



Documento elaborado por la Docente Elizabeth Martínez Medina
Programa: Técnico Laboral Auxiliar en Recursos Humanos

LA COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

La comunicación es un proceso por el que los individuos interaccionan entre sí, mediante símbolos que representan información, ideas, actitudes y emociones con el fin de influirse mutuamente. Hoy está teóricamente asumido que la comunicación es una actividad consustancial a la vida de la organización, es "la red que se teje entre los elementos de una organización y que brinda su característica esencial: la de ser un sistema" (Katz y Khan, 1986), "el cemento que mantiene unidas las unidades de la organización" (Lucas Marin, 1997), pero la comunicación no hay que entenderla únicamente como el soporte que sustenta las distintas actividades de la organización sino que es un recurso, un activo que hay que gestionar. Sea como sea, el mensaje o los mensajes se transmiten siempre de la misma manera, basándose en los mismos elementos del proceso los cuales son:

EMISOR: elemento que genera la información

CANAL: Por donde discurre la información

CÓDIGO: palabras, expresiones corporales, etc

RECEPTOR: elemento que recibe la información

Comunicación efectiva

Se puede considerar que una comunicación es efectiva cuando existe coherencia entre el lenguaje corporal y el verbal escogiendo el momento, las palabras y la actitud apropiada.

El mensaje que se desea comunicar ha de llegar a la persona o grupos considerados apropiados para recibirlos y seguidamente se produzca el cambio de conducta esperado en el receptor.

La comunicación facilita la especialización, diferenciación y maduración del individuo y este usa su sistema comunicativo para:

- Recibir y transmitir mensajes y obtener información.
- Operar con la información existente a fin de deducir nuevas conclusiones que no habían sido directamente percibidas, y para reconstruir y anticipar hechos futuros.
- Iniciar y modificar procesos fisiológicos dentro de su cuerpo.
- Influir y dirigir a otras personas y acontecimientos externos.

Los principales requisitos de la comunicación efectiva son los siguientes:

- Claridad: La comunicación debe ser clara, para ello el lenguaje en que se exprese y la manera de transmitirla, deben ser accesibles para quien va dirigida.



Documento elaborado por la Docente Elizabeth Martínez Medina
Programa: Técnico Laboral Auxiliar en Recursos Humanos

- **Integridad:** La comunicación debe servir como lazo integrador entre los miembros de la empresa, para lograr el mantenimiento de la cooperación necesaria para la realización de objetivos.
- **Aprovechamiento de la organización informal:** La comunicación es más efectiva cuando la administración utiliza la organización informal para suplir canales de información formal.
- **Equilibrio:** Todo plan de acción administrativo debe acompañarse del plan de comunicación para quienes resulten afectados.
- **Moderación:** La comunicación ha de ser la estrictamente necesaria y lo más concisa posible, ya que el exceso de información puede ocasionar burocracia e ineficiencia.
- **Difusión:** Preferentemente toda la comunicación formal de la empresa debe efectuarse por escrito y pasar solo a través de los canales estrictamente necesarios, evitando papeleo innecesario.
- **Evaluación:** Los sistemas y canales de comunicación deben revisarse y perfeccionarse periódicamente.

Barreras en la comunicación Asertiva

Hay muchas razones por las cuales la comunicación interpersonal puede fallar. El mensaje (lo que se dice) no se puede recibir exactamente de la forma en que el remitente pretende. Es por lo tanto, importante que el comunicador busque la retroalimentación para comprobar que su mensaje se entienda claramente.

Las habilidades de escucha activa, claridad y la reflexión pueden ayudar pero el hábil comunicador también debe ser consciente de las barreras a la comunicación efectiva y la manera de evitarlas o superarlas.

Hay muchas barreras para la comunicación y éstas pueden ocurrir en cualquier etapa del proceso de la comunicación. Las barreras pueden dar lugar a que el mensaje se distorsione y que, por tanto, el riesgo de perder el tiempo y / o dinero al causar confusión y malos entendidos. La comunicación efectiva implica la superación de estas barreras y transmitir un mensaje claro y conciso.

Desarrollo de la comunicación verbal y no verbal

La comunicación verbal u oral efectiva depende de una serie de factores y no puede ser totalmente aislada de otras importantes habilidades interpersonales, tales como la comunicación no verbal, la capacidad de escucha y aclaraciones.



Documento elaborado por la Docente Elizabeth Martínez Medina
Programa: Técnico Laboral Auxiliar en Recursos Humanos

La claridad de expresión, mantener la calma y centrado, ser educado y siguiendo algunas reglas básicas de la etiqueta será todo ayudar al proceso de la comunicación verbal.

Escucha activa

La escucha activa es una habilidad importante y, sin embargo, como comunicadores, las personas tienden a gastar mucha más energía teniendo en cuenta lo que van a decir en lugar de escuchar lo que la otra persona está tratando de decir. Los siguientes puntos son esenciales para la escucha efectiva y activa:

- Organizar un ambiente cómodo propicio para el propósito de la comunicación, por ejemplo, una habitación caliente y la luz con el ruido de fondo mínimo.
- Esté preparado para escuchar.
- Mantener la mente abierta y concentrarse en la dirección principal del mensaje del orador.
- Evitar distracciones, si es posible.
- Retrasar el juicio hasta que haya escuchado todo.
- Sea objetivo.
- No sea tratando de pensar en su siguiente pregunta, mientras que la otra persona está dando información.
- No detenerse en uno o dos puntos a expensas de los demás.
- El altavoz no debe ser estereotipada. Trate de no dejar los prejuicios asociados con, por ejemplo, género, etnia, clase social, apariencia o vestimenta interferir con lo que se dice.

