

# COMUNICACIÓN EN LAS RELACIONES PROFESIONALES

*Cristina Visconti Vaamonde*

**IDEASPROPIAS**  
*editorial*



# Comunicación en las relaciones profesionales

---



## Autora

---

**Cristina Visconti Vaamonde** (Vigo [Pontevedra], 1979) es directora de personas en Grupo Ganaín. Toda su trayectoria profesional se ha centrado en el mundo de las personas y su desarrollo. Además, ha sido galardonada con el premio Expansión & Empleo en 2011 y con el premio Capital Humano a la Innovación en el área de RR. HH. en 2012.

Ha realizado un máster en Dirección, Organización y Planificación Estratégica de RR. HH. y es experta en comunicación integral. Sus conocimientos en estos campos la han llevado, desde hace unos años, a ser conferenciante en diferentes foros cuyo interés principal son las personas, su gestión, su motivación y su desarrollo, y a ser docente en el máster de RR. HH. de la Escuela de Finanzas Business School.

Es, además, autora del libro *Organización empresarial y de recursos humanos*, publicado por Ideaspropias Editorial.

Ficha de catalogación bibliográfica

**Comunicación en las relaciones profesionales.**

**1.ª edición**

**Ideaspropias Editorial, Vigo, 2017**

**ISBN: 978-84-9839-596-9**

**Formato: 17 x 24 cm • Páginas: 124**

COMUNICACIÓN EN LAS RELACIONES PROFESIONALES.

No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del Copyright.

DERECHOS RESERVADOS 2017, respecto a la primera edición en español, por

© Ideaspropias Editorial.

ISBN: 978-84-9839-596-9

Depósito legal: VG 675-2017

Autora: Cristina Visconti Vaamonde

Impreso en España - Printed in Spain

Ideaspropias Editorial ha incorporado en la elaboración de este material didáctico citas y referencias de obras divulgadas y ha cumplido todos los requisitos establecidos por la Ley de Propiedad Intelectual. Por los posibles errores y omisiones, se excusa previamente y está dispuesta a introducir las correcciones pertinentes en próximas ediciones y reimpressiones.

## ÍNDICE

---

INTRODUCCIÓN .....	7
1. Procesos y técnicas de comunicación en situaciones profesionales de recepción y transmisión de información .....	9
1.1. La comunicación como proceso .....	11
1.1.1. Funciones .....	12
1.1.2. Elementos .....	13
1.1.3. Diferencia entre información y comunicación .....	14
1.1.4. Fases de la comunicación .....	16
1.1.5. Lenguajes utilizados para comunicaciones .....	16
1.1.6. Clases de comunicación: auditivas, visuales y táctiles ...	18
1.1.7. Selección y organización del contenido de mensajes .....	19
1.2. Técnicas de comunicación efectiva .....	20
1.2.1. Factores que influyen en los comportamientos y señales de escucha .....	22
1.2.2. Barreras y dificultades .....	28
1.2.3. Soluciones .....	33
1.2.4. Comunicaciones eficaces: feedback, escucha, empática y activa .....	36
1.3. La comunicación y la empresa .....	38
1.3.1. Principios de la comunicación .....	39
1.3.2. Formas de comunicación en la empresa: interna y externa .....	40
1.3.3. Comunicaciones internas: verticales, horizontales, transversales y formales e informales .....	42
1.3.4. Comunicaciones externas: entrada y salida .....	43
1.3.5. Medios empleados en las comunicaciones empresariales .....	43
1.3.6. Comunicaciones urgentes .....	44
1.4. Los flujos de comunicación .....	45
1.4.1. Diagramas de flujo .....	46
1.4.2. Información gráfica .....	46
1.5. Pautas de comunicación e imagen corporativa .....	47
CONCLUSIONES .....	51
AUTOEVALUACIÓN .....	53
SOLUCIONES .....	55

---

2. Pautas de comportamiento asertivo en situaciones de trabajo .....	57
2.1. Estilos de respuesta en la interacción verbal .....	58
2.1.1. Asertivo .....	59
2.1.2. Agresivo .....	61
2.2.3. No asertivo .....	62
2.2. El comportamiento verbal .....	63
2.3. El comportamiento no verbal .....	65
2.4. Principales técnicas de asertividad: disco rayado, banco de niebla, aserción negativa, interrogación negativa, autorrevelación, libre información, compromiso viable .....	67
CONCLUSIONES .....	73
AUTOEVALUACIÓN .....	75
SOLUCIONES .....	79
3. Los conflictos con personas internas o externas de la empresa .....	81
3.1. El conflicto en las relaciones de trabajo .....	83
3.1.1. Características de los conflictos .....	83
3.1.2. Tipos de conflicto: grupal, individual, normativo, económico, pacífico, violento, positivo, negativo .....	85
3.2. Tratamiento de los conflictos .....	88
3.2.1. Identificación del conflicto .....	88
3.2.2. Causas y consecuencias de los conflictos .....	93
3.2.3. Conflictos relacionados con la tarea .....	94
3.2.4. Conflictos relacionados con las relaciones interpersonales .....	95
3.2.5. Comportamientos y señales básicas .....	98
3.2.6. Pautas de actuación personal como forma de solución: el diálogo .....	99
3.2.7. El conflicto como oportunidad de cambio .....	105
CONCLUSIONES .....	107
AUTOEVALUACIÓN .....	109
SOLUCIONES .....	111
PREGUNTAS FRECUENTES .....	113
GLOSARIO .....	115
EXAMEN .....	117
BIBLIOGRAFÍA .....	121



## INTRODUCCIÓN

La comunicación en las relaciones profesionales es tan importante o más que la propia realización de las tareas y el trabajo diario. El éxito del buen funcionamiento de una empresa viene, en gran medida, determinado por la capacidad de comunicación que haya en la misma.

Una buena comunicación disminuye los conflictos, incentiva el trabajo en equipo, favorece el buen ambiente de trabajo, potencia la productividad y mejora el rendimiento. Esto quiere decir que si el trabajador, sus compañeros y la empresa se comunican de una manera eficaz, el primer gran paso para garantizar el buen funcionamiento de la empresa ya está dado.

