



## La comunicación como herramienta de éxito

---

*Imparte: Make a team*

Son muchas las preguntas que surgen al hablar de comunicación:

¿Qué es? La comunicación es un proceso a través del cual una persona se pone en contacto con otra por medio de un mensaje, esperando que la persona a la que va dirigido le dé una respuesta, una conducta o una opinión.

¿Qué factores influyen en la comunicación? Los factores que intervienen en el proceso de la comunicación son muchos y dependen de diferentes variables. En el caso de la comunicación dentro de las organizaciones, influyen factores relacionados con las personas pero también otras variables como son los

estilos directivos, el clima empresarial, la cultura, la nacionalidad de la organización....

¿En qué consiste? Su proceso gira en torno a tres elementos:

EMISOR → MENSAJE → RECEPTOR

### EL EMISOR

**¿Quién es el emisor?** Es el individuo o parte de la organización que quiere hacer llegar un mensaje a un interlocutor, con la finalidad de que se lleven a cabo sus propósitos o intereses.

Para conseguirlo se vale del mensaje, cuya efectividad depende, en parte, de las habilidades que el emisor tenga a la hora de transmitirlo.

### Habilidades del emisor

#### Empatía

¿Qué significa esta palabra, hoy en día tan de moda? La empatía es un radar social que desarrollan las personas y que les permiten ponerse en el lugar del otro. Puede asumir diferentes grados, desde la capacidad para captar e interpretar adecuadamente las emociones ajenas hasta percibir y responder a sus preocupaciones, comprender los problemas que se ocultan detrás de las palabras e, incluso, entender los sentimientos no expresados.

Si tenemos desarrollada esta capacidad podremos anticiparnos a lo que nuestro receptor siente y de este modo, orientarnos a dar el mejor servicio a "nuestro cliente", que no es otro que nuestro interlocutor.

Lo cierto es que aunque la empatía es una habilidad difícil de manejar sí se puede mejorar. Para ello nos debemos deshacer del prejuicio de considerarla una habilidad "blanda", tener empatía no significa estar de acuerdo con nuestros receptores,

pero sí entender que el receptor es el "protagonista" en la conversación.

Evidentemente, los emisores que se ponen en el lugar del otro emiten mensajes personalizados (y por tanto más fáciles de entender por el interlocutor), saben escuchar y todo ello mejora la calidad de la comunicación.

### **Persuadir**

Es la capacidad de despertar ciertas emociones en nuestro receptor, convencerlo, mantenerle atento a nuestro mensaje...

¿Cómo se consigue?: eligiendo el público correcto, presentando el mensaje de la manera más llamativa y eficaz posible, escogiendo bien el tema, conociendo las necesidades del público...

La persuasión se ve facilitada por la identificación de un factor común con nuestro interlocutor que sirva de vínculo, para lo cual tomarse el tiempo necesario en detectarlo no es un paso atrás sino algo realmente esencial.

### **Observar**

De la observación el emisor obtiene muchísima información que le permitirá tanto adecuarse mejor a la persona con la que se está comunicando como orientar sus mensajes.

El emisor debe estar pendiente de cuál es la actitud que mantiene su interlocutor, qué lenguaje no verbal está utilizando mientras se le transmite el mensaje. La información que obtenemos observando nos va a ser muy útil para saber qué nivel de éxito estamos alcanzando con la transmisión del mensaje, valorar si es necesario o no repetir la información dada hasta el momento, etc.

### **Escuchar**

La escucha es una de las habilidades de las que debe ser más consciente tanto un receptor como un buen emisor. La labor del

emisor no se basa sólo en transmitir individualmente un mensaje sino en hacerlo de una manera que cubra las expectativas y necesidades de su interlocutor.

¿Cómo puede conseguirlo? Escuchando las dudas y sugerencias que tenga su interlocutor, y sobre todo, desarrollando una escucha activa.

La escucha conlleva no interrumpir al interlocutor, si interrumpimos a nuestros compañeros, no sólo se dificulta la comprensión del mensaje sino que además se transmite una actitud de imposición que acaba minando la comunicación dentro de los equipos de trabajo.

### **Manejar de manera coordinada la comunicación no verbal y la verbal**

La comunicación no verbal engloba:

- El lenguaje corporal, toda la información que se transmite a través del cuerpo: los gestos con las manos, la manera de andar, los gestos faciales, tales como fruncir el ceño, sonreír, guiñar un ojo, la mirada...
- El paralenguaje, abarca toda la información no verbal que el interlocutor recibe por el sentido del oído, ya sea, la entonación, volumen, silencios,...etc.

