalladas y claras.

El ICB define la comunicación personal como el intercambio de información adecuada que se entrega con precisión y coherencia a todas las partes interesadas. Y define el propósito de la comunicación como la capacidad de capacitar a las personas para comunicarse de manera eficiente y eficaz con diferentes públicos en una variedad de situaciones.

Basándose en este concepto, el ICB ha desarrollado los siguientes Indicadores Clave de Competencia:

- Proporcionar información clara y organizada a los demás y comprobar su nivel de comprensión.

Para ello, es necesario que el emisor construya y traduzca el mensaje antes de entregarlo, de modo que la forma en que se presente sea lógica y estructurada para garantizar que el receptor pueda entenderlo y ponerlo en práctica. Al final de la entrega del mensaje, es necesario confirmar al destinatario que el mensaje ha sido comprendido y, en caso necesario, verificar el nivel de comprensión.

- Comunicación abierta.

Esto requiere que los miembros del equipo den y compartan activamente sus opiniones, ideas o sentimientos con los demás. Requiere un alto nivel de confianza en el equipo para garantizar que no se estigmatiza, castiga o ridiculiza a los miembros cuando expresan sus ideas y opiniones. Para lograrlo, hay que establecer claramente cuándo y cómo está bien expresarse libremente, y cuándo no es apropiado. No obstante, es importante señalar que, incluso en este último caso, debe mantenerse el respeto por el emisor del mensaje.

Tanto la escucha como la retroalimentación son excelentes formas de hacer que la gente se sienta valorada. El receptor se interesa por el punto de vista del emisor, lo que crea un marco abierto e informal para la retroalimentación.

- Elegir el estilo y el canal de comunicación en función del receptor.

Esto significa que el emisor debe elegir la forma adecuada de comunicarse con el público destinatario, teniendo en cuenta si el mensaje se comunicará de manera formal o informal, neutral

o emocional, y si el mensaje se transmitirá por escrito, verbal o visualmente, antes de comunicarlo.

- Comunicación eficaz en equipos virtuales.

Un equipo virtual es un equipo cuyos miembros se encuentran en zonas horarias, espacios o límites organizativos diferentes. Los miembros suelen estar ubicados en entornos u organizaciones diferentes, o incluso en ciudades, países o continentes distintos.

La comunicación en equipo suele ser asíncrona. Por lo tanto, hay que utilizar medios de comunicación modernos para facilitar la comunicación. La lengua, el canal, el contenido y el huso horario son aspectos que hay que tener en cuenta a la hora de comunicarse.

- Sentido del humor y perspectiva en la comunicación.

La perspectiva es la capacidad de ver las cosas de otra manera en el trabajo. El humor consiste en liberar el estrés laboral y aliviar la tensión mediante el sentido del humor, que puede utilizarse sabiamente para facilitar la comunicación.

Además de lo anterior, el libro deja claro que la comunicación personal está estrechamente vinculada a todas las demás competencias personales. Es la base de todas las actividades y una competencia esencial para los miembros de un equipo. Además, está estrechamente relacionada con Poder e interés, Cultura y valores, Organización e información y Pates interesados.

3.2.3. Resumen:

El ICB de la IPMA es un marco de referencia que describe las habilidades y conocimientos necesarios para los profesionales de la gestión de proyectos. La comunicación interna de los equipos desempeña un papel crucial en la gestión de proyectos y, por tanto, la ICB tiene cierta referencia y relevancia para la comunicación interna de los equipos.

A continuación, se exponen las lecciones e implicaciones del IPMA ICB para la comunicación interna de los equipos:

- La importancia de la capacidad de comunicación: el ICB insiste en la necesidad de que los directores de proyecto tengan una buena capacidad de comunicación. La comunicación dentro del equipo es uno de los factores clave del éxito de un proyecto, y una comunicación eficaz mejora el trabajo en equipo y la coordinación, garantizando que los objetivos del proyecto se entiendan y compartan bien.
- Canales y herramientas de comunicación: el ICB ofrece orientación para elegir los canales y herramientas de comunicación adecuados. La comunicación interna del equipo puede realizarse a través de diversos métodos, como reuniones presenciales, correo electrónico, mensajería instantánea, videoconferencia, etc. El ICB anima a los gestores de proyectos a elegir los canales y herramientas de comunicación más eficaces en función de las características del proyecto y las necesidades de los miembros del equipo.
- Comunicación intercultural: ICB destaca la importancia de la comunicación intercultural. En los proyectos multinacionales o en los equipos multiculturales, es importante comprender y respetar los estilos de comunicación y las preferencias de los distintos entornos culturales.
- Gestión de conflictos: el ICB insiste en que los gestores de proyectos deben poseer aptitudes para la gestión de conflictos. La comunicación interna del equipo puede dar

lugar a diferencias de opinión y conflictos, por lo que es esencial comprender las causas de los conflictos, así como las técnicas y los métodos para abordarlos.

En resumen, las lecciones e implicaciones del ICB de la IPMA para la comunicación dentro de los equipos consisten en subrayar la importancia de las habilidades comunicativas, ofrecer orientación sobre la elección de canales y herramientas de comunicación, y centrarse en la comunicación intercultural y la gestión de conflictos. Estos principios rectores pueden ayudar a los gestores de proyectos a mejorar la eficacia de la comunicación dentro de sus equipos, aumentando la productividad del equipo y la probabilidad de éxito del proyecto.

3.3 ÉXITO EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS CON PRINCE2™

Esta sección analizará y describirá brevemente el sistema teórico de proyectos PRINCE2 y explicará el uso de la comunicación en este sistema teórico.

3.3.1. PRINCE2 de OGC

Los orígenes de PRINCE2 (PROjects IN Controlled Environments), se remontan a la metodología de PROMPT II de una empresa privada a mediados de la década de 1970, que se basaba en la formación de proyectos de tecnología de la información.

En la década de 1980, fue adoptada por el gobierno del Reino Unido y fue evolucionando hasta convertirse en PRINCE para todo tipo de proyectos. En 1996, en consonancia con la evolución del sector de la gestión de proyectos, se publicó la primera versión de PRINCE2, que rápidamente fue adoptada y aceptada en otros países. En la actualidad se ha convertido en una de las metodologías de gestión de proyectos más populares a nivel internacional. La versión actual de PRINCE2 se publicó en 2017.

Prince2 es una metodología estructurada de gestión de proyectos con base empírica. Aplicable a cualquier proyecto, proporciona un marco de trabajo holístico para el trabajo y la comprensión de los proyectos. El enfoque se centra en describir lo que hay que hacer, más que en cómo se hacen las cosas. El cuerpo de conocimientos de PRINCE2 se basa en cuatro elementos: principios, temas, procesos e integración del entorno del proyecto.

Los principios, temas y procesos se subdividen en siete secciones.

Los principios son: validación empresarial continua, aprendizaje a partir de la experiencia, funciones y responsabilidades claramente definidas, gestión por fases, gestión de excepciones, concentración en el producto y adaptación al proyecto.

Los temas incluyen: caso empresarial, organización, calidad, planificación, riesgo, cambio, progreso.

Los procesos incluyen: proceso de preparación del proyecto, proceso de orientación del proyecto, proceso de gestión de los límites de las fases, proceso de inicio del proyecto, proceso de control de las fases, proceso de entrega del producto y proceso de cierre del proyecto.

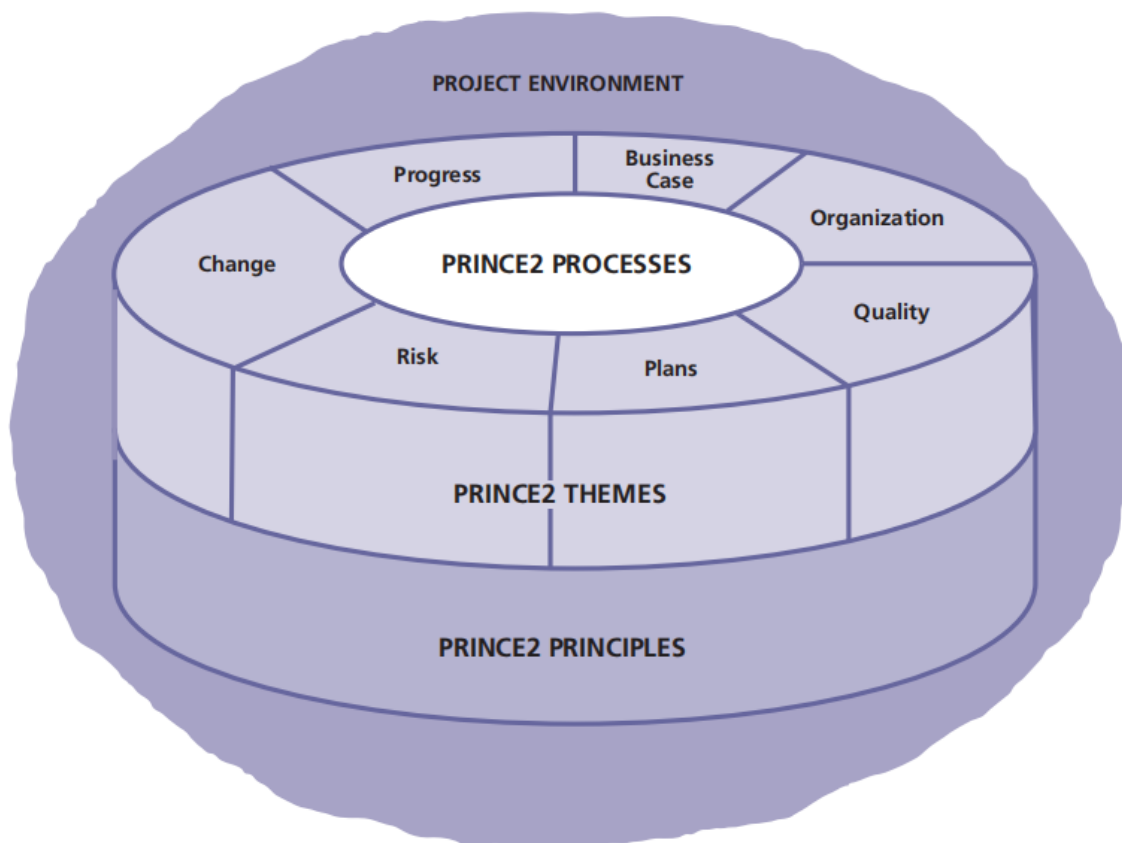


Figura 3-4 La estructura de PRINCE2. Fuente: Managing Successful Projects with PRINCE2™ (2017)

3.3.2. Aplicación la Comunicación en PRINCE2:

PRINCE2 considera la comunicación como una forma bidireccional de intercambiar información. Para gestionar los métodos de comunicación, es necesario que la dirección de comunicación determine el método y la frecuencia de la comunicación con las partes internas y externas implicadas en el proyecto. Se hace hincapié en que los métodos de gestión de la comunicación deben prepararse durante la fase de inicio del proyecto.