Este manual tiene como objetivo aclarar y explicar los componentes de una buena comunicación, tanto oral como escrita, así como las funciones que tiene la comunicación en la empresa.

Para alcanzar este objetivo se van a explicar los procesos y técnicas de comunicación en situaciones profesionales de recepción y transmisión de información, así como las pautas de comportamiento asertivo en situaciones de trabajo y cómo gestionar los conflictos con las personas internas o externas de la empresa.



## Comunicación en las relaciones profesionales

### 1 Procesos y técnicas de comunicación en situaciones profesionales de recepción y transmisión de información

#### Objetivos

- Diferenciar entre procesos de información y de comunicación, identificando el funcionamiento de un proceso de comunicación efectiva y los elementos que intervienen.
- Explicar en qué consiste la escucha activa en un proceso de comunicación efectiva y sus componentes verbales, no verbales y paraverbales.
- Identificar las causas específicas que han dado lugar a los problemas en la comunicación.
- Explicar cómo interactúan en las comunicaciones interpersonales el nivel de tarea racional con el nivel de relación emocional, y las principales dificultades que afectan a los resultados de trabajo.
- Discriminar los diferentes signos y señales de escucha en la comunicación entre interlocutores.
- Definir los componentes actitudinales principales para una escucha empática y efectiva.
- Identificar las habilidades que se deben utilizar en la escucha efectiva.
- Identificar los errores más comunes que se cometen en la escucha efectiva.
- Explicar la utilidad y ventajas de la escucha efectiva en las comunicaciones interpersonales.
- Identificar los errores más comunes que se cometen en la escucha activa.
- Definir estrategias y pautas de actuación para el logro de comunicaciones efectivas desde el punto de vista del emisor.
- Aplicar pautas de comunicación efectiva en cada caso.
- Identificar los puntos críticos del proceso de comunicación desarrollado, explicando puntos fuertes y débiles.
- Explicar las posibles consecuencias de una comunicación no efectiva en un contexto de trabajo dado.
- Definir los aspectos de mejora personal en comunicación interpersonal, concretando prioridades.
- Identificar los valores éticos personales y profesionales que se han evidenciado.

## Contenidos

1. Procesos y técnicas de comunicación en situaciones profesionales de recepción y transmisión de información
  - 1.1. La comunicación como proceso
    - 1.1.1. Funciones
    - 1.1.2. Elementos
    - 1.1.3. Diferencia entre información y comunicación
    - 1.1.4. Fases de la comunicación
    - 1.1.5. Lenguajes utilizados para comunicaciones
    - 1.1.6. Clases de comunicación: auditivas, visuales y táctiles
    - 1.1.7. Selección y organización del contenido de mensajes
  - 1.2. Técnicas de comunicación efectiva
    - 1.2.1. Factores que influyen en los comportamientos y señales de escucha
    - 1.2.2. Barreras y dificultades
    - 1.2.3. Soluciones
    - 1.2.4. Comunicaciones eficaces: feedback, escucha empática y activa
  - 1.3. La comunicación y la empresa
    - 1.3.1. Principios de la comunicación
    - 1.3.2. Formas de comunicación en la empresa: interna y externa
    - 1.3.3. Comunicaciones internas: verticales, horizontales, transversales y formales e informales
    - 1.3.4. Comunicaciones externas: entrada y salida
    - 1.3.5. Medios empleados en las comunicaciones empresariales
    - 1.3.6. Comunicaciones urgentes
  - 1.4. Los flujos de comunicación
    - 1.4.1. Diagramas de flujo
    - 1.4.2. Información gráfica
  - 1.5. Pautas de comunicación e imagen corporativa

## 1.1. La comunicación como proceso

La **comunicación** es el proceso de intercambio de información y emociones entre personas o entidades. Sirve como apoyo y aumento del conocimiento de los implicados, por lo que es parte fundamental del funcionamiento de la sociedad.

Para que se produzca comunicación debe haber como mínimo dos participantes. Una persona sola no puede comunicarse, ya que no puede trasladar su mensaje a ningún receptor, salvo cuando se comunica consigo misma, pero no es esta la comunicación objeto de estudio de esta unidad didáctica.

La comunicación se entiende como proceso, ya que se conjugan una serie de factores que ocurren a la vez y con un orden y tiempo establecido. Este proceso consigue que las personas interactúen entre sí, que compartan mensajes, emociones, sentimientos, ideas y actitudes. Tiene mucho poder, ya que es una herramienta necesaria para motivar, influenciar, transmitir información, etc.

Teniendo en cuenta todos estos aspectos, se puede decir que la comunicación, correctamente empleada, es un **activo positivo**, necesario en las empresas, por lo que deben optimizarla y gestionarla adecuadamente para obtener el mayor beneficio posible. La comunicación une, motiva, informa y es la base de las relaciones interpersonales.



Seguro que has escuchado más de una vez aquello de «Lo que no se comunica, no existe». Y es totalmente cierto, sobre todo en el ámbito empresarial. Para que las compañías alcancen la excelencia, no solo deben fijar sus estrategias en el plan comercial y de ventas, sino que han de centrar también sus esfuerzos en integrar la comunicación, externa e interna, en su filosofía y cultura corporativa. Son muchos sus beneficios: mayor motivación del personal, espíritu de trabajo en equipo, buen ambiente laboral, etc.

La comunicación es mucho más que una simple transmisión de información, juega un aspecto clave y fundamental en toda organización social y empresarial. Debe tener una razón de ser, estar bien orientada, planificada en el tiempo y formar parte activa del trabajo diario de la organización.

No obstante, los agentes implicados en la comunicación tienen la necesidad de romper las barreras que impiden o dificultan que se transmita la idea o se consiga el objetivo por el que surge esa comunicación. Este aspecto supone un proceso complicado y costoso para las empresas.

