



¿Qué es la comunicación?

Primero vamos a definir qué entenderemos por comunicación:

Definición: La Comunicación es un proceso mediante el cual una persona transmite un mensaje usando símbolos que la otra persona debe ser capaz de entender para dar una respuesta.

Es decir, la comunicación es una manera de entrar en contacto con otras personas mediante palabras, señas, dibujos, conductas, gestos.

Proceso de la comunicación

La comunicación es un proceso formado por varios elementos, todos ellos relacionados e integrados. Los vas a encontrar aquí de manera separada para poder entender mejor la importancia de cada uno. En la realidad, los distintos elementos forman un todo integrado. Veamos a continuación un diagrama del proceso de la comunicación:

La comunicación empieza con alguien (un emisor) que quiere transmitir un mensaje. El emisor puede ser una persona, o varias, con diferentes ideas o propósitos por comunicar, que busca con su comunicación influenciar la conducta de otras personas.

No basta con tener qué decir, hay que traducir lo que se quiere transmitir a un lenguaje (símbolos) que sea claro y comprensible para quien va a recibir el mensaje (receptor). Es decir, los símbolos que se empleen deben tener el mismo significado para el emisor y receptor. Fíjate en que estos símbolos puede ser palabras habladas o escritas, gestos, ruidos, imágenes, etc. El proceso de poner el mensaje en símbolos se llama codificación. El resultado del proceso de codificación es el mensaje, que es lo que el emisor quiere comunicar. Por ejemplo, cuando hablamos, el habla es el mensaje; cuando escribimos, el escrito es el mensaje; cuando pintamos, la pintura es el mensaje.

El emisor tiene una idea y ya la codificó en su mensaje. Ahora tiene que escoger un medio (canal) para hacérselo llegar al receptor.

La persona (o personas) a quien va dirigido y que recibe el mensaje se llama receptor. Ahora bien, para que el receptor entienda el mensaje que el emisor le mandó, tiene que ser capaz de encontrar el significado e interpretarlo. A este proceso se le llama descodificación.

Por último, para que el proceso de comunicación esté completo, se requiere que el receptor le diga al emisor lo que entendió del mensaje. A este proceso se le llama retroalimentación. Fíjate que la retroalimentación puede ser verbal o no verbal y, a través de ella, el emisor puede saber cómo recibió su receptor el mensaje.

Una manera fácil de recordar el proceso de comunicación es preguntar: ¿quién...dice qué...a través de qué medio...a quién...con qué efectos?

Si el mensaje que quieres transmitir es importante, usa la comunicación escrita. Con esto evitas las distorsiones, pero ten cuidado de que no sea muy extensa, porque a la gente le da flojera leerla.

Si es muy importante conocer las opiniones o reacciones de tus empleados, usa la comunicación oral.

Barreras a la comunicación

Fundamentos de negocio

Recursos Humanos > Qué hacer para que tu gente trabaje mejor (Liderazgo y motivación) > La comunicación en tu empresa



Seguramente tu experiencia te dice que es muy difícil lograr una comunicación perfecta. Por ejemplo, tu empleado no entendió lo que le quisiste decir o hasta entendió otra cosa distinta. O a veces estás tan tenso que dices algo que no querías decir, o tus empleados no te informan de cosas que necesitabas saber. A veces, al llamar por teléfono, se oye incluso una música que no te deja escuchar bien a la otra persona.

Todos estos son ejemplos que nos muestran que hay barreras que impiden la buena comunicación. Veamos cuáles son las barreras más frecuentes y qué puedes hacer para reducirlas.

Diferentes puntos de vista. Las personas interpretan la misma comunicación desde su experiencia previa; por esto, ante un mismo mensaje hay diferentes interpretaciones.

Percepción selectiva. En el proceso de comunicación los receptores ven y oyen el mensaje de acuerdo con sus características personales, educación, estado de ánimo, necesidades, experiencias. O sea, ante un mensaje "oímos" lo que podemos y queremos oír, es decir, percibimos selectivamente parte del mensaje. Acuérdate de aquello de que, el sordo no oye, pero compone; o de aquello, de que oímos lo que nos conviene.

Filtración. Ahora son los emisores los que manipulan el mensaje, lo filtran, escogen qué decir y cómo al receptor, para que su información sea vista más favorablemente. En general, los empleados le dicen a su jefe sólo las cosas positivas, lo que hacen bien; y lo que no hacen tan bien, no lo informan o lo maquillan.