Comunicación no verbal

La comunicación interpersonal es mucho más que el significado explícito de las palabras, la información o el mensaje transmitido. También incluye mensajes implícitos, ya sea intencional o no, que se expresan a través de comportamientos no verbales.

Comunicaciones no verbales incluyen expresiones faciales, el tono y tono de la voz, los gestos que se muestran a través del lenguaje corporal (kinésica) y la distancia física entre los comunicadores. Estas señales no verbales pueden dar pistas e información adicional y significado más allá de la comunicación oral.

Los mensajes no verbales permiten a las personas:

- Reforzar o modificar lo que se dice en las palabras. Por ejemplo, las personas asienten con la cabeza enérgicamente al decir "Sí" para enfatizar que están de acuerdo con la otra persona, sino un encogimiento de hombros y una expresión triste al decir "Estoy bien, gracias," puede dar a entender que las cosas no son muy buenas para ella"
- Transmitir información acerca de su estado emocional.
- Definir o reforzar la relación entre las personas.
- Proporcionar información a la otra persona.
- Regular el flujo de la comunicación, por ejemplo, mediante la señalización a otros que hayan terminado de hablar o desea decir algo.



Documento elaborado por la Docente Elizabeth Martínez Medina
Programa: Técnico Laboral Auxiliar en Recursos Humanos

Comunicación organizacional interna

La comunicación organizacional es aquella que instauran las instituciones y forman parte de su cultura o de sus normas. En las empresas existe la comunicación formal e informal.

Comunicación organizacional formal: La acción coordinada y el trabajo en equipo contribuirán a lograr los objetivos estratégicos.

Los procesos de comunicación permiten a la organización mantener la coordinación entre sus distintas partes y alcanzar así su característica esencial: la de ser un sistema (Katz y Khan, 1986).

La comunicación es además un instrumento de cambio ya que permite la introducción, difusión, aceptación e interiorización de los nuevos valores y pautas de gestión que acompañan el desarrollo organizacional. Los trabajadores a su vez necesitan estar informados para sentirse parte activa de la organización y que la participación reciba el adecuado reconocimiento, de este modo la comunicación al incrementar la posibilidad de participación, favorecer las iniciativas y movilizar la creatividad se convierte en un factor de integración, motivación y desarrollo personal.

Todo ello contribuirá a una mejora de la calidad de vida laboral y a la calidad del producto ofrecido en la organización, así que en la búsqueda de la Calidad Total aparece como elemento fundamental de partida: la comunicación. La buena gestión de una comunicación interna debe alcanzar un objetivo básico: cubrir las necesidades de comunicación que presentan los individuos o grupos que conforman la organización.

La comunicación efectiva entre los empleados es fundamental para el buen funcionamiento de cualquier organización, la comunicación debe fluir en todos los sentidos.

Diferencia entre comunicación e información

La comunicación consiste en participar una idea o entendimiento común a otras personas. Abarca todo tipo de comportamiento que implique un intercambio. El proceso de comunicación es el que propicia las relaciones entre los integrantes de la organización, a través del mismo se emite y recibe información, modelos de conducta, formas de pensar y necesidades de los integrantes. La primera idea que se tiene de la comunicación es la verbal, pero esta es más amplia: los gestos, las



**Documento elaborado por la Docente Elizabeth Martínez Medina
Programa: Técnico Laboral Auxiliar en Recursos Humanos**

conductas, el tono de voz, las miradas, etc. incluso el silencio. La comunicación es percepción, crea expectativas y plantea exigencias.

Mientras que la información es la adquisición de conocimientos que permiten ampliar o precisar lo que se poseen en una materia determinada. La información aumenta el conocimiento, comunica novedades, etc.

De esta manera podemos decir que la información complementa la comunicación ya que lo que se comunica es información en los mensajes, con lo que la comunicación da un paso más en las relaciones entre los empleados ya que provoca comportamientos mediante la creación de expectativas, entre otros.

De modo general la diferencia fundamental entre estos dos términos reside en la respuesta del interlocutor (feed-back), mientras que la información no precisa feed-back, la comunicación para poder seguir estableciéndose sí.

Niveles de comunicación

Existen diversos niveles de comunicación dependiendo del sentido de esta y su grado de manifestarse directamente:

Nivel 1: La comunicación más directa y más eficaz, se produce en situaciones en las que las personas se encuentran cara a cara en una comunicación de doble sentido. Aquí los símbolos verbales y no verbales son claros para ambas partes y posibilita la retroinformación instantánea.

Nivel 2: Aquí la comunicación es de doble sentido, pero no es cara a cara. Aunque es posible la retroinformación las señales no verbales no son aparentes.

Nivel 3: Resulta el nivel menos eficaz de comunicación. Es en un solo sentido, y en empresas se desarrolla por escrito, no existe retroinformación ni las señales verbales