---

### 1.1.1. Funciones

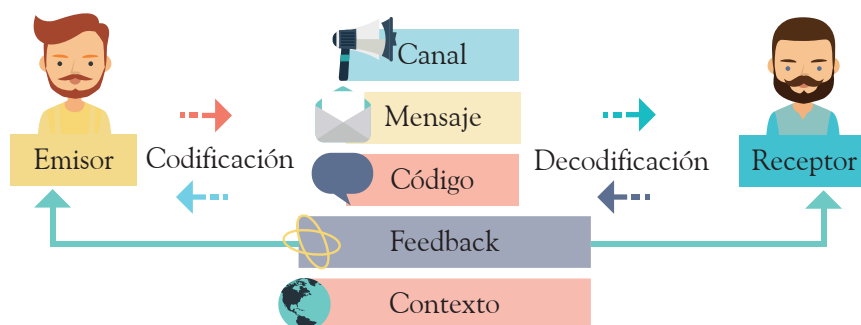
La comunicación tiene diferentes **funciones**, que vienen determinadas, principalmente, por el objetivo que se pretende alcanzar con la misma. Estas funciones son:

- **Informativa:** tiene como objetivo transmitir un mensaje de manera unidireccional, que afecte al receptor a través de la aportación de información novedosa que facilite la toma de decisiones.
- **Afectiva:** es aquella función en la que el emisor añade carga afectiva al mensaje, pretendiendo enriquecerlo, aportándole todo el contenido emocional que pretenda transmitir, siendo la vía de expresión emocional, interacción y solución de necesidades sociales.
- **De control:** radica en controlar ciertas conductas. Esta función es muy utilizada en las empresas a través de las jerarquías establecidas en su organigrama y también a través de los manuales de procesos y procedimientos.
- **Reguladora:** reside en modular y manejar la comunicación de manera que regule la conducta entre individuos evitando el conflicto, intercediendo entre dos o más interlocutores.
- **Motivacional:** explica que hay que comunicarse con los trabajadores para aclarar sus funciones, felicitarles por sus logros, evaluar su rendimiento y transmitirles sus fortalezas y sus debilidades, siempre desde la crítica constructiva.
- **Cooperativa:** consiste en la solución de problemas y la colaboración entre personas, departamentos y áreas para la toma de decisiones conjuntas.
- **Vinculación:** como función de la comunicación explica la importancia de relacionar y unir a las personas de una organización para alcanzar un objetivo común. De este modo, actúa como el medio que utilizan las empresas para trasladar sus objetivos, su situación, su futuro, lo que pretende conseguir y cómo lo quiere hacer, etc.

## 1.1.2. Elementos

Los **elementos** de la comunicación son todas aquellas variables que se ven involucradas en el proceso comunicativo. Esto significa que, si alguno de estos elementos falla, el proceso de comunicación se verá afectado, interrumpido o imposibilitado.

Para que se produzca un proceso comunicativo es necesario que existan los siguientes elementos: emisor, receptor, mensaje, código, canal, contexto y *feedback*.



La comunicación empieza en el momento que alguien (**emisor**) tiene una idea, pensamiento o información que transmitir (**mensaje**) y elige los signos y símbolos del lenguaje (**código**) que considere apropiados para transmitirlo, de forma que sea entendido por la persona o entidad a la que se dirige (**receptor**). Este mensaje se transmite a través de un medio determinado que conecta a ambos (**canal**), en un espacio o entorno concreto (**contexto**) y tiene que garantizarse una respuesta (**feedback**).

Veamos ahora cada elemento que influye en el proceso comunicativo:

El **emisor** es la persona u organización que empieza la comunicación. Tiene la idea o el pensamiento y decide compartirlo, transmitiendo el mensaje o la información. Es el responsable de escoger el sistema de signos y símbolos de lenguaje más adecuado para que la información sea comprensible y la entienda quien la reciba. Como por ejemplo, el jefe de la empresa que quiere informar de cambios organizativos sería el emisor.



El **receptor** es quien recibe la información, la persona u organización a quien se dirige el emisor. Es el responsable de decodificar los signos y símbolos del lenguaje para interpretar el mensaje. Por ejemplo, los empleados de la empresa a los que se dirige el jefe son los receptores.



El **mensaje** es la información codificada que el emisor quiere transmitir a su receptor. Es el contenido, lo que realmente se quiere decir. Por ejemplo, los cambios organizativos de los que el jefe informa sería el mensaje.



El **código** es el lenguaje o sistema de signos y símbolos que se utiliza para transmitir el mensaje. Debe ser conocido y compartido tanto por el emisor como por el receptor para garantizar que la comunicación fluye. Como ejemplo, el lenguaje profesional y el idioma en el que se informa sería el código.



El **canal** es el medio por el que se transmite el mensaje, conecta al emisor y al receptor. Por ejemplo, si el jefe convoca una reunión presencial para exponer los cambios, es un mensaje oral y el canal es el aire; mientras que si escoge informar mediante un mensaje escrito, el canal para comunicarlos puede ser el correo electrónico, un fax, etc.



El **contexto** es el entorno, situaciones y condiciones, ya sean temporales, espaciales o socioculturales en el que se da la comunicación. El contexto permite comprender el mensaje en una medida más acertada y matizada. Como ejemplo, todo este proceso de comunicación se da dentro del contexto de la empresa.



El **feedback** consiste en la retroalimentación, garantiza que el mensaje ha sido comprendido y que genera una respuesta, ya sea la deseada o no.



### 1.1.3. Diferencia entre información y comunicación

Cuando se habla del proceso de comunicación se utiliza de forma recurrente un término que está directamente relacionado: información. La relación entre ambos términos es tal que en muchas ocasiones se confunden y se utilizan como sinónimos, siendo un error común que no se debe cometer para comprender correctamente el proceso comunicativo. Pero ¿cuál es la diferencia entre ellos? Lee con atención la definición de «información».



La **información** es el conjunto de datos, ideas o contenido de un mensaje que se transmite. No implica respuesta, ni feedback. Es unidireccional y solo pretende poner en conocimiento de algo al destinatario. Sin información sería imposible la comunicación.

La comunicación es un proceso que permite la interacción humana; es un concepto amplio, en el que hay un intercambio, es decir, una parte transmite algo a la otra parte con un fin determinado. Busca modificar conductas, pensamientos, crea expectativas y plantea exigencias.

La diferencia fundamental entre información y comunicación reside en que la comunicación debe ser bidireccional, tiene que existir una respuesta.