Debe existir una coordinación entre los dos tipos de lenguaje, no pueden ser contradictorios, porque de ser así, el receptor no entenderá el significado del mensaje lo que supondrá el fracaso de la comunicación.

### **Ser asertivo**

En contraposición al comportamiento agresivo, que impone su objetivo imponiéndose sobre el interlocutor, o al inhibido, que renuncia a lograr su objetivo, el asertivo es capaz de conseguir sus fines sin molestar ni herir a la otra parte, intentando encajar ambos intereses.

En los equipos de trabajo, la asertividad es una habilidad fundamental muy necesaria para decir "NO" de manera que nuestro interlocutor no se moleste por la negativa que le damos.

¿Cómo se puede conseguir este propósito? Proponemos cinco pasos:

- Demostrar que se escucha y se comprende lo que nos está diciendo la otra persona.
- Utilizar el adverbio "sin embargo" en lugar de pero.
- Decir lo que yo, como emisor, opino.
- Hacer uso de la locución adverbial "por lo tanto"
- Dar alternativas para que la otra parte también vea su objetivo, o por lo menos parte del mismo, cumplido.

### **Ejemplo: ¿se puede fumar?**

*Comprendo que te apetezca fumar , sin embargo, no se puede fumar en este aula. Si os parece, dado que hay varias personas que quieren fumar, terminamos de exponer este módulo de comunicación y hacemos una pausa. Por lo tanto luego podemos salir a la calle a dar un paseo y fumar.*

### **Dificultades del emisor**

Las principales dificultades a las que tiene que enfrentarse el emisor son las siguientes:

**No organiza sus pensamientos.** Antes de comenzar a transmitir su mensaje, el emisor debe tener claro el orden en el que se va a dar a conocer toda la información para que produzca el efecto que desea. Para ello es importante una estructura lógica que permita al receptor entender fácilmente las ideas que se le van exponiendo y, de esta manera, evitar ambigüedades que provoquen malentendidos.

Por lo tanto, el primer paso antes de comenzar a actuar como emisor es conocer qué objetivo se quiere alcanzar con el mensaje para así transmitirlo de la manera correcta.

**Encierra demasiado contenido en el mismo enunciado = Efecto desconcertante.** En mensaje ha de ser breve claro y conciso de manera que su comprensión sea fácil para el receptor. De esta manera, el emisor debe expresar las ideas en frases sencillas, hacer pausas y si es necesario transmitir la información en distintas secuencias.

**No conoce a su receptor.** Una de las armas que posee un emisor es conocer a quién está dirigiendo el mensaje, qué expectativas tiene el interlocutor; si por falta de tiempo o interés el emisor no se molesta en conocer a su público probablemente el mensaje que vaya a emitir no produzca el efecto que desea.

**No aprecia la capacidad de comprensión de su interlocutor.** Siempre se debe valorar al interlocutor que tenemos ante nosotros, debemos adaptar el mensaje a él pero sin subestimar sus conocimientos y aptitudes. Si se cae en este error, el emisor emitirá su mensaje sin contemplar las posibles sugerencias o dudas que pueda tener su receptor.

**Prejuicios** (culturales, origen, sexo, nacionalidad,...), más que un error son una barrera que impiden transmitir el mensaje como se espera. Si se quiere llegar a ser un buen comunicador lo primero es dejar los prejuicios personales en el cajón porque si no se hace de este modo nunca se adaptará el mensaje al público que se tiene.

Se debe ser consciente de que el interlocutor es el "cliente", y eso significa que se deben cubrir sus necesidades. Sólo de esta manera se conseguirá llevar a efecto el contenido del mensaje.

## EL RECEPTOR

¿Quién es el receptor? Es el individuo o parte de la organización encargada de descodificar el mensaje del emisor.

¿Qué objetivo tiene el interlocutor?: su principal objetivo es entender qué le está transmitiendo el emisor, así sabrá si el mensaje cubre sus expectativas o no.