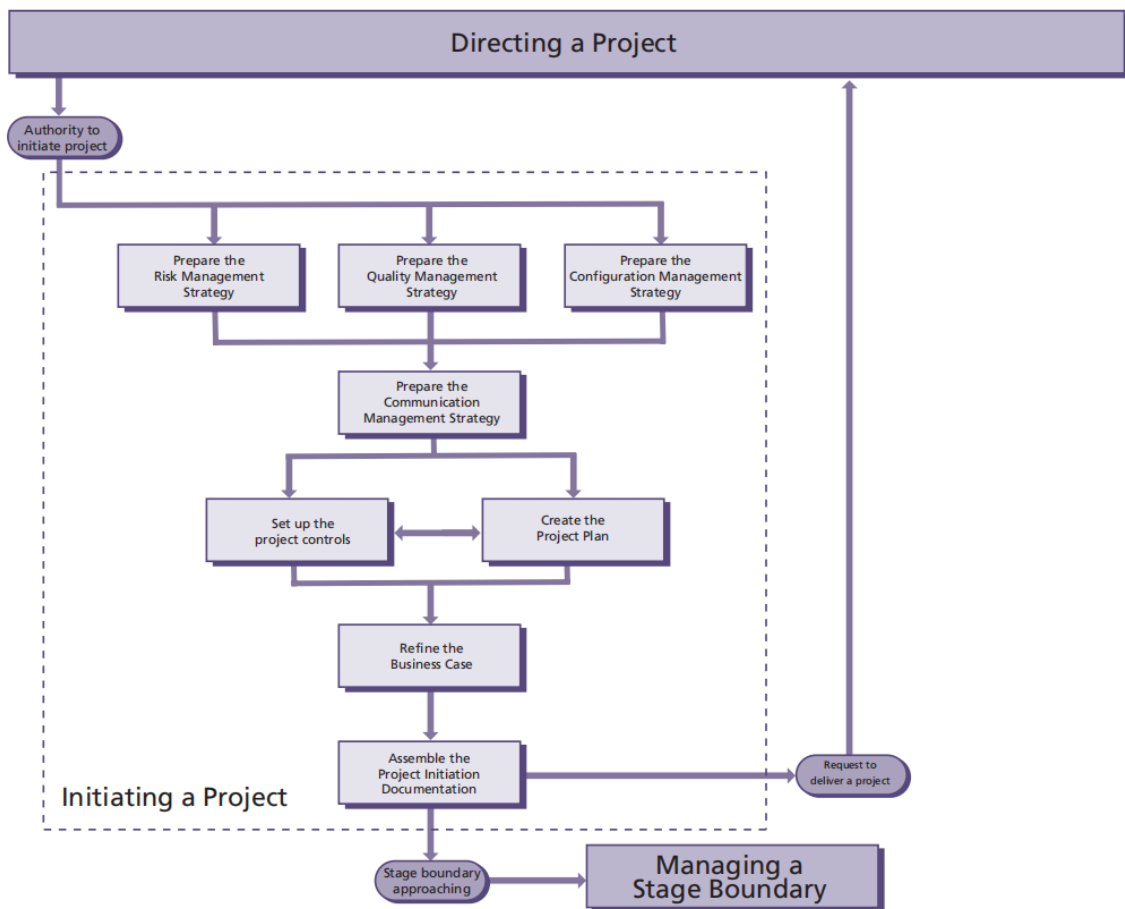


Figura 3-5 Resumen del inicio de un proyecto.

Fuente: *Managing Successful Projects with PRINCE2™* (2017)

El enfoque de comunicación del proyecto debe desarrollarse de acuerdo con la política de comunicación del supervisor o del cliente, en consonancia con la estrategia de gestión de la información del grupo del proyecto y ser capaz de cumplir y dar cabida a las demás secciones del documento de iniciación.

Este enfoque de la gestión de la comunicación incluye:

Introducción: es decir, definición de la finalidad, los objetivos y el alcance de la comunicación e identificación de los ejecutores.

Pasos: es decir, identificar los métodos de comunicación que pueden utilizarse. Hay que destacar las diferencias entre las normas establecidas por el director del proyecto y el cliente y las razones por las que surgen las diferencias.

Herramientas y técnicas: Es necesario prever de antemano las herramientas y técnicas de comunicación que podrían utilizarse en cada etapa del proceso de comunicación, así como sugerencias.

Registros: es decir, qué tipo de registros de comunicación, dónde se guardan y quién es responsable de guardarlos.

Informes: Explicación de los distintos informes generados como parte del proceso de comunicación, incluyendo su finalidad, calendario y destinatario.

El calendario de las actividades de comunicación: puede entenderse como el control de la comunicación formal e incluye una auditoría de rendimiento de los métodos de comunicación.

Funciones y responsabilidades: se define como quién es responsable de todos los aspectos del proceso de comunicación, incluidos los colegas o partes interesadas que participan en la comunicación.

Análisis de las partes interesadas: identificación de las partes interesadas, relaciones actuales, relaciones deseadas y mensajes clave (es decir, qué mensajes son más importantes para las partes interesadas).

La información requerida por cada parte, incluyendo: la información necesaria que debe proporcionar el proyecto, la información necesaria que debe proporcionarse al proyecto, los proveedores y receptores de la información, la frecuencia de la comunicación, la forma de comunicación y la manera de comunicación.

Además, PRINCE2 ofrece una descripción de la presentación de la gestión de la comunicación, que puede formar parte de un producto independiente o un documento de inicio del proyecto, una entrada o documento en una herramienta de gestión de proyectos, una hoja de cálculo o un mapa mental. El enfoque de gestión de la comunicación debe validarse con todas las partes interesadas y sus necesidades deben consultarse para garantizar que se acuerdan el contenido, la frecuencia y los métodos de comunicación; que se considera un estándar coherente de comunicación y que el tiempo, la entrada y los recursos necesarios para ejecutar la comunicación se enumeran en el plan; y que la forma y la frecuencia de la comunicación se eligen para satisfacer la importancia y la complejidad del proyecto.

Además de la sección anterior, en el capítulo de PRINCE2 sobre funciones y responsabilidades, analizan y definen nueve funciones y responsabilidades. Sin excepción, las competencias necesarias para todas las funciones y responsabilidades incluyen la comunicación o la comunicación eficaz.

3.3.3. Resumen:

Para ser precisos, PRINCE2 no incluye la "gestión de la comunicación" como un componente básico independiente en su metodología de gestión de proyectos. Sin embargo, PRINCE2 sí hace hincapié en la comunicación y el intercambio en los proyectos, ya que se considera una actividad que abarca múltiples fases y componentes de la gestión y proporciona orientaciones y principios pertinentes.

- Enfoque de gestión de la comunicación: PRINCE2 fomenta el desarrollo de una estrategia de gestión de la comunicación en las primeras fases del proyecto. Esta estrategia identifica las necesidades de comunicación, la frecuencia y los métodos de comunicación entre los miembros del equipo del proyecto y los mensajes clave que deben comunicarse. Al definir una estrategia de gestión de la comunicación, puede asegurarse de que la comunicación dentro del equipo está planificada, organizada y satisface las necesidades del proyecto.
- Canales y herramientas de comunicación: PRINCE2 promueve el uso de canales y herramientas de comunicación adecuados para transmitir información y facilitar la comunicación. Puede tratarse de reuniones, informes, correos electrónicos, plataformas de colaboración en línea, etc. En función de las necesidades del equipo y las

características del proyecto, la elección de los canales de comunicación más adecuados garantizará que la información se transmita y comunique de forma eficaz y fluida.

- Responsabilidades y funciones de comunicación: PRINCE2 aclara las responsabilidades de comunicación de los miembros del equipo del proyecto. Cada función tiene unos deberes y responsabilidades claros, que incluyen la entrega, la recepción y el acuse de recibo de la información. Al definir claramente el papel de cada persona en el proceso de comunicación, se garantiza que cada uno tenga claras sus responsabilidades. Esto ayuda a garantizar que la comunicación entre los miembros del equipo sea oportuna, precisa y fiable. Fomentar eficazmente la comunicación y la colaboración dentro del equipo.
- Productos de gestión de proyectos: Prince2 hace hincapié en la importancia de los productos de gestión de la comunicación. Los productos de gestión de la comunicación incluyen actas de reuniones, planes de comunicación, informes, etc., que se utilizan para registrar y comunicar información clave sobre la comunicación. El uso de estos productos de gestión garantiza que la comunicación entre los miembros del equipo sea clara, coherente y esté bien documentada.

En resumen, las lecciones e implicaciones de Prince2 para la comunicación dentro de los equipos residen en el desarrollo de estrategias de gestión de la comunicación, la selección de canales de comunicación eficaces, la clarificación de las responsabilidades y funciones de comunicación, el uso de productos de gestión de la comunicación y la gestión activa de las partes interesadas. Estos principios rectores pueden ayudar a los equipos de proyecto a establecer mecanismos de comunicación eficaces para garantizar una comunicación y un intercambio de información fluidos y eficientes entre los miembros del equipo.

3.4 SÍNTESIS DE LA METODOLOGÍA DE GESTIÓN DE PROYECTOS PM2 GUÍA 3.0

Esta sección se centra brevemente en la metodología PM2 de orientación de la gestión de proyectos. Al ofrecer una visión general de la metodología, analiza la importancia de entender la comunicación y cómo puede utilizarse la metodología para comunicar en la práctica.

3.4.1. PM2 de Comisión Europea

PM2 (Project Management Methodology) es una metodología de gestión de proyectos desarrollada por la Comisión Europea. Los orígenes de PM2 se remontan a 2007, cuando se puso en marcha una iniciativa denominada " Development of the methodology " en el seno de la Comisión Europea. El objetivo de la iniciativa es proporcionar una metodología de gestión de proyectos armonizada para los proyectos de la Comisión Europea con el fin de mejorar la eficacia y la calidad de la ejecución de los proyectos. Se ha puesto a prueba y aplicado en varios proyectos de la Comisión Europea y ha sido objeto de continuas mejoras y optimizaciones. Tras varios años de práctica y desarrollo, la primera versión de la guía PM² se publicó en 2012. La metodología PM² ha madurado y se ha generalizado su uso en la Comisión Europea. La versión actual es la GUÍA PM2 ABIERTA, publicada en 2016.

3.4.2. Aplicación la Comunicación en PM2:

La metodología PM2 se sustenta en las 4 prácticas del proyecto, que guían al proyecto hacia el éxito final en términos de rentabilidad y eficiencia garantizada.