Por lo tanto, la información es parte de la comunicación. Lo que se comunica es información. La comunicación de la información promueve comportamientos y genera respuestas de los destinatarios receptores hacia el emisor. No solo se transmite información del emisor al receptor, ambos tienen ambos roles.

A grandes rasgos, se puede decir que la mayor diferencia entre información y comunicación se encuentra en la existencia o no de retroalimentación (feedback). La información no necesita ese feedback, mientras que la comunicación sí.

El feedback garantiza que el mensaje ha sido comprendido y que genera una respuesta, ya sea la deseada o no.

El funcionamiento de un proceso de comunicación efectiva es aquel en el que la comunicación se realiza de forma adecuada, de manera que el mensaje que emite el emisor es perfectamente captado por el receptor. Para ello, tanto el emisor como el receptor realizan esfuerzos y una serie de conductas que faciliten y garanticen la comunicación efectiva. Este tipo de conductas son, por ejemplo, mirar a los ojos, asentir con la cabeza, preguntar dudas, gesticular de manera que se complete o refuerce el mensaje verbal, etc.



Los elementos que intervienen en los procesos de información y comunicación son: emisor, receptor, contexto, feedback, canal, mensaje y código.

#### 1.1.4. Fases de la comunicación

La comunicación en la empresa debe mantenerse de forma continua para poder relacionarse tanto con sus clientes como con sus trabajadores. Se puede estructurar en varias **fases**:



La **fase previa** se produce antes de la constitución de la empresa. Es importante porque en ella se crean expectativas e intereses sobre el producto o la empresa. Actúa como la base que condicionará a las siguientes fases.

Atender de la mejor manera posible y satisfacer las demandas de los clientes es el objetivo principal de la **fase de atención**.

En la **fase de antelación** se cuenta con las ideas y opiniones de la clientela sobre el producto y cómo mejorarlo. Para esta fase son efectivas las redes sociales.

La **fase de afrontamiento** se refiere a cómo la empresa es capaz de hacer frente a sus problemas o debilidades. Es muy importante hacer un buen uso de la información obtenida en la fase de antelación.

Es conveniente conocer estas fases, ya que la comunicación no tiene por qué ser lineal. A veces, se puede mover de una a otra fase sin orden prefijado. Lo importante es saber en qué momento de la comunicación está la organización para actuar de la mejor manera posible.

#### 1.1.5. Lenguajes utilizados para comunicaciones

El **lenguaje** es la base de la comunicación. Está compuesto por signos con significados y estructuras convenidas en cada sistema de comunicación. Mediante su uso, las personas o las organizaciones manifiestan sus ideas, sus sentimientos, sus pensamientos, etc.

Los **lenguajes utilizados para comunicaciones** pueden ser, fundamentalmente, de cuatro clases: verbal, no verbal, oral y escrito.

El lenguaje **verbal** es el que se representa a través de los idiomas o de las lenguas. Puede emplearse como un lenguaje escrito o un lenguaje hablado. Está compuesto por signos propios que deben conocer tanto el emisor como el receptor, es decir, han de conocer las mismas palabras. Sin embargo, no se puede olvidar que estas pueden tener diversos significados y estos también deben ser conocidos por los interlocutores.

El lenguaje **oral** es el lenguaje hablado, el que se realiza a través de la voz y es percibido por el oído con todos sus matices y potencialidades. La retroalimentación se da inmediatamente.

El lenguaje **escrito** se compone de signos gráficos o grafías con significado, no son solo palabras, sino que también se componen de signos de entonación que completan mucho más la comunicación y lo que con ella se pretende alcanzar. El mensaje escrito debe ser claro y no tiene retroalimentación inmediata.

El lenguaje **no verbal**, también denominado «lenguaje kinésico», es el conjunto de gestos o signos que emplean las personas para apoyar la conversación. También es comunicación en sí misma. En casos de personas con discapacidad auditiva o del habla es fundamental para comunicarse con su entorno. Hay diferentes tipos de lenguaje no verbal:



El tipo de lenguaje que se utilice en una u otra ocasión muchas veces vendrá determinado por las propias circunstancias o por el entorno en el que se produzca la comunicación. También se verá condicionado por las personas que forman parte de esa comunicación, así como por el objetivo que se pretenda alcanzar con la misma.

---

### **1.1.6. Clases de comunicación: auditivas, visuales y táctiles**

La comunicación va más allá de las palabras. Cuando se establece una comunicación, hay componentes auditivos, visuales y táctiles que pueden complementarla o que pueden constituirla en sí misma, a esto se le llama **clases de comunicación**.

Ya has aprendido que la comunicación debe estar compuesta por un código compartido entre el emisor y el receptor; ambos han de ser conocedores del mismo para poder conseguir que la comunicación se produzca. Pero **¿sabes qué características tienen las clases de comunicación auditivas, visuales y táctiles?**

La comunicación **auditiva** se compone de sonidos, de señales acústicas que se perciben a través del oído. Se complementa la comunicación a través de la entonación, el acento o los sonidos guturales. A grandes rasgos, incluye todos aquellos componentes hablados y producidos en la boca y cuerdas vocales que enriquecen el contenido del mensaje, dándole uno u otro significado. Esta comunicación no tiene que estar, necesariamente, compuesta por palabras. El morse y las sirenas son parte de la comunicación auditiva.

Los elementos visuales que complementan la comunicación **visual** pueden ser gestos, palabras escritas, imágenes, colores, símbolos o, incluso, la ropa que lleva el emisor. Estos componentes enriquecen el mensaje con connotaciones, que le aportan un significado más emocional.

La comunicación **táctil** se percibe a través de la piel, mediante el tacto. El componente táctil complementa a la comunicación, cuando el emisor toca a la persona o le da a tocar algo. Por norma general, significa un acercamiento que aporta una mayor intensidad a la comunicación.



Muchos semáforos emiten un pitido cuando es posible cruzar el paso de peatones. Ese sonido (**comunicación acústica**) indica que el semáforo está en verde y que se puede avanzar en condiciones de seguridad, por lo que la persona puede atravesar la calle sin tener que ver al semáforo. El sonido ya es, en sí mismo, un mensaje. La propia luz del semáforo lo transmite. Esta indica que, si el semáforo se pone en verde, se puede cruzar; mientras que si está en rojo que hay que detenerse y esperar (**comunicación visual**).