Problemas de lenguaje. Las palabras no siempre significan lo mismo para todas las personas. Es decir, una misma palabra puede tener diferente significado para el que habla que para el que escucha.

No saber escuchar. Algunas personas tienen dificultad para prestar atención y, cuando se les comunica algo, divagan o piensan en otras cosas.

Exceso de información. Se da más información de la que la gente puede recibir; o se da tanta, que ya ni se explica

Falta de tiempo. Esto hace que el empresario, o el jefe, no se comunique frecuentemente con sus subordinados.

La idea que se tiene del emisor o del receptor. Esta modifica la actitud con la que se envía o recibe el mensaje. Por ejemplo, cuando un jefe tiene la idea de que uno de sus empleados es muy inteligente, tomará con mucha seriedad cualquier cosa que le diga.

Emociones. El estado de ánimo tanto del receptor como del emisor influye en la manera de interpretar o de comunicar el mensaje. Por ejemplo, el mismo mensaje no se recibe igual cuando la persona está contenta que cuando está deprimida, ni se envía igual cuando la persona está tranquila que cuando está enojada.

Manejo de las barreras a la comunicación

Las siguientes son sugerencias para reducir las barreras a la comunicación:

1. Da seguimiento a tu comunicación. No des por hecho que la otra persona te entendió, piensa que puedes ser mal interpretado. Por esto, verifica si la otra persona recibió el mensaje como tú esperabas. Haz una pregunta cuya respuesta dependa de que se te haya entendido.

Fundamentos de negocio
Recursos Humanos > Qué hacer para que tu gente
trabaje mejor (Liderazgo y motivación) > La
comunicación en tu empresa



2. Controla la cantidad y la calidad de la información. No digas demasiadas cosas, para que tu gente distinga lo importante de lo secundario.
3. Usa la retroalimentación. Pide de vez en cuando a tu receptor que te diga con sus propias palabras el mensaje que acaba de recibir, con el fin de verificar si tu información fue entendida o si tus instrucciones lograron lo buscado. Anima a tu gente a que aclare las dudas que tenga.
4. Desarrolla empatía. O sea, ponte en los zapatos de la otra persona. Ser empático te ayuda a visualizar cómo vas a ser entendido y a diseñar tu comunicación de acuerdo con tu receptor. Este es un punto importante para comunicarte mejor.
5. Simplifica tu lenguaje. El lenguaje complejo es fuente de malos entendidos. Si tu lenguaje no es comprensible para tu receptor, no lo uses. Que tu lenguaje esté a su nivel mejora la comunicación.
6. Repite. Cuando comuniques algo complicado o difícil, no dudes en repetirlo de distinta manera, con el fin de asegurarte de que tu receptor te entienda correctamente. Repetir la información ayuda mucho a aclararla.
7. Escucha. Busca activamente el significado de lo que se te comunica. Haz preguntas que le indiquen a la otra persona que estás buscando comprenderla. Deja que los demás también hablen.
8. Controla tus emociones. Si te das cuenta de que estás alterado, es preferible posponer tu comunicación.
9. Mantén contacto visual. Cuando hables o escuches, mira a la gente. Esto indica a la otra persona que estás prestando atención.

Estilos de comunicación de los empresarios

El éxito de los empresarios (o jefes) depende en mucho, de la efectividad con , que manejan su comunicación interpersonal. Los empresarios dan información (que debe ser entendida); dan órdenes e instrucciones (que deben ser obedecidas); tratan de influenciar, persuadir y motivar a su gente.

La manera en que los empresarios envían o reciben los mensajes, tiene una repercusión muy significativa en el ambiente de trabajo y en el desempeño de sus subordinados.

Las personas al comunicarse usan, en general, dos estrategias: la apertura y la retroalimentación.

La apertura se refiere al monto de información que uno da a las otras personas acerca de uno mismo. Pueden ser las propias opiniones, ideas, sentimientos, emociones, etcétera.

La retroalimentación se refiere al monto de información, respetuosa y sin juzgar, que uno da a otra persona acerca de lo que uno piensa, siente, u opina de ella.