Los cuatro pilares son:

- El modelo de gobernanza del proyecto:
El modelo de gobernanza se refiere a la clarificación de funciones, responsabilidades y jerarquía del proyecto. Los distintos niveles tienen diferentes responsabilidades y diferentes orientaciones de funciones y responsabilidades. Esta es la clave para formar la estructura organizativa del proyecto. Además, es necesario señalar que la comunicación también se considera una competencia individual en la PM2. Es una de las competencias personales clave para los miembros del equipo.
- El ciclo de vida del proyecto
El PM2 define el ciclo del proyecto como inicio, planificación, ejecución, finalización y control de supervisión. El control reglamentario se utiliza a lo largo de todo el proyecto.
- Un conjunto de procesos
Los procesos de un proyecto son una serie de actividades o pasos ordenados que sirven para que el proyecto avance. Cada fase de un proyecto tiene tareas diferentes y son los distintos procesos del proyecto los que guían el desarrollo de estas tareas.
- Herramientas para el proyecto
Las herramientas del proyecto son los diversos documentos del proyecto que se producen desde el principio hasta el final de un proyecto, incluyendo actas, planes y todos los demás documentos escritos. PM2 también proporciona plantillas para estos documentos para que el

equipo del proyecto pueda registrar y mantener la información de manera coherente y eficiente.

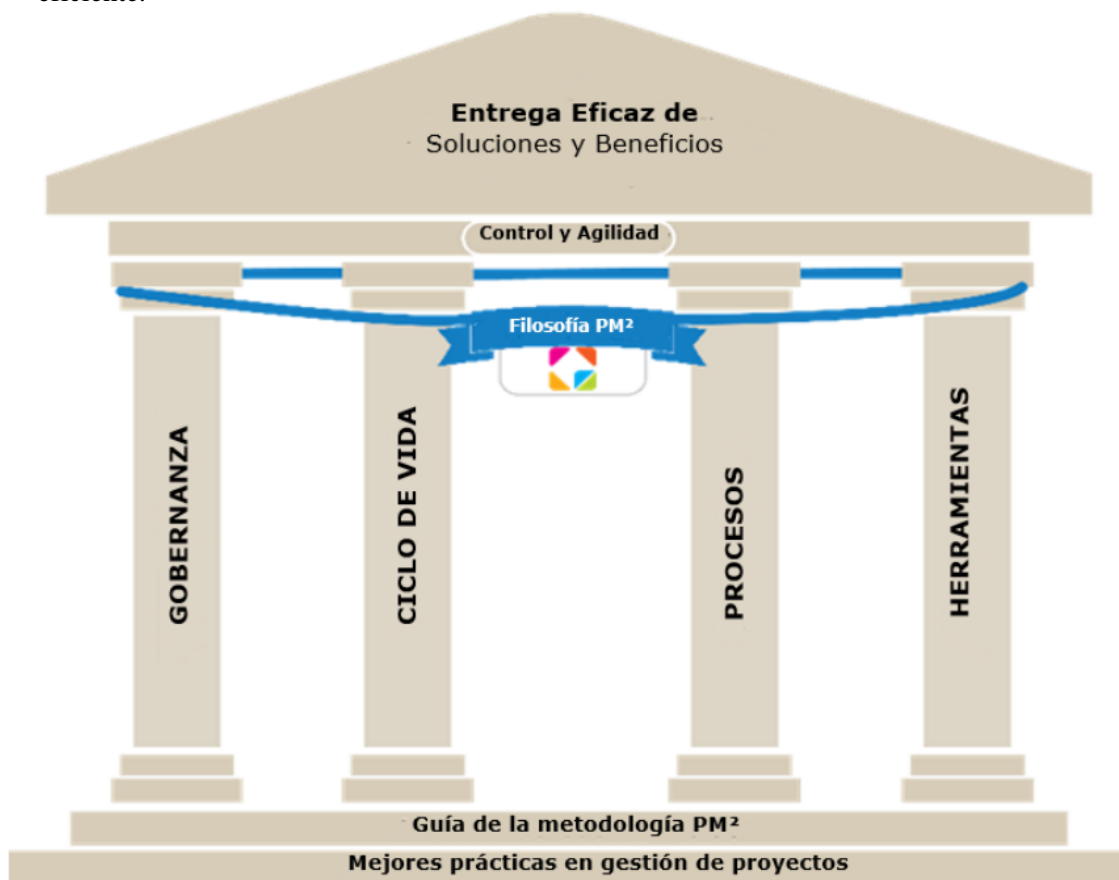


Figura 3-6 La casa de PM2. Fuente: Guía de la metodología PM2 (2016)

La filosofía de PM2 es ayudar a los equipos a centrarse en la consecución de las actitudes y comportamientos más importantes para el proyecto. Basándose en esta filosofía, promueve una cultura de equipo que debe ser colaborativa, comunicarse con claridad y rendir cuentas. Además, los miembros del equipo deben compartir activamente los conocimientos y conseguir aprender lecciones.

Aunque las directrices PM2 no ofrecen una explicación más detallada de cómo comunicar y cómo gestionar la comunicación, ésta sigue ocupando una parte importante de la metodología PM2. No sólo se exige que se organicen reuniones en las distintas fases del proyecto, sino también que estas comunicaciones tengan un resultado, es decir, que los resultados de las reuniones se plasmen en un documento al final de la reunión.

En la fase de inicio, se organiza una reunión inicial para presentar información sobre el proyecto y debatir los próximos pasos y la viabilidad del proyecto con el propietario del proyecto, las partes interesadas y otras partes que puedan ayudar a crear la fase inicial. El resultado de dicha reunión permite comprender mejor el contexto del proyecto y los planes futuros.

Durante la fase de planificación del proyecto, se organiza una reunión inicial de planificación para asegurarse de que los miembros comprenden el alcance del proyecto, aclaran las

expectativas de los principales interesados en el proyecto, identifican los riesgos y debaten el plan, el proceso y los aspectos específicos del desarrollo del proyecto. Al final de la reunión se elabora un documento escrito que se comunica a todas las partes interesadas. En esta fase se incluye la elaboración de un plan de comunicación de la dirección.

Durante la fase de ejecución del proyecto, se organizan reuniones iniciales de ejecución para ayudar a los miembros del equipo a comprender los elementos y criterios clave del proyecto.

Al final de la fase de proyecto, se organizan reuniones de fin de proyecto para, por un lado, recoger y resumir las lecciones aprendidas y las buenas prácticas de los miembros del equipo y, por otro, evaluar el rendimiento de los miembros del equipo y debatir ideas y sugerencias para el trabajo posterior al proyecto.

Además de las afirmaciones contenidas en las directrices, PM2 proporciona plantillas de documentos que son igualmente significativas para la comunicación dentro del equipo. Dichas plantillas hacen que la información sea uniforme y más fácil de entender para quienes la leen.

A modo de ejemplo, el documento de gestión de la comunicación explica que ésta debe ser apropiada, específica, adecuada, concisa y oportuna. Contiene información común sobre la comunicación (por ejemplo, quién, dónde, qué, cómo) y también registra la estrategia de comunicación, la frecuencia, quién es el responsable, el estado de la comunicación, los resultados esperados y los resultados reales. El uso de este tipo de documentación ayuda, por un lado, a mejorar la eficacia y los resultados de la comunicación. Comparando los registros de cada comunicación, es posible sacar conclusiones sobre lo que es más conveniente para ambas partes y revisar constantemente la estrategia de comunicación para que sea más fácil alcanzar los objetivos de la comunicación. Por otra parte, el hecho de que cada documento tenga un revisor garantiza la exactitud y exhaustividad de la información registrada en el documento. Para el lector, esto contribuye a evitar malentendidos causados por la falta de información o por información inexacta que podría conducir a una mala toma de decisiones. Contribuye a garantizar la eficacia y transparencia de las actividades de comunicación.

Dicha documentación será recopilada y gestionada por una sola persona para facilitar el acceso, tal y como se describe en las directrices. Esto significa que esta información está a disposición del público dentro del equipo. Conservar la información de este modo ayuda a los miembros del equipo a compartirla.

3.4.3. Resumen:

Aprovechando los principios y prácticas de gestión de la comunicación de la PM2, los equipos pueden mejorar sus prácticas de comunicación interna y aumentar la colaboración y la eficacia entre sus miembros. A continuación, se exponen algunas lecciones e implicaciones específicas:

- Énfasis en la gestión de la comunicación: el enfoque de PM2 sobre la gestión de la comunicación hace hincapié en la importancia de contar con objetivos, necesidades y canales de comunicación claros. Los equipos pueden desarrollar planes y estrategias de comunicación claros para garantizar que la información se transmite y comparte de forma eficaz y precisa. Esto ayuda a evitar las barreras de comunicación y los cortes de información y mejora la colaboración en equipo.
- Desarrollar reglas y directrices de comunicación: PM2 anima a los equipos de proyecto a desarrollar reglas y directrices de comunicación para garantizar una comunicación coherente y coordinada entre los miembros del equipo. Los equipos pueden desarrollar directrices y normas de comunicación interna, como la frecuencia de la comunicación, el

formato, el intercambio de información y los requisitos de calidad de la comunicación, para mejorar la comprensión y la cooperación entre los miembros del equipo.

- Promover el intercambio de información y la transparencia: La PM2 promueve el intercambio de información y la transparencia para garantizar que los miembros del equipo dispongan de la información y los recursos necesarios entre ellos. Los equipos pueden establecer mecanismos transparentes de intercambio de información, como documentos compartidos, bases de conocimientos internas o herramientas de colaboración en línea, para facilitar la comunicación y el intercambio de conocimientos dentro del equipo y mejorar la productividad y la calidad.
- Retroalimentación y mejora continuas: PM2 anima a los equipos a dar retroalimentación y hacer mejoras, discutir problemas y retos en el proceso de comunicación y hacer sugerencias de mejora. Los equipos pueden llevar a cabo sesiones periódicas de feedback o evaluaciones para mejorar continuamente los estilos y procesos de comunicación dentro del equipo con el fin de mejorar la colaboración y el rendimiento del equipo.
- Desarrollo de habilidades de comunicación: La PM2 hace hincapié en que los miembros del equipo tengan buenas habilidades de comunicación para mejorar la eficacia de la comunicación dentro del equipo. Los equipos pueden organizar cursos o talleres de formación en habilidades de comunicación para ayudar a los miembros del equipo a desarrollar habilidades de comunicación efectivas, incluyendo la capacidad de escuchar, articular mensajes claros y sin ambigüedades, y la resolución de conflictos, con el fin de promover una buena comunicación dentro del equipo.
- Promover la colaboración y el intercambio de conocimientos: La PM2 fomenta la colaboración y el intercambio de conocimientos entre los miembros del equipo para mejorar el rendimiento y la eficacia de todo el equipo. Esto puede aprovecharse en la comunicación interna del equipo para animar a los miembros a compartir sus experiencias y conocimientos, y a aprender y apoyarse mutuamente para facilitar el crecimiento y el desarrollo del equipo.