Es **comunicación táctil** un apretón de manos en señal de saludo o unas palmadas en los hombros en señal de apoyo o ánimo.



Dado que la comunicación está muy condicionada por las personas que la integran, se debe tener en cuenta si alguna de ellas tiene algún tipo de discapacidad psíquica o sensorial para adaptar los componentes principales de la comunicación a esos interlocutores específicos y así garantizar que se produce el proceso comunicativo.

### 1.1.7. Selección y organización del contenido de mensajes

Para hacer una selección y organización del contenido de mensajes en la comunicación, hay que tener en cuenta el proceso de comunicación en el que se da ese mensaje, tanto las condiciones contextuales como las psicológicas, culturales, sociales e históricas donde se produce y se recibe.

Por todo ello, a la hora de elegir y ordenar el mensaje que se pretende trasladar con la comunicación, lo primero que hay que tener claro es **qué se pretende decir**, y lo segundo, **a quién se le quiere decir**. Con estos dos factores es mucho más sencillo determinar el **cómo se va a decir**. Por ello, se debe saber:

- La información que se quiere transmitir.
- Los medios o canales con los que se cuenta para transmitirla.
- Los recursos con los que se cuenta como material de apoyo del mensaje.

Una vez se sepa esto, se debe elaborar el mensaje, decidiendo:

- Cuáles son las palabras más apropiadas para expresar lo que se quiere.
- En qué orden deberían usarse.
- Selección de los medios más apropiados y la combinación de los mismos.
- Si la hay, que faciliten la transmisión óptima del mensaje.
- Desarrollar los materiales de apoyo, como puede ser escoger colores o imágenes que apoyen el mensaje.

Todas estas cuestiones se influyen entre sí. El mensaje influye en los medios y materiales que se eligen que, al mismo tiempo, influyen en cómo se formula el mensaje. Para elaborar o seleccionar el mensaje hay que tener en cuenta que deben expresarse con palabras sencillas, adaptadas al nivel de comprensión del receptor; y tienen que transmitir hechos reales. También has de poseer el don de la oportunidad, es decir, saber cuándo es el momento para comunicar algo.

Recuerda que la comunicación debe segmentarse en pequeñas dosis, no es bueno transmitir mensajes con alta densidad; la repetición del mensaje facilita y refuerza la comunicación; y se pueden usar medios audiovisuales para reforzar la comunicación oral.

En el caso de la empresa, esta tiene que estar realmente convencida de querer compartir información con los trabajadores, de querer transmitirles algo.

Para garantizar que el mensaje se perciba de manera acertada, la comunicación no puede ser únicamente oral, sino que tiene que estar acompañada de mensajes escritos y audiovisuales.

---

## **1.2. Técnicas de comunicación efectiva**

El ser humano es un ser social. La mayor parte de su vida la comparte con otras personas. Esto determina la importancia que tiene el saber comunicarse de manera adecuada con los demás y cómo actuar en todos los contextos posibles. Por ello, las habilidades de comunicación facilitan y mejoran las relaciones interpersonales.

La **comunicación efectiva o eficaz** tiene lugar cuando el receptor interpreta exactamente lo que el emisor pretende transmitir con su mensaje. Es el acto y habilidad de hacerse entender correctamente.

Esto quiere decir que el receptor debe comprender tanto el significado como la intención del mensaje, minimizando las posibles pérdidas semánticas durante el proceso. Para ello, tanto el emisor como el receptor deben tener un papel activo en la comunicación y deben hacer un gran esfuerzo, tanto psicológico como conductual.

Si trasladamos esto al campo organizacional y de empresa, debemos ser conscientes de la importancia de la comunicación efectiva, fundamental para llevar a cabo el trabajo y los proyectos de forma óptima.

Los factores que intervienen en el acto comunicativo inciden en la obtención de la comunicación efectiva, ya que pueden, tanto facilitar, como entorpecer el proceso comunicativo.

Para entender la comunicación humana es importante conocer varios aspectos, como pueden ser: quién se comunica, con quién, con qué motivo lo hace y para alcanzar qué fines. A veces el lugar y la situación también son importantes (cómo, dónde y cuándo ocurre). Esto está relacionado con las **técnicas de comunicación efectiva**, esto es, aquellos comportamientos que funcionan como facilitadores de la comprensión del mensaje. Estas técnicas son: la escucha activa<sup>1</sup>, la empatía, el parafraseo, la emisión de palabras de refuerzo, el resumen y la asertividad.

Técnicas sencillas que influyen en la efectividad de la comunicación en la empresa son:

- Elegir un espacio con buena acústica e iluminación.
- Adaptar el registro lingüístico al del emisor.
- Evitar tecnicismos.

---

<sup>1</sup> La escucha activa se explica en el apartado 1.2.4. de esta unidad didáctica.

- Gesticular de manera sutil y coherente con el mensaje de manera que esos gestos sirvan como refuerzo del contenido de lo que se quiere transmitir.
- Preguntar directamente si el mensaje está siendo comprendido.
- Solicitarle al receptor que haga una breve síntesis de lo que se está diciendo para garantizar que el mensaje está siendo correctamente entendido.

El receptor, por su parte, debe realizar una escucha activa, de manera que focalice su atención en lo que le están diciendo y, a la vez, transmita una retroalimentación de que el mensaje está siendo comprendido, con asentimientos de cabeza, con expresiones del tipo «Comprendo», «Entiendo», etc. A su vez debe preguntar cuando tenga alguna duda o cuando no comprenda algo y es bueno que realice breves conclusiones como «Entonces» o «Por lo que he comprendido, el proyecto consiste en...». Utilizando estas sencillas técnicas se facilita una comunicación lo más efectiva posible.

---

### **1.2.1. Factores que influyen en los comportamientos y señales de escucha**

El saber comunicarse es producto de la práctica comunicativa, almacenando en la memoria de las personas referencias y representaciones, que se activan cuando hay comunicación.