Una comunicación efectiva usa tanto la apertura como la retroalimentación. La combinación de estas dos estrategias dan básicamente cuatro estilo de comunicación interpersonal, ya que las personas difieren en sus habilidades para usarlas.

Fundamentos de negocio

Recursos Humanos > Qué hacer para que tu gente trabaje mejor (Liderazgo y motivación) > La comunicación en tu empresa



En particular, los empresarios (o jefes) también manejan estos cuatro estilos. Y cada uno tiene en el ambiente laboral diferentes repercusiones que a continuación describiremos.

Estilo A. En la manera de comunicarse el empresario (o jefe) no usa ni la apertura ni la retroalimentación. No le dice a su gente lo que piensa o siente, pero tampoco les pide su opinión, ni sus ideas. Es más bien observador y callado. Como los empleados no saben lo que él opina de su trabajo, se vuelven recelosos, ansiosos y hostiles. Muestran poca iniciativa. Se imaginan que su jefe siempre está molesto. En general, son líderes autocráticos.

Estilo B. Usa básicamente la retroalimentación y le es difícil manejar la apertura. La manera como se relaciona con sus subordinados es solicitándoles constantemente información, y casi nunca les dice sus opiniones. Desea tener buenas relaciones con sus empleados, y no entiende por qué ellos se muestran reacios, ariscos, desconfiados con él. Como el empresario no dice sus ideas, opiniones o sentimientos, los empleados no saben realmente a qué atenerse con él y eso los lleva a desconfiar. En general, son líderes permisivos.

Estilo C. Emplea la apertura y casi nunca la retroalimentación. Valora sus propias ideas pero no las de los demás. El tipo de comunicación que suele manejar es para dar instrucciones, dar sus opiniones, y decir cómo ve el trabajo de su gente. Como no los escucha y no da espacio para conocerlos, no se percata de las cosas que no funcionan y que ellos conocen. Se imagina que lo único importante es que todo el mundo esté al corriente de cómo ve él las cosas.

Estilo D. Usa un balance entre la apertura y la retroalimentación. Expone libremente sus ideas y sentimientos cuando lo considera oportuno, y escucha también las ideas y sentimientos de su gente. Sus subordinados saben a qué atenerse con él, y se sienten libres para exponerle sus opiniones. Por eso, sabe exactamente en dónde se encuentran sus empleados, lo que le da la posibilidad de comunicarse mejor con ellos. Es el estilo de comunicación interpersonal más efectivo.

Para resumir, la actitud de los empresarios (jefes) hacia la apertura y la retroalimentación en la comunicación, determina la efectividad de su propio estilo.

Tipos de comunicación en las empresas

Las empresas no pueden existir sin la comunicación organizacional. Esta se debe dar en tres direcciones: ascendente, descendente y horizontal. Cada una de ellas cumple una función específica dentro de la empresa.

Comunicación descendente

Es la comunicación que se da de los niveles superiores de la empresa a los niveles inferiores. Si no se da esta comunicación, los empleados no sabrían qué hacer, cómo hacerlo, cuándo, cómo y por qué.

El empresario debe procurar que la comunicación con sus subordinados incluya los siguientes aspectos:

- Instrucciones de trabajo
- Retroalimentación sobre el desempeño
- Noticias
- Políticas y procedimientos de la empresa

Fundamentos de negocio
Recursos Humanos > Qué hacer para que tu gente
trabaje mejor (Liderazgo y motivación) > La
comunicación en tu empresa



Las instrucciones de trabajo son una de las necesidades primordiales que han de comunicarse en todo trabajo. Los empleados deben saber qué se espera de ellos, qué apoyos o recursos tienen para desarrollar su trabajo, con qué libertad cuentan para tomar decisiones, cada cuándo deben reportar resultados y a quién, y con qué criterios se les evaluará su desempeño.

Un punto muy importante para los empleados es saber cómo están llevando a cabo su trabajo, si cumplen con las expectativas de su puesto, si sus tiempos de entrega son adecuados o no, y si la calidad de su trabajo es la esperada o no.

La retroalimentación sobre el trabajo del subordinado tiene un impacto muy positivo sobre su desempeño ya que mejora su motivación y ayuda a que se sienta más cómodo en su empleo. Es preciso dar frecuentemente retroalimentación y no esperarse a darla en la evaluación formal que se lleva a cabo, en general después de un periodo largo de tiempo.