En resumen, aunque la PM2 se centra principalmente en la gestión de proyectos, sus lecciones e implicaciones para la comunicación interna de los equipos incluyen la clarificación de los canales y enfoques de comunicación, el establecimiento de un clima de comunicación transparente y abierto, la garantía de la precisión y coherencia de la comunicación, la facilitación de la colaboración y el intercambio de conocimientos, la retroalimentación y la alineación de la comunicación y el impulso a los miembros del equipo para que desarrollen habilidades de comunicación eficaces. Estos principios y prácticas pueden ayudar a mejorar la eficacia y la calidad de la comunicación dentro de los equipos y mejorar la eficacia de la colaboración, la productividad y el rendimiento de los proyectos dentro de los equipos.

Capítulo 4 ORIENTACIONES Y RECOMENDACIONES PARA LA COMUNICACIÓN EN EQUIPOS INTERNACIONALES

Con el paso del tiempo, los avances tecnológicos, la especialización cada vez mayor de diversas disciplinas y el creciente número de empresas y organizaciones que emprenden actividades empresariales y organizativas internacionales. La composición de los equipos es cada vez más diversa y compleja. Es decir, los equipos están formados por personas de alto nivel procedentes de diferentes industrias, sectores y profesiones. Organizar a estas personas a través de profesiones, culturas, idiomas y geografías de forma conjunta y cómo comunicarse se convierte en el primer problema que debe resolver un equipo. También es uno de los mayores obstáculos que impiden que los equipos sean eficaces.

La forma de abordar esta barrera se basa en dos consideraciones, la primera es el papel activo que puede desempeñar la organización del equipo a la hora de comunicarse dentro del mismo y la segunda es el importante papel que desempeñan los individuos a la hora de comunicarse dentro del equipo.

4.1 El impacto del equipo en la comunicación:

Analizado con el equipo como objetivo principal, los efectos positivos que puede tener en la comunicación intercultural e interlingüística son establecer una norma unificada, aumentar la comunicación entre los miembros del equipo y establecer un valor unificado, es decir, una base para pensar y abordar los problemas.

Considerados en equipo, los siguientes métodos pueden utilizarse para facilitar la comunicación intercultural e interlingüística en los equipos.

4.1.1. Especifique el idioma oficial del equipo

La comunicación en los equipos siempre ha sido una base importante para que un equipo sea eficaz y tenga éxito. Pero también ha sido siempre un problema la cuestión de cómo comunicar, de qué manera y cómo hacerlo de forma que el destinatario entienda el contenido del mensaje para garantizar una comunicación eficaz y satisfactoria. Cada uno tiene sus propias formas de expresarse y sus propias costumbres. Especialmente en un equipo internacional, el uso de distintas lenguas, los diferentes orígenes culturales de los miembros y la forma de presentar la información (por ejemplo, las palabras utilizadas al hablar o escribir, la estructura de las frases, etc.) son expresiones de diversidad. Esta diversidad de expresiones repercute negativamente en la eficacia de la comunicación dentro del equipo.

Definir la lengua oficial del equipo es, por tanto, un paso importante para garantizar una comunicación eficaz y satisfactoria dentro del equipo. En un equipo multilingüe y multicultural, la identificación de una lengua común puede reducir la ambigüedad y los malentendidos en la comunicación. Se pueden hacer varias consideraciones respecto a la especificación de una lengua oficial del equipo:

- Tenga en cuenta la capacidad y competencia lingüísticas de los miembros del equipo: conozca la formación y el nivel lingüístico de los miembros de su equipo y elija una lengua que la mayoría pueda entender y utilizar como lengua oficial del equipo. Esto ayuda a mejorar la comprensión mutua y la comunicación entre los miembros del equipo.

- Preferencia por la lengua de bajo contexto: A la hora de elegir la lengua oficial, se da prioridad a la elección de la lengua de bajo contexto, es decir, aquella cuyo significado y expresión son relativamente sencillos y claros en sí mismos. Esto ayuda a reducir la ambigüedad y los malentendidos en la transmisión de información y a mejorar la precisión de la comunicación.
- Considere la disponibilidad de terminología: elegir una lengua ampliamente aceptada, sobre todo si tiene una terminología fija y estandarizada, proporciona un entorno más accesible para la comunicación interlingüística. El inglés, como lengua aceptada en todo el mundo y lengua de negocios, suele contar con una amplia terminología y recursos de traducción fiables.

Al clarificar el lenguaje oficial del equipo, sus miembros pueden comprender y expresar más fácilmente los mensajes, reducir las barreras en la comunicación y mejorar la eficacia y la calidad de la misma. Al mismo tiempo, el equipo puede adaptarse con flexibilidad y mejorar según la situación real y las necesidades de sus miembros.

4.1.2. Actos informales periódicos para establecer contactos en equipo

Conseguir que los miembros del equipo se familiaricen entre sí y reducir el nivel de desconocimiento es también un medio de mejorar la comunicación y potenciar el trabajo en equipo. El papel que la organización o el equipo pueden desempeñar a este respecto es organizar activamente la comunicación entre los miembros. Familiarizar a los miembros del equipo entre sí, tomar la iniciativa de integrarse en el grupo y comunicarse con los miembros del equipo. Por ejemplo:

- Sesiones de trabajo en red del equipo: se organizan sesiones periódicas de trabajo en red para que los miembros del equipo puedan compartir los avances del trabajo, las experiencias del proyecto y las ideas de los demás. Estos eventos fomentan la interacción y el entendimiento entre los miembros del equipo y mejoran el intercambio de información y la colaboración.
- Salidas colectivas de equipo: organice salidas de equipo como actividades de creación de grupos, formación al aire libre o viajes de equipo. Estas actividades crean un ambiente relajado que permite a los miembros del equipo interactuar entre sí y profundizar en su entendimiento y confianza en un entorno no laboral.
- Reuniones sociales y celebraciones: Organice reuniones sociales y celebraciones periódicas, como cenas de equipo, fiestas de cumpleaños o celebraciones navideñas. Estos actos fomentan la amistad y la cohesión entre los miembros del equipo y crean un ambiente de equipo positivo.
- Presentaciones personales y puesta en común: Se anima a los miembros del equipo a que se presenten personalmente y compartan sus intereses personales, experiencias profesionales, resultados del aprendizaje, etc. en las reuniones del equipo o en la plataforma del equipo. Esto ayudará a los miembros del equipo a conocerse mejor y a estrechar lazos e interacciones.

Mediante la organización de eventos informales para establecer contactos, los miembros del equipo pueden conocerse y comunicarse mejor entre sí, estrechando las relaciones y la confianza. Esto ayudará a mejorar la eficacia del trabajo en equipo y la colaboración y facilitará el flujo y el intercambio de información, mejorando así el rendimiento general del equipo.

4.1.3. Crear un directorio de equipos

El equipo debe tener claros los canales y medios de comunicación. También es necesario aclarar las responsabilidades y funciones de cada miembro. Para ello, lo mejor es elaborar un directorio del equipo. Esto garantizará que los mensajes se transmitan con precisión y en el momento oportuno. Muy a menudo, en un equipo complejo, la información no se transmite a tiempo o no se conoce al destinatario de la misma debido a la falta de claridad en las responsabilidades o en los medios de comunicación. Esta situación reduce indudablemente la eficacia y la precisión de la transmisión de mensajes.

Por lo tanto, crear un directorio de equipo es una forma muy eficaz de garantizar que los canales de comunicación entre los miembros del equipo sean claros y que la información se transmita de forma precisa y oportuna. A la hora de crear un directorio de equipos, hay que tenerlo en cuenta:

- **Información de contacto:** El directorio del equipo debe incluir información básica como los nombres, cargos y datos de contacto (por ejemplo, números de teléfono, direcciones de correo electrónico) de los miembros del equipo. Una agenda de este tipo ayudará a los miembros del equipo a encontrar y contactar rápidamente con las personas con las que necesitan comunicarse.
- **Deberes y funciones:** En la libreta de direcciones del equipo, puede adjuntarse una descripción de los deberes y funciones de cada miembro del equipo. Esta información permite a los demás miembros entender quién es responsable de cada área de trabajo y permite seleccionar mejor a las personas con las que comunicarse, evitando confusiones y retrasos en la transmisión de información.
- **Actualización y mantenimiento:** El directorio del equipo debe actualizarse y mantenerse con regularidad para garantizar la exactitud e integridad de la información. Cuando se produzca un cambio en el personal o en la información de contacto, la agenda deberá actualizarse oportunamente para evitar problemas de comunicación causados por información obsoleta.
- **Soporte de herramientas tecnológicas:** las herramientas tecnológicas modernas pueden facilitar y hacer más eficiente la gestión de la agenda de direcciones de tu equipo. Por ejemplo, las plataformas de colaboración en línea, el software de comunicación en equipo o las intranets corporativas pueden utilizarse para compartir y actualizar fácilmente la información de la libreta de direcciones, al tiempo que ofrecen funciones de mensajería instantánea y colaboración.

Al crear una libreta de direcciones de equipo clara, los miembros del equipo pueden encontrar rápidamente a la persona adecuada con la que comunicarse y reducir los malentendidos y retrasos en la transferencia de información. Esto aumentará la eficiencia, mejorará la colaboración en equipo y garantizará una información precisa y puntual.

4.1.4. Transparencia y publicidad de la información

Parte de la información importante se mantiene por escrito y se hace pública dentro del equipo. Por ejemplo, el contenido y los resultados de las reuniones con las partes interesadas, las reuniones importantes de la empresa, las estrategias de las autoridades superiores, las actualizaciones del equipo, etc. Asegúrese de que esta información sea precisa y abierta. Esto ayuda a los miembros del equipo a comprender su situación y facilita la comunicación y la colaboración. Las siguientes formas pueden contribuir a la apertura y transparencia de la información del equipo:

- Registros escritos: ponga por escrito la información importante y asegúrese de su exactitud y claridad. La información puede conservarse y compartirse utilizando herramientas como documentos compartidos por el equipo, herramientas de gestión de proyectos o plataformas de comunicación interna.
- Reuniones y comunicaciones internas: Compartir y comunicar oportunamente información importante en reuniones internas y comunicaciones de equipo. Asegúrese de que los miembros del equipo comprenden claramente los proyectos, estrategias, decisiones, etc., y llegan a un consenso al respecto. Anime a los miembros del equipo a hacer preguntas y aportar comentarios para garantizar la exhaustividad de la información y la coherencia de la comprensión.
- Canales de comunicación abiertos y transparentes: Establezca un canal de comunicación abierto y transparente, como una plataforma de comunicación interna o un blog del equipo, para compartir información importante, el progreso del proyecto, la evolución del equipo, etc. Esto garantizará que todos los miembros del equipo tengan acceso a la misma información y evitará asimetrías de información y malentendidos.
- Transparencia en la toma de decisiones: Para las decisiones y estrategias importantes, comunique el proceso y las razones de las decisiones de la forma más abierta y transparente posible. Esto ayuda a los miembros del equipo a entender el contexto y la lógica de las decisiones y aumenta el apoyo y la participación del equipo en las decisiones.
- Actualizaciones y comentarios oportunos: proporcione actualizaciones periódicas sobre la información y la evolución del equipo, y anime a los miembros del equipo a aportar sus comentarios y opiniones. Crear una cultura de retroalimentación abierta y canales de retroalimentación donde los miembros del equipo sientan que sus voces son escuchadas y valoradas.