Estos referentes que se tienen sobre los demás están formados por datos que se refieren a las propiedades de identidad de la persona u organización (edad, sexo, aspecto físico, personalidad, familiaridad, nivel de conocimientos o imagen corporativa); al lugar que ocupan, es decir, su estatus; y al rol que desempeñan, dentro de los grupos y organizaciones sociales.

Esos datos influyen en el **comportamiento comunicativo**, ya que las representaciones que se tienen del receptor, en cada proceso comunicativo, están guiadas por los conocimientos previos y esquemas sociales, que afectan en la regulación de la conducta, colaborando en darle sentido a la interacción.

Cuanto más correspondan a la realidad estos esquemas, las posibilidades de que la comunicación alcance su finalidad es mayor. Para esto, tanto el receptor como el emisor deben activar los mismos esquemas sociales. El problema es que estos esquemas no siempre se adecuan con el que realmente corresponde, al igual que es posible confundirse y atribuir a los demás una identidad social que no se ajusta a la realidad.



Hay una serie de factores que condicionan estos esquemas sociales y la interpretación de lo que las personas escuchan. Todos ellos van a influir en cómo se percibe un mensaje y, por tanto, afectan directamente al proceso de comunicación, lo influyen y lo modifican. Estos **factores** son:

- **Educación recibida:** hace referencia a la formación que recibe la persona tanto en el seno familiar como en el educativo. Es a través de esta educación que cada individuo construye su personalidad y su manera de pensar. Por tanto, la educación recibida es determinante en la construcción de los esquemas sociales y los valores, por lo que establece la comprensión del mensaje.
- **Prejuicios creados:** ideas preconcebidas con carga afectiva. Estas condicionan la percepción de la realidad de la persona e influyen en la comprensión del mensaje.
- **Escala de valores:** aquellos aspectos morales que son relevantes para las personas son sus creencias y su filosofía de vida. Cuanto más similar sea la escala de valores de emisor y receptor, más posibilidades hay de que la comunicación sea efectiva.
- **Experiencia previa:** se compara constantemente la información nueva con la que se tiene de mensajes anteriores respecto a un mismo tema. De esta forma, se genera confrontación de ideas y, por ello, el mensaje debe adaptarse a si la persona tiene o no experiencia previa en el tema.
- **Miedo a ser influido:** es el miedo a que la opinión de los demás provoque un cambio en la conducta o en el pensamiento, y acabar haciendo algo que en principio no motiva o no se considera positivo. Este miedo a perder el control sobre las acciones propias por influencia de los demás condicionan la comunicación.
- **Contexto:** consiste en las condiciones en las que se produce la comunicación (el ambiente, el entorno, el espacio físico, el ruido ambiental, etc.). Dependiendo si es un contexto formal o informal, o el nivel de conocimiento sobre el mismo, varían las actitudes y predisposiciones a comunicarse. Esto quiere decir, que un mismo mensaje puede ser interpretado de una manera totalmente diferente cuando se habla, por ejemplo, con personas de diferentes culturas.

Las personas, durante la comunicación, tienden a ir encuadrando el mensaje que reciben dentro de sus creencias, de sus experiencias, de sus opiniones, etc.

Para evitar que todos estos factores afecten al contenido del mensaje, es muy importante tanto que el emisor sea consciente de ellos para poder adaptar la comunicación, en la medida de lo posible, al receptor, como que el receptor tenga interés e intención de comprender el mensaje, teniendo presentes también estos factores influyentes.

Por ello, dar señales de escucha permite que las comunicaciones sean más agradables y que el nivel de comunicación entre las personas aumente.

Las **señales de escucha** son todas aquellas conductas o manifestaciones conductuales no verbales y verbales que realiza el receptor para que el emisor sepa que el mensaje está siendo comprendido o, en caso de no ser así, para que le den al emisor la posibilidad de modificar su manera de comunicarse y garantizar que la comunicación está siendo efectiva.

Esta muestra de que se está atendiendo de manera activa se consigue, principalmente, a través de la comunicación no verbal.

Las **señales de escucha más frecuentes** se realizan a través de **componentes no verbales** que influyen en el comportamiento. Estas son: mirada, expresión del rostro y conducta corporal.

La **mirada** es uno de los gestos más importantes de la comunicación. El contacto visual es un claro indicador del interés que se tiene en comunicar algo, al mismo tiempo que se está prestando atención a la otra persona, lo que motiva y fomenta continuar la conversación. Además, permite ampliar la información y matices que, de manera no verbal, transmite el emisor con sus gestos, con la expresión de su rostro, etc., y facilita manejar los turnos de palabra. El contacto visual por parte del receptor da señales de si se está atendiendo y entendiendo el mensaje.

La **expresión del rostro** es otra de las señales principales que demuestran la escucha y las emociones que se pretenden transmitir. La expresión del rostro permite demostrar, por un lado, que se entiende el mensaje y, por otro lado, que se comparten las emociones. Compartir las emociones es clave para que se produzca una auténtica comunicación.

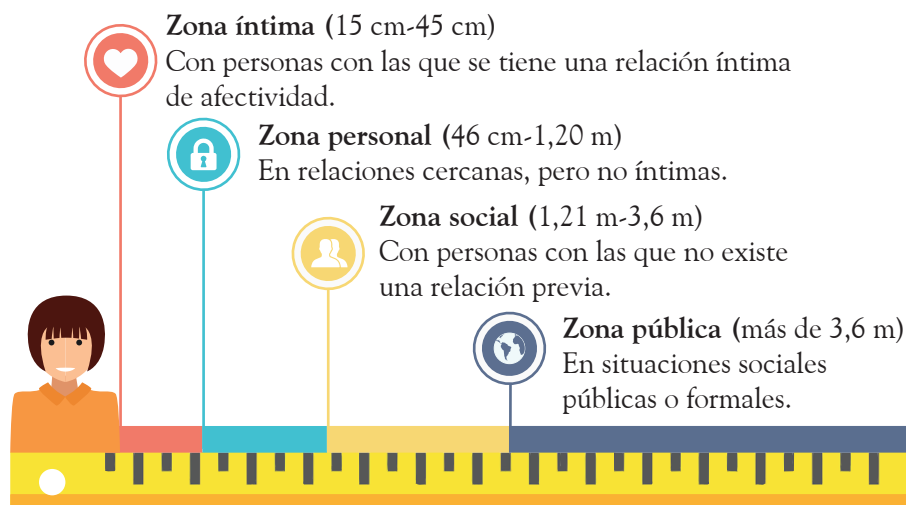
La **conducta corporal** también exhibe el tipo de escucha que se está haciendo, ya que el cuerpo transmite expresiones. El acercamiento (muestra interés),

la retirada (expresa rechazo), la expansión (manifiesta orgullo o arrogancia), la contracción (revela tristeza o abatimiento), el movimiento de manos (respalda el mensaje, lo ilustra o indica su comprensión o duda) y la distancia o proximidad interpersonal que depende de cada cultura son las principales posturas expresivas.