En la comunicación descendente se debe incluir siempre aquella información nueva e importante para los empleados. Esto disminuye la posibilidad de tener rumores y chismes destructivos.

Comunicación ascendente

La comunicación ascendente es la que se da de los niveles inferiores a los superiores de la empresa y es sumamente importante pues de una buena comunicación ascendente depende que los jefes o el empresario obtengan información vital para la toma de decisiones oportunas y adecuadas.

El tiempo que el empresario invierta en fomentar la comunicación ascendente en su empresa es un tiempo que le aportará beneficios como los siguientes:

- a) Conocer cómo está recibiendo e interpretando los mensajes el personal. Esto permite detectar los malentendidos antes que se conviertan en un problema.
- b) Permite recibir sugerencias e ideas de los empleados que son los que mejor conocen su tarea. Esto ayuda a incrementar la participación de los empleados en la toma de decisiones así como acrecentar su sentido de responsabilidad al saberse escuchados.
- c) Da al empresario o jefe un mejor conocimiento de su gente lo que le amplía su capacidad para motivarla.

Normalmente, cuando los empleados se comunican espontáneamente con los niveles superiores suelen dar información sobre su propio desempeño y sus problemas o sobre otras personas y sus problemas; también comunican sus opiniones sobre cosas que no se hacen y deberían hacerse, o sus ideas de cómo deberían hacerse ciertas cosas; e incluso pueden comentar las políticas de la empresa.

El empresario o jefe debe cuidar de que en la comunicación ascendente se incluyan los siguientes aspectos:

Algunas sugerencias para promover la comunicación ascendente son:

Fundamentos de negocio

Recursos Humanos > Qué hacer para que tu gente trabaje mejor (Liderazgo y motivación) > La comunicación en tu empresa



Instala un buzón de sugerencias y quejas. Si le ponen su nombre a la sugerencia, no te olvides de contestarla informando en la medida de lo posible, qué vas a hacer con la sugerencia (o queja).

Mantén una política de puertas abiertas, es decir, permite que los empleados se acerquen a platicar contigo de sus problemas, ideas, sentimientos, etcétera.

Si los empleados no se acercan a ti, tú acércate a platicar con ellos.

Comunicación horizontal

La comunicación horizontal es la que tiene lugar entre los empleados. Sus funciones más importantes son:

- Coordinar el trabajo.
- Solucionar problemas.
- Controlar el poder autoritario.
- Apoyarse entre compañeros.
- Hacer saber de manera extraoficial mensajes de importancia.
- Brindar retroalimentación sobre el desempeño entre compañeros.
- Traducir las órdenes formales a un lenguaje más accesible.

Los empleados para desempeñar adecuadamente su trabajo requieren de un mínimo de coordinación con los compañeros. La solución de problemas cotidianos se agiliza a través de la comunicación horizontal ya que evita recurrir por cualquier cosa al jefe. También tiene como función apoyarse mutuamente, darse ánimos, compartir sentimientos y hasta organizar eventos sociales. Esta misma unión es la que les permite defenderse cuando tienen un jefe demasiado autoritario. Por último, una de las funciones más importantes de la comunicación horizontal es darse la información a manera de rumor, cuando la información que proporciona la empresa no es suficiente y genera angustia.

Cuando una situación genera interés entre los empleados y la información que tienen es ambigua, incierta, confusa o insuficiente, se presenta el ambiente propicio para que surja el rumor en la empresa. Para reducir las causas que provocan la aparición de un rumor son útiles las siguientes sugerencias:

- Dar a conocer directamente los hechos reales
- Proporcionar la información a través de una fuente digna de crédito
- Mejorar los canales de comunicación en tu empresa
- Reducir la ambigüedad de la información

Utilizar las estrategias anteriores también te ayuda a disminuir y prevenir los efectos negativos de los rumores.

Por último, te hacemos algunas sugerencias adicionales que te ayudarán a tener una comunicación efectiva con tus empleados.

- Clasifica tus ideas antes de comunicarlas.
- Piensa en lo que quieres lograr con tu mensaje para diseñarlo adecuadamente.
- Toma en cuenta el ambiente físico y humano en que comunicarás tus mensajes. Por ejemplo, no hables cuando hay mucho ruido.
- Cuida el contenido del mensaje y la forma de expresarlo.
- Que tu conducta reafirme tu comunicación.