Mediante la transparencia y la apertura de la información, los miembros del equipo pueden compartir la misma información y comprensión, reduciendo la ocultación de información y los malentendidos. Esto ayuda a generar confianza, fomenta la cooperación y proporciona una base unificada para las decisiones y acciones del equipo.

4.1.5. Crear un mecanismo de comunicación regular para el equipo

Los equipos de proyecto elaboran normas y directrices de comunicación para garantizar una comunicación coherente y coordinada entre sus miembros. Los equipos pueden desarrollar directrices y normas de comunicación interna, como la frecuencia de la comunicación, el formato, el intercambio de información y los requisitos de calidad de la comunicación, para mejorar el entendimiento y la cooperación entre los miembros del equipo. Los siguientes son puntos clave a la hora de definir los mecanismos de comunicación de un equipo:

- Frecuencia y forma de comunicación: determine la frecuencia y la forma de comunicación entre los miembros del equipo. Por ejemplo, reuniones semanales periódicas del equipo, breves informes diarios sobre el avance del proyecto, uso de herramientas de chat en línea, etc. Asegúrese de que la frecuencia y el modo de comunicación se ajustan a las necesidades del equipo y al ritmo de trabajo.
- Intercambio, entrega y valor de la información: Aclare los principios y requisitos para el intercambio de información y asegúrese de que la información entregada tiene valor. Asegúrese de que los miembros del equipo comparten oportunamente la información, los avances, los problemas y las decisiones importantes del proyecto. Promueva la

comunicación abierta y anime a los miembros del equipo a compartir proactivamente conocimientos y experiencia para evitar silos de información y cuellos de botella.

- **Calidad y precisión de la comunicación:** Se hace hincapié en la precisión y claridad de la comunicación. Anima a los miembros del equipo a utilizar un lenguaje claro, conciso y sin ambigüedades para evitar ambigüedades y malentendidos. Garantice la exactitud de la información, especialmente cuando se trate de decisiones clave e informes sobre la marcha del proyecto.
- **Retroalimentación y mejora:** Anime a los miembros del equipo a proporcionar retroalimentación y mejorar los estilos y pautas de comunicación. Evaluar periódicamente la eficacia de la comunicación del equipo, identificando problemas y oportunidades de mejora. Mejorar continuamente las directrices y normas de comunicación para adaptarse a los cambios y necesidades del equipo.

Establecer normas y directrices de comunicación interna puede ayudar a mejorar la eficacia de la comunicación y la cooperación entre los miembros del equipo. Puede facilitar el intercambio de información y la comprensión, reducir las barreras de comunicación y los conflictos, y mejorar el rendimiento general del equipo. Al mismo tiempo, evaluar y mejorar periódicamente las directrices de comunicación es un proceso continuo de aprendizaje y crecimiento que ayuda a los equipos a mejorar continuamente la calidad y eficacia de su comunicación.

4.1.6. Crear una cultura de equipo

Construir una cultura de equipo tiene un profundo impacto en la comunicación dentro de un equipo. Una cultura de equipo es un conjunto de valores compartidos, creencias, normas de comportamiento y una base de pensamiento que determina la forma en que los miembros del equipo interactúan entre sí, el clima en el que trabajan y las ideas que subyacen en su forma de abordar la resolución de problemas.

Crear una cultura de equipo unificada ayuda a unificar el pensamiento del equipo y a desarrollar valores y creencias coherentes. Esto permite a los miembros del equipo tener un marco de referencia común para la comunicación y los miembros pueden entender mejor las motivaciones e intenciones de los demás. Reduce la probabilidad de ambigüedad y malentendidos en la comunicación y fomenta una comunicación y colaboración eficaces.

- **Desarrollar normas uniformes de comportamiento:** una cultura de equipo también incluye normas uniformes de comportamiento y comunicación. Estas normas pueden aclarar las pautas de la comunicación, como escuchar a los demás, respetar las perspectivas, participar activamente y dar retroalimentación a tiempo. Que los miembros sigan las mismas normas puede mejorar la coherencia y eficacia de la comunicación.
- **Capacidad para aumentar la apertura y transparencia en la comunicación:** una buena cultura de equipo fomenta una comunicación abierta y transparente. Los miembros son libres de expresar sus opiniones, hacer preguntas y compartir información sin miedo a ser criticados o silenciados. Esta apertura y transparencia ayudan a generar confianza y fomentan una comunicación y un intercambio de información eficaces.
- **Mejora de la eficacia y la competencia en la resolución de problemas:** una cultura de equipo fomenta la cooperación y la capacidad de resolución de problemas entre sus miembros. Los valores culturales y las normas de comportamiento pueden animar a los miembros a buscar soluciones comunes en la comunicación y a conciliar intereses contrapuestos para alcanzar un objetivo común. Es más probable que los miembros del

equipo trabajen juntos para resolver problemas en lugar de dejarse atrapar por intereses personales contrapuestos y en conflicto.

- Ayuda a crear confianza y un sentimiento de pertenencia entre los miembros del equipo: Una cultura de equipo compartida crea confianza y aumenta el sentimiento de pertenencia entre los miembros. Es más probable que los miembros confíen los unos en los otros y formen una comunidad de equipo muy unida basada en valores culturales y normas de comportamiento compartidos. Esta confianza y sentimiento de pertenencia proporciona una base más sólida para la comunicación entre los miembros del equipo.

Crear una cultura de equipo ayuda a desarrollar pautas comunes de pensamiento y comportamiento, lo que a su vez mejora la eficacia de la comunicación y la cooperación dentro del equipo. Esta coherencia y alineación reduce los malentendidos, favorece la consecución de los objetivos del equipo y mejora su rendimiento general.

4.1.7. Organizar equipos para aprender idiomas y culturas diferentes

Uno de los primeros retos a la hora de comunicarse en equipos transculturales e interlingüísticas es la falta de coherencia lingüística. La forma más fácil de resolver este problema es designar una lengua oficial para el equipo. Sin embargo, esto no significa que sea el único medio. Es posible organizar el aprendizaje de distintas lenguas en equipo. Y ese aprendizaje no se organiza con el único fin de mejorar la lengua. Es decir, el objetivo de este aprendizaje no es proporcionar a los miembros del equipo un nivel avanzado de diversidad lingüística. Más bien, dicho aprendizaje se organiza para lograr lo siguiente:

- Facilitar la comunicación intercultural. No se trata de que los miembros del equipo adquieran un nivel avanzado de competencia lingüística, sino de aumentar su capacidad para entenderse y comunicarse lingüísticamente. Al comprender el vocabulario básico, las frases y el trasfondo cultural de otras lenguas, los miembros del equipo pueden entender mejor las opiniones e intenciones de los demás y reducir la probabilidad de malentendidos.
- Aprendizaje de vocabulario básico y fraseología. Organice a los miembros del equipo para que aprendan vocabulario básico y frases comunes en otros idiomas, de modo que puedan utilizar expresiones sencillas interlingüísticas en su comunicación diaria. Esto ayuda a tender puentes lingüísticos entre sí y reduce las barreras a la comunicación.
- Comprensión del trasfondo cultural. El proceso de aprendizaje de una lengua diferente también permite comprender los antecedentes y las prácticas culturales pertinentes. Esto ayuda a comprender los puntos de vista, las intenciones y el comportamiento de los demás y a evitar malentendidos derivados de las diferencias culturales.
- Mejorar la comunicación dentro del equipo. Organice en equipo grupos de aprendizaje de idiomas o actividades de intercambio en las que los miembros del equipo aprendan y practiquen juntos distintas lenguas. Esto aumenta la interacción y la comunicación entre ellos y fomenta la comprensión intercultural y las habilidades comunicativas.
- Conciencia de las diferencias culturales. Aprender sobre lengua y cultura ayuda a los miembros del equipo a comprender las diferencias y los puntos en común de la comunicación en distintos contextos culturales. Esta formación aumenta su sensibilidad intercultural y les hace más capaces de adaptarse y afrontar retos en un entorno laboral intercultural. Ayuda a los miembros del equipo a entenderse entre sí, lo que les hace más capaces de adaptarse y hacer frente a los retos en un entorno de trabajo intercultural.

De este modo, los miembros del equipo no sólo mejoran su comprensión lingüística y sus habilidades de comunicación entre sí, facilitando la comunicación intercultural y mejorando la eficacia del trabajo en equipo, sino que también profundizan en su comprensión mutua en el proceso de aprendizaje. Al mismo tiempo, al aprender vocabulario y frases básicas en otros idiomas y comprender los diferentes contextos culturales, los miembros del equipo pueden ofrecer una mayor adaptabilidad al trabajo intercultural. Esta forma de aprender puede romper las barreras entre lenguas y culturas, aumentar la confianza mutua y la cooperación entre los miembros del equipo y promover una comunicación y una colaboración más eficaces. Aprendiendo e interactuando entre sí, los miembros del equipo pueden desarrollar una mayor comprensión y respeto mutuos y afrontar mejor los retos de un entorno de trabajo intercultural. En general, organizar el aprendizaje de distintas lenguas en equipo puede proporcionar un mejor apoyo y una base para la cooperación intercultural al mejorar la comprensión lingüística, desarrollar la sensibilidad intercultural y mejorar la comunicación y la adaptabilidad cultural de los miembros del equipo.

4.2 El impacto de la persona individual en la comunicación:

La comunicación es un instinto humano, pero la comunicación eficaz es una habilidad. Otra forma eficaz de mejorar la eficacia de la comunicación en equipo es mejorar las habilidades del comunicador. En la comunicación, ambas partes implicadas en la interacción deben centrarse en el mensaje que se intercambia para evitar malentendidos y lograr una comunicación eficaz.

4.2.1. El aspecto de Emisor

4.2.1.1 Valor de la información (antes de que comience la comunicación)

El emisor de un mensaje debe determinar en primer lugar el valor del mensaje que transmite: ¿es valioso para el destinatario? ¿Qué efecto tendrá el mensaje en nosotros? Al juzgar el valor del mensaje, decidimos si lo comunicamos o no.

4.2.1.2 Desarrollar una estrategia (antes de iniciar la comunicación)

Esto no exige que toda la comunicación interpersonal personal se desarrolle de la misma manera que la comunicación organizativa en términos de una estrategia acabada y rigurosa. Pero al menos identificar el lenguaje que se va a utilizar, la forma de comunicación, etc., antes de comunicar sí mejora la eficacia de la comunicación y la comprensión del mensaje.

Tras identificar el valor del mensaje y antes de iniciar la comunicación, elaborar una estrategia de comunicación breve y ponerla en práctica puede conducir a un lenguaje y un pensamiento más coherentes y lógicos y mejorar la comprensión del mensaje por parte del destinatario.