El receptor transmite comprensión y empatía posicionando el cuerpo ligeramente hacia delante con las manos en una posición abierta; por el contrario, demuestra desinterés, con las manos en los bolsillos, cruzadas o cruzadas por detrás de la espalda.

Respecto a la distancia o proximidad interpersonal, en la cultura europea hay cuatro tipos de zonas que influyen en la comunicación:



No obstante, las señales de escucha también se pueden expresar a través de señales verbales, que consisten en el refuerzo mediante palabras o sonidos por parte del receptor de todo lo que le está diciendo el emisor. Esto es, que el emisor tiene que tener una actitud que suscite interés por el mensaje, debe interaccionar de manera efectiva con su interlocutor, dando feedback a sus respuestas, de manera que tanto emisor como receptor están adaptándose continuamente a la conversación.

El uso más habitual de las **señales verbales** es a través de la emisión de palabras, paráfrasis y resúmenes de lo escuchado.

La **emisión de palabras** o sonidos de refuerzo es la emisión verbal para reforzar la señal, por ejemplo, mediante términos como «Interesante», «¿Y eso?», «Ya» o «Entiendo».

La **paráfrasis** consiste en repetir lo que se ha entendido del mensaje con palabras propias.

Los **resúmenes** de lo escuchado consisten en sintetizar lo que se considera importante para que el emisor confirme si se ha entendido realmente lo que pretendía transmitir.

Además, los **signos y señales de escucha entre interlocutores** son todos aquellos gestos o comportamientos que indican que se está prestando atención a lo que el emisor está comunicando. Entre ellos los más habituales son: asentimiento con la cabeza, mirar a los ojos, aportar retroalimentación a través de asentimientos o de breves explicaciones. Estos signos y señales son fundamentales para orientar al emisor y para que este vea si su comunicación está siendo efectiva o no.

Los **componentes actitudinales** son todas aquellas buenas disposiciones que se adoptan para que la escucha sea efectiva. Es, en definitiva, la actitud que el receptor adopta ante la comunicación. Estos componentes actitudinales son: prestar atención de manera activa, focalizando la atención en la cara y en las palabras que el emisor transmite; y adoptar además una mentalidad abierta y activa hacia el lenguaje y las palabras, de manera que el emisor realiza un verdadero esfuerzo en comprender lo que se le está transmitiendo.

Las habilidades para una escucha activa y efectiva suelen ser consecuencia de la práctica y el entrenamiento en las comunicaciones eficaces. Cuanta más escucha activa se realice, mayor facilidad para desenvolverse con habilidad en ellas se tendrá. Las **habilidades** más importantes son la interpretación correcta de los gestos que acompañan la comunicación, así como el correcto entendimiento de las diferentes entonaciones y énfasis que el receptor realiza a la hora de comunicar el mensaje, de igual manera que se obtiene una mayor habilidad en la retroalimentación del mensaje, asintiendo en los momentos precisos y realizando preguntas sin interrumpir el contenido del mensaje.

Los **errores en la escucha** van a tener como consecuencia que esta no sea efectiva y que, por consiguiente, el mensaje no sea correctamente captado por el emisor. Los errores más habituales en la escucha son:

- No prestar atención o despistarse en algún momento de la conversación, de manera que se pierda parte del contenido.
- No preguntar si algo no se ha comprendido claramente de manera que surge una posible duda o error de comprensión.
- Dar las cosas por supuestas, creyendo que a partir de una fracción de la conversación se puede sacar una conclusión final sin tener todos los datos.

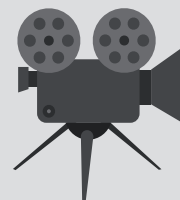
La escucha efectiva es realmente útil a la hora de agilizar las comunicaciones y de evitar los malentendidos. Es importante utilizarla siempre, pero lo cierto es que cuanto más relevante sea la conversación, más necesaria es una escucha activa. Con ella, se va a conseguir que el mensaje sea perfectamente captado y que, por lo tanto, no haya dudas o se minimicen los errores.

Una escucha activa tiene como ventaja principal una mayor satisfacción de las personas implicadas en el proceso de comunicación, ya que se elimina en gran parte la incertidumbre y el margen de error.



A partir del siguiente vídeo: <http://bit.ly/2ysPtah> reflexiona y responde a las siguientes cuestiones:

- ¿Cuáles son los diferentes signos y señales de escucha en la comunicación entre los interlocutores?
- ¿Podrías definir los componentes actitudinales principales para una escucha empática y efectiva?
- ¿Y las habilidades que debes utilizar en la escucha efectiva?
- ¿Cuáles son los errores más comunes que se cometen en la escucha efectiva?
- Explica la utilidad y ventajas de la escucha efectiva en las comunicaciones interpersonales.