### **Habilidades del receptor**

Los factores que influyen en la correcta recepción de los mensajes son esencialmente dos:

#### **La Escucha**

Según estudios de la Universidad de Ohio el 70% de nuestro tiempo lo empleamos comunicándonos, del cual el 45% lo empleamos escuchando, de ahí la importancia que tiene esta habilidad a la hora de recibir el mensaje.

La realidad es que la habilidad de escuchar, aunque se conoce desde que se nace, es una de las más difíciles de desarrollar correctamente. ¿Por qué?, porque mantener la concentración mientras se escucha es complicado, y de eso es de lo que debemos ser conscientes a la hora de escuchar.

El problema viene dado, básicamente, por el hecho de que pensamos mucho más deprisa que hablamos. El ritmo del habla de la mayoría de los individuos es de 125 palabras por minuto, y este ritmo es demasiado lento para el cerebro humano. Esto significa que cuando escuchamos pedimos a nuestro cerebro que reciba las palabras a un régimen extremadamente lento en comparación con sus capacidades. Por lo tanto, mientras escuchamos seguimos pensando a alta velocidad mientras que las palabras habladas nos llegan a velocidad lenta. Esto quiere decir que podemos escuchar y todavía nos queda tiempo sobrante para pensar; el uso, bueno o malo, que le demos a este tiempo repercute directamente en la calidad de nuestra escucha.

¿Qué hace un buen receptor? Suele dejar una cantidad máxima de pensamiento al mensaje que recibe y deja una cantidad mínima de tiempo para las desviaciones, que apartan el pensamiento del hablante. Lo hace a través de cuatro procesos:

- Debe pensar por delante del hablante, tratando de prever a lo que lleva el discurso oral y las conclusiones que se sacarán de las palabras pronunciadas en ese momento. Es lo que se conoce como la Escucha Activa.
- Se pregunta a sí mismo continuamente sobre las evidencias que transmite el emisor. De este modo podrá sugerir al hablante o plantearle posibles dudas que se le planteen.
- Periódicamente el receptor revisa y resume mentalmente los puntos de la charla que se han completado hasta entonces.
- Presta atención a la comunicación no verbal para añadir significado a la palabra hablada.

## **La Percepción**

La percepción es la unidad básica de conocimiento, dicho de manera más sencilla es la aprehensión de la realidad a través de los sentidos. El receptor obtiene mucha información de su emisor, no ya sólo por lo que oye a través de sus oídos sino también todo aquello que recibe por medio del lenguaje no verbal, y aquí es donde intervienen el resto de los sentidos para captar el máximo del contenido del mensaje.

La selección de la percepción determina lo que llamamos "atención". De todos los estímulos recibidos (muchos de ellos a la vez) sólo unos pocos de ellos son incorporados. Lo mismo que existe una atención, existe también una "desatención" que, sin embargo, muchas veces es menor de lo que a primera vista parece.

La percepción, se caracteriza por dos notas:

- Organizativa: el receptor organiza los datos incompletos en un todo que tenga significado para él.
- Selectiva: selecciona la información que le llega en base a distintas variables:

- Antecedentes (culturales, familiares ,etc)
- Preocupaciones
- Expectabilidad  
(hace que ocurra lo que quiere que pase).

### Dificultades que sufre el receptor

**No presta la suficiente atención.** Como decíamos anteriormente cuando se escucha es fácil perder la concentración ocupando nuestros pensamientos con otras ideas.

**Comunicación defensiva.** Cuando se oye algo que va en contra de nuestras ideas, nociones, convicciones, costumbres, el receptor se concentra en idear una refutación de lo que se oye, se formula una pregunta destinada a poner en apuros al hablante...De esta manera el mensaje se pierde y la comunicación se desvirtúa.

**Está pensando su respuesta y la ensaya.** El receptor, a medida que escucha la argumentación de su interlocutor, imagina la respuesta que va a dar, incluso la ensaya mentalmente, lo que le lleva a perder parte de la información.

**Tiende a fijarse en detalles y no en la información principal.** El receptor se concentra en buscar pruebas que le den la razón respecto aquello en lo que cree, y olvida el mensaje global que está recibiendo.

**Interpreta:** Cuando no entiende algo trata de encajarlo en sus propios esquemas, en su propia explicación lo que hace que el mensaje se distorsione.

### La comunicación dentro del equipo de trabajo: Feedback

Vamos a destacar el feedback o retroalimentación como un aspecto fundamental de la comunicación dentro del equipo.