A la hora de desarrollar una estrategia, hay que tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Mensaje organizativo

Antes de empezar a comunicar un mensaje, es necesario que el comunicador lo organice. Hay que tener en cuenta el lenguaje utilizado en la comunicación, la gramática y la redacción, y la forma en que se transmite el mensaje en su conjunto para crear un marco e identificar los mensajes clave.

La lengua que debe considerarse en primer lugar en este punto es la lengua a través de la cual se va a presentar el mensaje. La lengua debe ser una consideración primordial en los equipos

interlingüísticas, en función de la base lingüística de ambas partes que se comunican. Hay que tener en cuenta tanto el nivel lingüístico propio como la base lingüística de la otra parte, y la elección de comunicarse a través de una lengua equilibrada es útil para la comprensión del mensaje.

Una vez confirmado el lenguaje utilizado, hay que considerar si la gramática se utiliza con precisión. Esto ayuda al receptor a reducir las interpretaciones erróneas del mensaje. En español, por ejemplo, las distintas conjugaciones verbales representan tiempos y estados diferentes. Si la gramática se utiliza de forma incorrecta, lo más probable es que se produzca una interpretación ambigua del mensaje.

Lo último que hay que tener en cuenta es la redacción. Es importante tener en cuenta que el objetivo de la comunicación es que el mensaje se transmita y se entienda. No se trata de una creación literaria. Especialmente en la comunicación intercultural e interlingüística, reducir el uso de modificadores, jerga, vocabulario avanzado, sintaxis avanzada y el uso adecuado de la jerga ayudará al receptor a entender el mensaje y reducirá la posibilidad de malentendidos. La mejor manera de transmitir el mensaje deseado es mediante un vocabulario conciso y preciso. Hay que prestar especial atención a la elección del vocabulario adecuado cuando se comunica en una lengua de contexto elevado.

- Confirmación de la información clave

El mensaje clave suele expresarse en una sola frase o en unas pocas palabras. Pero para transmitir el mensaje clave a menudo se necesitan otras palabras que lo configuren. Esto puede generar ambigüedad. A menudo, el receptor no recibe ni entiende el mensaje clave porque hay demasiadas palabras que no son útiles.

Por lo tanto, cuando transmita información, reduzca al mínimo el uso de frases y palabras que no sean significativas para el mensaje clave. Asegúrese de que el destinatario recibe el mensaje clave. En algunos casos, el uso del énfasis puede ayudar al receptor a reconocer los mensajes clave; por ejemplo, los cambios en el tono de voz en la comunicación verbal, el uso de gestos y el uso de diferentes tipos o tamaños de letra para los mensajes clave en la comunicación escrita son herramientas eficaces.

- Garantizar un mensaje coherente, lógico y completo

El mensaje debe entregarse de forma coherente, con un contenido lógico y la integridad del mensaje en el momento de la entrega. La coherencia significa que el remitente debe entregar el mensaje preferentemente sin interrupción. En la medida de lo posible, el mensaje debe entregarse de una sola vez. Por un lado, esto ayuda al destinatario a concentrarse y, por otro, evita que el emisor interrumpa la transmisión del mensaje y no pueda expresarlo con precisión. El contenido del mensaje debe ser lógico y completo. Los mensajes ilógicos o incompletos pueden hacer que el receptor no comprenda el mensaje y, por tanto, no emita una respuesta eficaz, lo que se traduce en un fracaso de la comunicación.

- Diversificación de los métodos de difusión de la información.

Una vez abordadas las cuestiones anteriores, es hora de considerar la entrega del mensaje. Elegir la forma de transmitir el mensaje, utilizando diferentes canales y métodos de presentación, mejora la eficacia de la transmisión y la comprensión del mensaje por parte del destinatario.

Los emisores necesitan enriquecer los medios por los que transmiten sus mensajes para que puedan ser recibidos y comprendidos de forma más sencilla o intuitiva. No sólo hay una forma de

transmitir un mensaje, sino también una variedad de expresiones y canales de comunicación que pueden utilizarse para mejorar la comprensión del receptor. El uso de figuras, tablas, imágenes en la comunicación escrita, expresiones, gestos, tono de voz en la comunicación hablada, etc. pueden tener un efecto positivo en la comprensión del mensaje por parte del receptor.

- Respeto de los distintos orígenes culturales y costumbres y abandono de la discriminación, los prejuicios y los estereotipos.

Esto significa que el emisor de un mensaje debe conocer de antemano el bagaje cultural y las costumbres del receptor y descartar discriminaciones, prejuicios y estereotipos. Esto es especialmente importante en la comunicación intercultural e interlingüística para evitar choques culturales o de costumbres que puedan entorpecer o incluso afectar al proceso de comunicación. En particular, es importante respetar las creencias religiosas de la otra parte cuando se comunica con una cultura religiosa.

- Reducir las perturbaciones naturales.

Cualquiera que sea el tipo de comunicación, requiere un medio para satisfacer el mensaje. Ya se trate de comunicación verbal, no verbal o escrita. Por ejemplo, en la comunicación verbal, las interferencias naturales proceden del ruido exterior, y elegir un lugar más tranquilo para comunicarse es mucho más eficaz que un lugar lleno de ruido. En la comunicación no verbal, las interferencias proceden de lo que el ojo puede ver. Si en una situación de comunicación hay demasiada información que atrae la atención de la otra persona, se reducirá considerablemente la eficacia de la comunicación. La comunicación escrita es similar, pero más compleja. Una descripción sencilla es que un mensaje transmitido en papel limpio y ordenado se entiende mejor que uno manchado o lleno de información inútil.

- Predicción del mensaje recibido por el destinatario.

También es posible mejorar la eficacia de la comunicación previendo el contenido de tu mensaje, cómo lo transmitirás y qué tipo de respuesta esperas del destinatario antes de empezar a comunicarte. Así puedes modificar la forma de presentar y emitir tu mensaje, y de este modo puedes anticipar posibles comportamientos y hacer planes por adelantado. Por ejemplo, en la comunicación verbal es posible prever qué expresiones provocarán incompreensión y preguntas de la otra parte, y pensar de antemano una explicación para estas posibilidades, lo que ayuda a que el mensaje sea coherente y completo.

4.2.1.3 la implementación de estrategia (durante el proceso de comunicación)

Una vez elaborada la estrategia, es importante asegurarse de que se aplica íntegra y eficazmente. En esta fase del proceso de comunicación hay que tener en cuenta los siguientes factores:

- Expresiones valientes.

Ser el emisor de un mensaje requiere confianza y valentía. Esto es especialmente cierto en la comunicación intercultural e interlingüística. El emisor de un mensaje debe desarrollar la convicción de que no hay que evitar la comunicación por miedo a un uso inexacto de la lengua, a errores gramaticales, de vocabulario, etc. La lengua es una disciplina que requiere acumulación y práctica. Las expresiones audaces y seguras contribuyen a la comprensión y el uso de la lengua. También ayudan a mejorar el lenguaje y a ampliar el vocabulario. Sólo mediante la práctica continua podrá adquirir experiencia y mejorar el uso de la lengua.

- Controle las emociones y mantenga la calma.

En la comunicación, un estado de ánimo tranquilo ayuda a la presentación del mensaje por parte del emisor y mejora la aceptación del mismo por parte del receptor. Ambas partes deben ser especialmente conscientes de los cambios de humor violentos. Por un lado, los fuertes cambios de humor, como la agitación, la ira y otras emociones negativas, pueden provocar interrupciones en el pensamiento y afectar a la integridad y coherencia de la presentación. Por otro lado, los cambios de humor pueden reflejarse en el lenguaje utilizado, el comportamiento y las acciones emprendidas, afectando aún más a la comprensión del mensaje por parte del receptor.

- Atención oportuna a los feedbacks en la comunicación para garantizar la atención del receptor durante la comunicación

Durante la comunicación, retroalimentación no verbal de la otra parte para confirmar que está concentrada en recibir o entender el mensaje. Suele utilizarse en la comunicación verbal. Las expresiones y gestos inconscientes del receptor ayudan al emisor a determinar si la otra persona está concentrada en la comunicación. Por ejemplo, en el manejo de las expresiones faciales, es habitual que el receptor frunza el ceño o ponga una expresión seria cuando no entiende el mensaje que se le transmite. Si el emisor comprende el significado de esta expresión, podrá responder a tiempo, ya sea contestando o reduciendo la velocidad para dar tiempo a la persona a pensar o pidiendo la respuesta directamente.

Esto ayuda al receptor a entender el mensaje. El contacto visual ayuda a las partes comunicantes a confirmar que están prestando atención. En general, cuando uno está prestando atención, los ojos son cohesivos y seguirán a la persona en la que están enfocados. Cuando el contacto visual no es posible, el emisor puede redirigir la atención del receptor con algún movimiento apropiado o un cambio en el tono de voz. La cohesión de la atención puede afectar directamente a la integridad del mensaje recibido y a la eficacia de su comprensión.

- El uso de la tecnología.

Con el desarrollo de los tiempos, cada vez se utiliza más tecnología en la comunicación. El uso hábil de estas tecnologías puede mejorar eficazmente la eficiencia y los resultados de la comunicación y el intercambio. Esto es especialmente cierto en el caso de la comunicación multilingüe y a larga distancia. Algunos programas de comunicación instantánea pueden facilitar la transmisión de información, independientemente de las diferencias geográficas. El uso de programas de traducción, por otro lado, puede facilitar la comunicación entre ambas partes, ignorando hasta cierto punto las diferencias lingüísticas. Incluso en la misma lengua y cultura, el uso de cierta tecnología puede ayudar a la otra parte a entender el mensaje.

4.2.1.4 Confirmación de la respuesta (tras la comunicación)

Esta etapa es la fase posterior a la finalización del intercambio de información y, por lo que respecta al acto de comunicación, la transferencia de información ya ha concluido. Sin embargo, en la comunicación en equipo, la finalización del mensaje no significa el fin de la comunicación. El emisor debe asegurarse de que su mensaje ha sido comprendido y de que la respuesta es la deseada, basándose en la respuesta del receptor.

En esta fase, el remitente debe hacer lo siguiente:

- Asegúrese de que se entiende la información.

Esto puede lograrse formulando preguntas directas para obtener respuestas. Si no se entiende, se reducirá directamente la productividad y la armonía del equipo.

- Garantizar que la retroalimentación responda a las expectativas.

Es decir, que el destinatario de la información pueda actuar o dar la respuesta esperada en función de la información. El nivel de retroalimentación varía en función del mensaje que se comunica. Si el mensaje es un sentimiento o una idea, puede aprenderse rápidamente a través de la respuesta o expresión, acción o comportamiento de la persona. Si el contenido del mensaje es una directiva, la retroalimentación debe seguirse a lo largo del tiempo para garantizar que el destinatario sigue la directiva y se comporta como se espera de él. El objetivo es garantizar que la comunicación sea eficaz y que el destinatario la entienda.