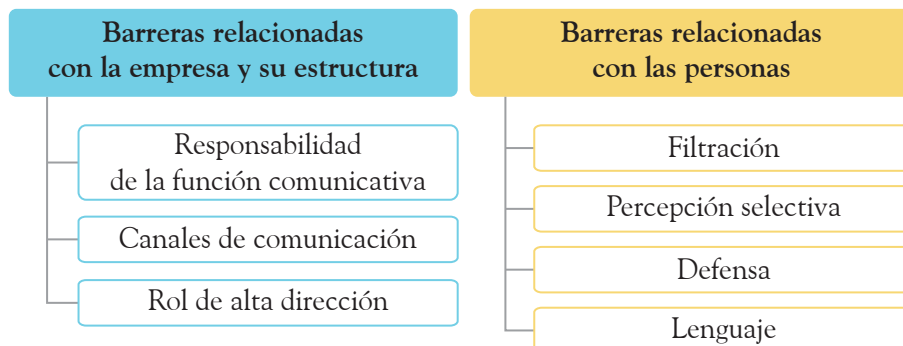
### 1.2.2. Barreras y dificultades

Las empresas deben responder a las exigencias de información del mercado actual. Para conseguir encontrar la mejor manera de comunicarse con sus trabajadores o con sus clientes, lo primero que tienen que tener claro es que deben conocer bien cuáles son las causas específicas que dan lugar a problemas en la comunicación en el lugar de trabajo. Estas **causas** son:

- Problemas en el estilo de dirección, falta de liderazgo o liderazgo negativo.
- Problemas con la estructura organizativa o demasiada jerarquía.
- Conflictos entre empleados.
- Tipos de canales utilizados para la comunicación interna.
- Cantidad inadecuada de información.
- Falta de credibilidad o de coherencia.
- Falta de capacidad para la comunicación entre muchas otras.

Por ello, es importante indicar las barreras y dificultades más habituales en la comunicación de las empresas.

¡Empezamos por las barreras! Se pueden distinguir dos clases de **barreras**, aquellas relacionadas con la empresa y su estructura, y las relacionadas con las personas que intervienen en el proceso comunicativo. Échale un vistazo al siguiente esquema para descubrir qué aspectos se incluyen dentro de cada tipología de barreras en la comunicación empresarial.



Si hablamos de **responsabilidad de la función** comunicativa, esto es, la claridad de lo que se pretende conseguir y cómo debe hacerse, lo habitual en las empresas es que se piense en un responsable de comunicación. A pesar de ello, pocas organizaciones cuentan con un departamento dedicado a la comunicación o existe realmente un profesional para realizar solo esas funciones. Lo habitual es que esta actividad se realice desde RR. HH. Una incorrecta gestión provoca que, en muchas ocasiones, se pierda el objetivo real de la comunicación y las personas que se encargan de ella acaben convertidas en simples gestoras del canal.

En cuanto a los **canales de comunicación**, lo más habitual, hasta hace poco, era recurrir a boletines, *newsletters*, revistas internas o tabloneros de anuncios, así como a reuniones. Actualmente, la manera más habitual de comunicarse es a través de la intranet; sistemas de comunicación de texto, voz y vídeo por Internet como, por ejemplo, Skype®; redes sociales profesionales; y correo electrónico. Todos ellos tienen una gran capacidad de difusión y un funcionamiento sencillo y ágil que permite comunicar a muchas personas de manera inmediata o casi inmediata.

El problema surge cuando estos medios no se gestionan de manera adecuada tanto por escasez de información como por exceso. Hay que saber encontrar el equilibrio.

La **alta dirección** juega un papel fundamental a la hora de comunicar. Es determinante que se considere la comunicación como un punto estratégico y, de este modo, le otorguen, en la organización, la relevancia que tiene y participen de manera activa. La alta dirección debe tener clara la utilidad de la comunicación interna y utilizar esta herramienta tan potente para sacarle el mayor beneficio posible.

Las **barreras relacionadas con las personas** que participan en el proceso de comunicación están sobre todo relacionadas con las percepciones de estas. Los seres humanos son subjetivos y, por tanto, muchos factores en el proceso de comunicación les influyen como los acontecimientos diarios, el estado de ánimo, el estado físico o las condiciones del entorno.

La **filtración** hace referencia a la orientación del mensaje, que debe perfilarse de manera que resulte más atractivo para el receptor. Con este fin, es útil tener en cuenta las necesidades y motivaciones de los trabajadores. Por lo general, no

se le presta la atención necesaria a orientar el mensaje al receptor, puesto que el emisor suele centrarse en transmitir la información.

La **percepción selectiva** produce que las personas atiendan preferentemente a ciertas informaciones en función de sus necesidades o experiencias previas, orientando el mensaje hacia los intereses personales propios, escuchando solo lo que resulta interesante o aquello de lo que se pueda sacar un beneficio. No se capta el mensaje de una manera objetiva, sino que la persona tiende a adaptarlo a sus vivencias.

La **defensa** es la reacción que muestra una persona al sentirse amenazada. Esta situación reduce su habilidad para alcanzar el entendimiento. La persona se pone a la defensiva y enturbia su capacidad de ver la realidad con objetividad.

Otra de las barreras relacionadas con las personas es el **lenguaje**. Aunque se considera que es más o menos universal, lo cierto es que cada persona le da un significado y una interpretación a cada palabra. Un término para una persona puede tener unas connotaciones que no tenga para otra. Los factores que afectan principalmente a este componente más subjetivo de la comunicación son la cultura, la educación y la edad. El hecho de que la empresa no comparta un lenguaje común con sus trabajadores puede llegar a ser un gran inconveniente a la hora de llevar a cabo el proceso comunicativo.

Sobre las **dificultades en la comunicación de las empresas**, la de **atención** se presenta habitualmente. El hecho de no prestar excesiva atención al emisor durante el proceso comunicativo provoca que el receptor solo haya asimilado ciertas nociones del contenido total. En otros casos, incluso, el fin que se perseguía con esa comunicación se pierde o se modifica debido a que la información obtenida está compuesta por mensajes parciales y descontextualizados.

Otra dificultad usual son las **interrupciones**. En muchas ocasiones, el receptor obstaculiza el mensaje del emisor al expresarse sin respetar los turnos. De esta manera, no se permite una clara transmisión del mensaje, sino que se paraliza varias veces y acaba perdiendo su sentido inicial.

Es frecuente **hablar más de lo que se escucha**. A menudo, se está pensando en lo que se va a responder o argumentar, en lugar de escuchar con atención el mensaje del emisor. Al hacer esto, gran parte del contenido del mensaje se pierde por no ser escuchado con atención.