El feedback consiste en comunicar información a otro/s acerca de cómo percibimos su comportamiento y cómo éste nos afecta a nosotros o a los resultados de la ejecución de una tarea. Se comunica esta información pretendiendo sólo estimular cambios positivos en el comportamiento.

El feedback puede resultar muy valioso si se recibe y usa de modo efectivo. Es una de las mayores fuentes de información por la que podemos conocer cómo somos percibidos por los demás, corregir y mejorar un comportamiento o modo de hacer las cosas para alcanzar unos resultados óptimos.

Existen dos problemas que se pueden solucionar aprendiendo algunos conceptos sobre el feedback y poniéndolos en práctica:

- La mayoría de las personas tenemos miedo del feedback porque deseamos parecer "buenos" (perfectos) ante los demás, y por esa razón intentamos alejar la información que deteriora esa anhelada imagen.
- A la mayoría de nosotros nos faltan habilidades para proporcionarlo y recibirlo.

El feedback es un proceso o interacción en la que, a cada momento, el emisor se puede convertir en receptor, y ambas partes tienen necesidades que han de ser tomadas en cuenta. Es más, el feedback no presupone que el emisor esté totalmente en lo cierto y el receptor errado. Es una interacción necesaria en las relaciones que sabemos (o deseamos) serán duraderas y de importancia.

Cuando el emisor proporciona feedback a alguien que ha ejecutado algo incorrectamente o que debe cambiar una conducta, es recomendable que en primer lugar le resalte lo que sí haya realizado bien, si es el caso, y a continuación le describa lo ejecutado incorrectamente o la conducta que debe cambiar, concretando cuál hubiera sido una ejecución correcta o una conducta adecuada, e informando sobre cómo conseguirlo,

sobre cómo mejorar. De esta forma se consigue que el receptor lo reciba con una actitud más positiva.

El feedback, para que sea eficaz, ha de cumplir una serie de reglas o pautas por parte del emisor:

1º) **DESCRIPTIVO**: ha de ser más descriptivo que valorativo o interpretativo o basado en la emisión de juicios, pues así el receptor se mostrará menos defensivo. Y ha de referirse a comportamientos, hechos o datos y no a suposiciones; estos hechos o datos han de ser fácilmente comprobables, así la retroalimentación será fiable y digna de crédito.

2º) **UTILIZABLE O APLICABLE**: dirigido a un aspecto o comportamiento susceptible de ser modificado por el receptor, si así lo desea

3º) **ESPECIFICO, CLARO, CONCISO**: el mensaje ha de ser claro, focalizado, no difuso. Hay que evitar rodeos, malos entendidos, evasivas.

4º) **PERSONAL Y DIRECTO**: ha de realizarse de forma personal y directamente, no a través de terceros. Cuando su contenido es de carácter negativo o importante ha de hacerse a solas, en privado.

5º) **INMEDIATO**: así se evita que la relación se deteriore solo por falta de comunicación. A ser posible, hay que realizar el feedback inmediatamente después del comportamiento en cuestión, o más tarde cuando los acontecimientos así lo aconsejen ( si el emisor necesita cierto tiempo para calmarse, ...). Si el feedback se demora puede provocar sentimientos de culpabilidad e ira en el receptor, porque tras el tiempo transcurrido normalmente no puede hacer mucho al respecto.

6º) **POSITIVO, RESPETUOSO, CONSTRUCTIVO, ORIENTADO A PRESENTE Y FUTURO**: también hay que resaltar lo bueno, no solo lo malo. Decir que algo está mal no informa sobre cómo mejorarlo. Hay que concretar lo que sería adecuado.

7º) SOLICITADO Y COMPROBADO: es más efectivo que sea solicitado o, al menos en cierta medida deseado por el receptor, a que le sea impuesto. Hay que comprobar la recepción y comprensión completa del mensaje por parte del receptor, preguntándole al respecto.

El receptor debe seguir unas pautas en el feedback:

1º) SOLICITARLO

2º) ESCUCHARLO

3º) VALORARLO y si no está de acuerdo, dar aclaraciones o explicaciones del porqué de su actuación.

4º) AGRADECERLO

El prescindir del feedback trae consigo unas consecuencias:

- Las personas no son conscientes de cómo están haciendo sus tareas
- Si lo hacen bien no saben que van por el buen camino.
- Si lo hacen mal, y no saben por qué, no tienen posibilidad de mejorar.