4.2.2. El aspecto de Receptor

La comunicación es un acto humano de interacción entre el emisor y el receptor, por lo que mejorar las habilidades del receptor para recopilar y comprender la información también puede mejorar la eficacia de la comunicación y tener un efecto positivo en el acto comunicativo.

4.2.2.1 Durante el proceso de comunicación

- Escuchar.

Concéntrese en la integridad de la información recibida. La recepción íntegra o no de un mensaje afecta en gran medida a su comprensión e interpretación. Por tanto, el receptor debe asegurarse en primer lugar de que el contenido del mensaje transmitido por el emisor se recibe íntegramente. Centrarse en el emisor garantiza la recepción del mensaje y es una muestra de respeto hacia la otra persona.

- Evitar interrumpir al emisor

Intenta evitar interrumpir al emisor mientras transmite el mensaje. Por un lado, así te aseguras el grado de completación del mensaje que recibes. Por otro, evita confundir al emisor interrumpiéndole y afectando a la presentación y transmisión del mensaje.

- Información oportuna a través de medios no verbales y remitentes

Durante la comunicación, el uso de la retroalimentación no verbal hacia el emisor, como expresiones, gestos y movimientos, puede permitirle mejorar la forma en que expresa o transmite el mensaje, y también puede afectar a la eficacia de su comprensión del mensaje. Por ejemplo, fruncir el ceño puede ser una buena forma de transmitir una respuesta cuando no se entiende lo que se está diciendo. Puede llevar al emisor a tomar la iniciativa de responder o repetir de nuevo el mensaje. O poner cara de impaciencia para transmitir su satisfacción con el tema puede hacer que el remitente cambie su estrategia de comunicación y adopte un enfoque más positivo de la comunicación.

- Notas.

Esto no significa necesariamente registrar cierta información por escrito. Es más bien el acto de registrar los puntos clave de la forma en que la otra persona transmite el mensaje. Pueden ser unas pocas palabras o una frase corta, y al centrarse en los mensajes clave de la otra persona, el mensaje puede entenderse mejor para mejorar la eficacia de la comunicación.

- Tratar a los emisores con tolerancia

Esto es especialmente evidente en la comunicación intercultural e interlingüística, sobre todo cuando el emisor del mensaje utiliza una lengua poco hábil y anima activamente a la otra parte. En gran medida, la actitud del receptor hacia la tolerancia del emisor influirá en la presentación y emisión del mensaje por parte del emisor. El propósito de la comunicación es la transferencia de información; el lenguaje es sólo uno de los medios. No hay por qué ofenderse con el emisor por utilizar una gramática o un vocabulario incorrectos, siempre que no interfieran en la comunicación. Esto también se aplica a las diferencias culturales, por lo que debe elegirse una forma de expresión más suave para informar al emisor. Entender el mensaje de forma inclusiva.

4.2.2.2 Tras la comunicación

- Comentarios y preguntas espontáneas

Es el tiempo que transcurre después de que el emisor haya entregado el mensaje completo. Por un lado, tu reacción y comunicación pueden dar al emisor una idea de lo bien que has entendido el mensaje que se te ha transmitido. Lleva al juicio de la otra persona. Si la comunicación ha tenido el efecto deseado. Si es necesario reformular el mensaje. Por otro lado, mejora la reflexión del emisor sobre cómo y qué ha transmitido el mensaje. Facilita la comunicación de seguimiento y el intercambio. Mejora las habilidades individuales de comunicación. Este comportamiento en la comunicación en equipo ayuda a los miembros del equipo a entenderse y reduce las barreras en la siguiente comunicación. Mejora la eficacia de la comunicación.

Capítulo 5 CONCLUSIONES Y FUTURAS EXTENSIONES

5.1 Resumen

En este artículo se distinguen las diferentes composiciones internacionales de los equipos (a través del idioma, la cultura y los husos horarios) y las barreras y conflictos en la dirección de proyecto y equipo que pueden presentar estas diferentes formas de composición de los equipos. Se analizan los modelos de intercambio de comunicación y los diferentes canales y métodos de comunicación en equipo, así como el impacto de estos diferentes canales y métodos en la comunicación. Y lo más importante en los equipos para garantizar una comunicación eficaz y cómo hacerlo. Se analizan las diferentes estándares y metodologías de la dirección de proyectos (PMBOK, IPMA, PRINCE2 y PM2) y los requisitos y directrices para la comunicación en estos diferentes estándares.

Mediante el análisis de la composición de los equipos, los métodos de comunicación y los actuales estándares internacionales de dirección de proyectos, se pretende optimizar la comunicación interna en los proyectos y equipos internacionales y reducir las barreras de comunicación debidas a las diferencias lingüísticas y culturales y a las desventajas temporales y geográficas. Con este objetivo en mente, se presentan los elementos clave de la comunicación en los equipos internacionales.

Por un lado, el equipo debe ser proactivo a la hora de orientar la comunicación interna y el flujo de información de los miembros del equipo. Por otro, los miembros del equipo deben mejorar activamente sus habilidades de comunicación. Con la interacción de estos dos aspectos, se pueden reducir eficazmente los aspectos negativos de la comunicación en los equipos internacionales.

En un equipo internacional, el equipo como sujeto necesita ser guiado proactivamente a través de algunas actividades organizadas oficialmente para familiarizar a los miembros del equipo entre sí, reducir la falta de familiaridad, aumentar la posibilidad de comunicación interna entre los miembros, crear un canal de información transparente y preciso, mantener un mecanismo de comunicación regular, establecer una ideología unificada y construir una cultura de equipo básica. Los individuos, como ejecutores y partes interactuantes de la comunicación. Al transmitir y recibir mensajes, también es importante utilizar diferentes técnicas y métodos para garantizar la eficacia del acto de transmisión del mensaje. Para el emisor del mensaje, desarrollar una estrategia, una ejecución perfecta y una confirmación al final del acto de comunicación es una forma eficaz de aumentar la eficacia de la comunicación. Para el destinatario del mensaje, es importante asegurarse de que el mensaje se recibe en su totalidad y de que el mensaje se entiende con precisión y de que la respuesta se da de acuerdo con las expectativas del emisor del mensaje.

5.2 Limitaciones del estudio:

La comunicación es parte cotidiana de la actividad humana y está presente en todos los aspectos. Además, las distintas disciplinas tienen diferentes puntos de vista y enfoques para mejorar la eficacia de la comunicación. El principal objetivo de este artículo es mejorar la eficacia de la comunicación en los equipos internacionales, que aún presenta muchas limitaciones.

Los modelos estudiados en este artículo no abarcan todos los métodos de comunicación, y sólo se han seleccionado dos primeros modelos de comunicación basados en los métodos habituales de comunicación interactiva entre dos personas y comunicación en reuniones. Además, sólo se

seleccionaron para el análisis cuatro de los métodos más comunes y populares de gestión de proyectos. El motivo de esta selección es que los métodos son representativos de los distintos aspectos del proyecto. Aunque no se mencionan en este documento, existen otras normas y métodos de gestión de proyectos que son aplicables a la gestión de proyectos. No es posible describirlos todos debido a la extensión del artículo y al contexto del estudio.

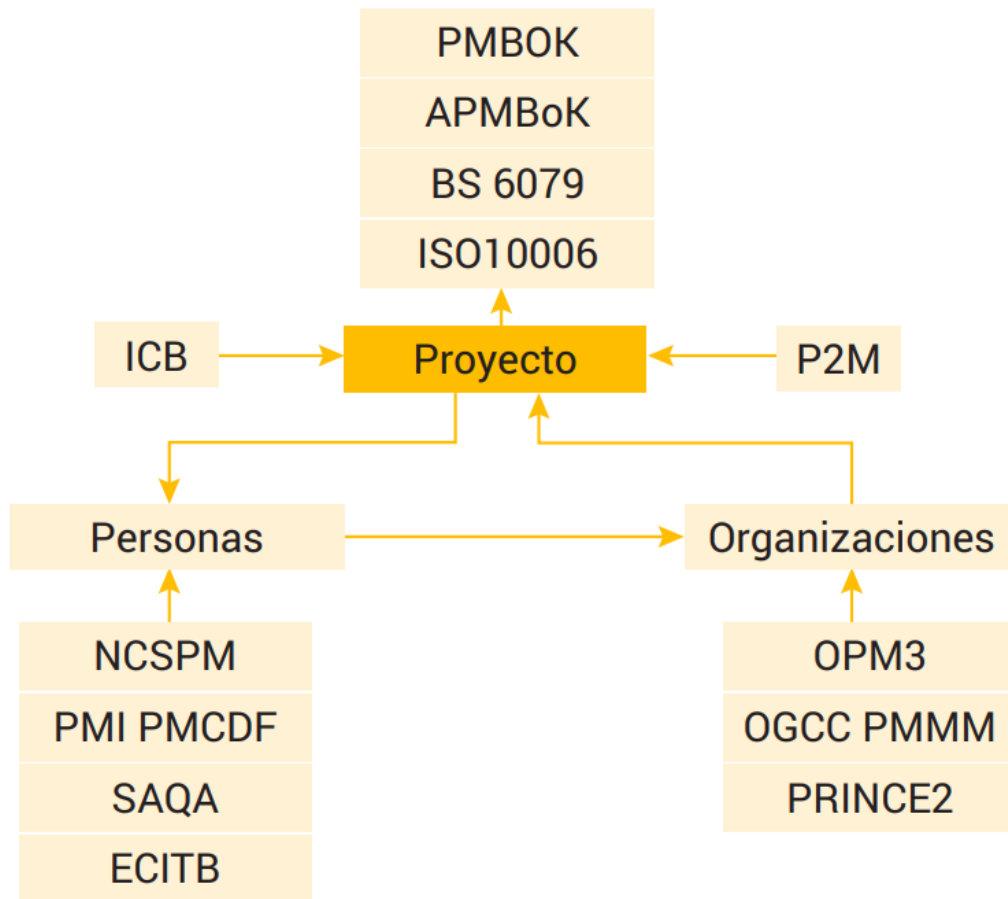


Figura 5-1 Estándares en dirección de proyectos de acuerdo a su orientación.
Fuente: Maricela I. Montes-Guerra (2013)

Además, este estudio está limitado por el tema de la investigación. Existe un creciente intercambio internacional y un sinnúmero de equipos internacionales que podrían proporcionar buenas prácticas, así como investigación, y el artículo no proporciona un estudio de caso real de estos equipos. La razón para no hacerlo es que, aunque existen problemas generales con los equipos, cada equipo es único y especial. El análisis y la investigación presentados en este artículo son un resumen de los problemas comunes de los equipos internacionales y un análisis de los principales. Corresponde al lector desarrollar una estrategia de equipo más detallada basada en las necesidades de su propio equipo. Los problemas mencionados en el artículo pretenden reducir o evitar la posibilidad de problemas en la práctica centrándose en estos puntos clave.

5.3 Futuras extensiones:

El análisis de la comunicación no puede limitarse a una disciplina o a un solo aspecto, porque la comunicación es uno de los instintos humanos. Existe en cualquier disciplina, en cualquier campo. Hay muchas formas de mejorar la eficacia de la comunicación, como la sociología, la educación, la lingüística y muchos otros campos, y estamos constantemente investigando y explorando formas de mejorar la eficacia de la comunicación. Por lo tanto, el estudio de la comunicación no debe limitarse a una sola disciplina, sino que debe resumirse utilizando un enfoque más amplio de la investigación y el análisis, comparando los resultados de diferentes disciplinas. Es importante adoptar un enfoque más amplio de la investigación y el análisis, comparar los resultados de distintas disciplinas, resumirlos y sintetizarlos, para después desarrollar un enfoque y unas orientaciones detalladas y más centradas en un único ámbito, como la comunicación en la gestión de proyectos.

El artículo es un análisis y estudio superficial y preliminar de los equipos basado en teorías y modelos parciales de equipos, así como en la experiencia personal. Se trata de una generalización y un resumen de base teórica que no tiene en cuenta la diversidad y especificidad de los equipos reales. Por lo tanto, un estudio más profundo necesita analizar más casos reales de equipos internacionales, analizar más a fondo, comparar, resumir y concluir cuestiones de gestión de equipos, y estudiar normas y métodos de gestión de equipos. Además, hay que tener en cuenta la naturaleza de los proyectos y los equipos. Los distintos proyectos y equipos se rigen por normas y métodos de gestión diferentes. La forma en que trabajan y la finalidad para la que lo hacen también son diferentes, por lo que es necesario calificar y describir la naturaleza del proyecto y del equipo en un estudio más profundo.

BIBLIOGRAFÍA

- Ahuerma, F. M. (2020). Trolleyology: ¿De quién es el dilema del tranvía?. *Vox Juris*, 38(1), 203-210.
- Ander - Egg, E. (2001). *El trabajo en equipo*. Editorial Progreso.
- Asencio, A. D. (2018). *Trabajo en equipo*. Editorial Elearning.
- Ashkenas, R. (1995). *The Boundaryless Organization: Breaking the Chains of Organizational Structure*. The Jossey-Bass Management Series. Jossey-Bass, Inc., Publishers, 350 Sansome Street, San Francisco, CA 94104...
- Birdwhistell, R. L. (1970). *Kinesics and context: Essays on body motion communication*. University of Pennsylvania press.
- Bobby D. Sorrels. (1984). *Business Communication Fundamentals*
- Cambridge Dictionary. (6 de 2023). Cambridge University Press. Obtenido de <https://dictionary.cambridge.org/>
- Campagna, R. L., Mislin, A. A., Dirks, K. T., & Elfenbein, H. A. (2022). The (mostly) robust influence of initial trustworthiness beliefs on subsequent behaviors and perceptions. *Human Relations*, 75(7), 1383-1411.
- Cardona, P., & Wilkinson, H. (2006). *Trabajo en equipo*. IESE Business School, 3, 1-8.
- Diccionario chino-español es línea*. (6 de 2023). Obtenido de CHINE-CULTURE.COM: <https://www.chine-culture.com/es/chino/diccionario-chino.php>
- Dirección General de Movilidad. (6 de 2023). *JUNTA DE ANDALUCIA*. Obtenido de JUNTA DE ANDALUCIA: https://www.juntadeandalucia.es/haciendayadministracionpublica/apl/pdc_sirec_documentacion/rest/descargar/documento/24283
- Ekman, P., & Friesen, W. V. (1969). The repertoire of nonverbal behavior: Categories, origins, usage, and coding. *semiotica*, 1(1), 49-98.
- Fayol, H. (1916). *Teoría clásica de la Administración*. Francia.
- Garavito, J. (1981). Apuntes sobre el español hablado en Colombia. *Boletín de la Asociación Europea de Profesores de Español*, 14(25), 41-49.
- Geert Hofstede BV. (6 de 2023). *GEERT HOFSTEDE*. Obtenido de GEERT HOFSTEDE: <https://geerthofstede.com/>
- Glass, G. V., & Smith, M. L. (1979). Meta-analysis of research on class size and achievement. *Educational evaluation and policy analysis*, 1(1), 2-16.
- Grove, A. S. (2015). *High output management*. Vintage.
- Hall, E. T. (1966). *The Hidden Dimension*.
- Horowitz, B., & Kenerly, K. (2014). *The hard thing about hard things* (p. 174). New York: HarperCollins.
- Jefferson, T. (1776). *The Declaration of Independence*.
- Jiande Traffic Design Co. (2019). *Dibujo del puente Shaojia en la aldea de Jieping, ciudad de Fuchunjiang*. Obtenido de La empresa de Jiande Traffic Design Co.: <http://60.191.18.58:9611/UploadFiles/ProAfficheAccessory/2020010914594693515340732.pdf>
- Koehler, J. W., Anatol, K. W., & Applbaum, R. L. (1981). *Organizational communication: Behavioral perspectives*. (No Title).

- Kreps, D. M. (1990). Corporate culture and economic theory. Perspectives on positive political economy, 90(109-110), 8.
- LA REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. (6 de 2023). *REAL ACADEMIA ESPAÑOLA*. Obtenido de Diccionario de la lengua española: <https://www.rae.es/>
- Lobato, J. S. (1999). Lengua y cultura. La tradición cultural hispánica. Carabela, (45), 1.
- Manusov, V., & Patterson, M. L. (Eds.). (2006). *The Sage handbook of nonverbal communication*. Sage.
- Minkov, M. (2007). What makes us different and similar: A new interpretation of the World Values Survey and other cross-cultural data. Sofia, Bulgaria: Klasika i Stil Publishing House.
- Moret, J., & Arcila, C. (2011). Comunicación interna e informal en las organizaciones. *Temas de comunicación*, (22), 7-22.
- Osorio, M. (6 de 2023). *VÍNCULOS COLOMBIA EN EL EXTERIOR*. Obtenido de La empresa de Vínculos: <https://vinculos.co/696-2/>
- Rose M. Spielman, William J. Jenkins, & Marilyn D. Lovett. (6 de 2023). *Libretexts ESPAÑOL*. Obtenido de LibreTexts: <https://espanol.libretexts.org/@go/page/149030?pdf>
- Sayago, L. (2002). Investigación en comunicación organizacional. *Revista Gestipolis.com*, julio de 2002.
- Schram, W. E. (1954). The process and effects of mass communication.
- Shannon, C. E. (1948). A mathematical theory of communication. *The Bell system technical journal*, 27(3), 379-423.
- Shannon, C. E., & Weaver, W. (1981). Los modelos de la comunicación.
- Statista Research Department. (6 de 2023). *The most spoken languages worldwide in 2023*. Obtenido de La Empresa Statista: <https://www.statista.com/statistics/266808/the-most-spoken-languages-worldwide/>
- Steele, C. M. (2010). Whistling Vivaldi: How stereotypes affect us and what we can do. W W Norton & Co.
- Suárez, O., Ruíz, C., Hincapié, L., & Mendoza, E. (2001). La comunicación informal en la organización, otra mirada desde la intersubjetividad. *Revista Razón y Palabra*, (23).
- Venuti, L. (2017). *The translator's invisibility: A history of translation*. Routledge.
- Williams, T. (1983). *Orpheus Descending: A play in three acts*. Dramatists Play Service, Inc.
- © WorldData.info. (6 de 2023). *Spanish speaking countries*. Obtenido de La empresa de Eglitis-media: <https://www.worlddata.info/languages/spanish.php>
- 常绪仙, & 李景卫. Chang ChuXian & Li JingWei (2020). 跨文化团队管理面临的主要问题及应对策略. *Cuestiones clave de la gestión de equipos interculturales y estrategias para abordarlas*. 现代商贸工业 Comercio e industria modernos.
- 李毅. Li Yi. (2013) 管理学. *Ciencias de la Gestión*. Prensa de Gestión Económica
- 汉语词典(*Diccionario de Chino*),*cd,hwxnet.com*. (6 de 2023). Obtenido de 文学网 (Red literaria): <https://cd.hwxnet.com/index.html>
- 黄建新, H. J. (Dirección). (1985). *黑炮事件 The Black Cannon Incident* [Película].

INDICE DE FIGURAS

Figura 1-1 Mapa mundial de la distancia de poder. Fuente: Michael Minkov (2007)	9
Figura 1-2 Mapa mundial de prevención de la incertidumbre. Fuente: Michael Minkov (2007)	10
Figura 1-3 Mapa mundial de Individualismo y Colectivismo. Fuente: Michael Minkov (2007).....	10
Figura 1-4 Mapa mundial de Masculinidad y feminidad. Fuente: Michael Minkov (2007)	11
Figura 1-5 Mapa mundial de la orientación a largo plazo y corto plazo. Fuente: Michael Minkov (2007) ..	12
Figura 1-6 Mapa mundial de indulgencia y restricción. Fuente: Michael Minkov (2007)	12
Figura 1-7 The most spoken languages worldwide in 2022. Fuente: Staitista (2022)	13
Figura 1-8 Mapa de los países hispanohablantes. Fuentes: WorldData.info (2023)	14
Figura 1-9 Base general de carreteras. Fuente: Jiande Traffic Design Co. (2019).....	20
Figura 1-10 Terminado en hormigón. Fuente: Junta de ANDALUCIA (2020).....	21
Figura 2-1 El modelo de Shannon y Weaver. Fuente: Shannon y Weaver (1981).....	26
Figura 2-2 El modelo de Schramm. Fuente: Schramm (1954)	29
Figura 3-1 Revision del Estndar para la Direccion de Proyectos y la Migracion de la Sexta Edicin a la SeptimaEdición de la Guia del PMBOK. Fuente: Guía de PMBOK 7th (2021).....	57
Figura 3-2 Ejemplo de flujo de información. Fuente: Guía PMBOK 7th (2021)	58
Figura 3-3 La relación de las Competencias y Proyecto (2015).	64
Figura 3-4 La estructura de PRINCE2. Fuente: Managing Successful Projects with PRINCE2™ (2017)...	68
Figura 3-5 Resumen del inicio de un proyecto (2017).....	69
Figura 3-6 La casa de PM2. Fuente: Guía de la metodología PM2 (2016).....	73
Figura 5-1 Estándares en dirección de proyectos de acuerdo a su orientación (2013).....	90

INDICE DE TABLAS

Tabla 1-1 Conectando estereotipos, prejuicios y discriminación. Fuente: LibreTexts Global, Psicología 12.6: Prejuicio y discriminación (2023).....	8
Tabla 3-1 Correspondencia entre Grupos de Procesos y Áreas de Conocimiento de la Dirección de Proyectos, Fuente: Guía de PMBOK6th. (2017)	54
Tabla 3-2 Mapeo de los Modelos que Probablemente se Usarán en Cada Dominio de Desempeño (2021). 60	
Tabla 3-3 Mapeo de los Métodos que Probablemente se Usarán. Fuente: Guía PMBOK 7th (2021)	61