

# X. HABILIDADES DE COMUNICACIÓN EN EL PUESTO DE TRABAJO

## 1. ORIENTACIONES GENERALES

### ESTRATEGIAS PARA ELIMINAR LAS BARRERAS DE COMUNICACIÓN EN EL PUESTO DE TRABAJO

La falta de comunicación da cuenta de una multitud de problemas adicionales en el puesto de trabajo; entre ellos, podemos destacar los conflictos interpersonales, la pérdida de dinero y esfuerzo, la baja productividad, la exposición jurídica, una moral baja o la elevada rotación; pero los tipos y causas que provocan los problemas de comunicación varían tanto como su impacto.

Algunas de las dificultades surgen a causa de relaciones y flujos de información ineficaces entre los gerentes y empleados a los que supervisan. Otras veces, los problemas son endémicos a la propia organización, ya sean causados por una interrupción en las comunicaciones entre la dirección y los empleados, o bien por la falta de sistemas e infraestructura adecuados que faciliten el intercambio eficaz de información.

Los problemas de comunicación casi siempre tienen solución. Sin embargo, antes de abordar el problema, habrá que hacer una evaluación previa para detectar el origen de esas dificultades dentro de la organización.

Durante esa evaluación se observa que algunos de los directivos podrían beneficiarse del perfeccionamiento de sus habilidades comunicativas. Es verdad que las personas no dejan sus puestos de trabajo sino que abandonan a sus jefes. En las encuestas acerca de los motivos que propiciaban la marcha de los empleados, siempre aparecen referencias a las pobres habilidades comunicativas de sus supervisores.

## 2. ORIENTACIONES ESPECÍFICAS

No todas las personas nacen con las mismas habilidades comunicativas, pero sí todos podemos aprender nuevas o mejorar las que tenemos. Algunas de las recomendaciones, tanto para ejecutivos como para gerentes, son:

**Contacto personal.** En esta era de la comunicación electrónica, son demasiados los gerentes que utilizan el correo electrónico como un sustituto de la interacción personal. Pero la pregunta es sencilla: ¿Propondrías y cerrarías un gran acuerdo con un cliente importante a través del correo electrónico? ¿Contratarías a un ejecutivo clave sin entrevistarte personalmente con él? La respuesta es igual de sencilla. Seguramente, NO.

Sin embargo, los mismos directivos que saben que el contacto personal es fundamental para interpretar el carácter y las reacciones de una persona, eligen a menudo la opción de “gestionarlo por e-mail”, aun cuando los trabajadores se encuentran en la oficina a pocos metros de distancia. En este sentido, es importante evitar tratar las cuestiones sensibles o delicadas electrónicamente, incluso, cualquier gestión cotidiana se maneja mejor a través del contacto personal siempre y cuando ésta sea posible. Un mayor contacto directo le ayudará a crear una mejor relación y a estrechar los lazos de confianza.

**Claridad.** Es básico expresarse con claridad. Cuando dé instrucciones o discuta sobre una determinada cuestión, no hay que dar por hecho que todo el mundo le entiende. Pregunte si ha sido claro o si es necesario concretar algún aspecto.

Frecuentemente las personas hacen diferentes interpretaciones de una misma información procediendo, de buena fe, a hacer lo contrario de lo que el gerente espera. La comunicación clara es el resultado de un proceso de doble dirección que consiste en formular preguntas directas,

ganando en claridad, y confirmando lo que hemos entendido para alcanzar un entendimiento común. Los gerentes tienen que ser conscientes de ello y facilitar este proceso.

**Facilitar el feedback.** Aunque la evaluación ponderada anual del desempeño es una herramienta muy valiosa de comunicación, no conviene limitar el feedback a un encuentro anual. A la gente no le gustan las sorpresas y, por lo general, prefieren tener la oportunidad de desarrollarse y mejorar a lo largo del año. Por eso, es mejor proporcionar evaluaciones continuas, que sean constructivas y que, sin abandonar el trabajo del día a día, permitan a los empleados responder ante hechos que aún tengan recientes en la memoria. En estas evaluaciones, hay que destacar con igual ímpetu tanto lo positivo como lo negativo.

Pero, además de hacer las evaluaciones pertinentes, hay que solicitar el feedback correspondiente a los empleados. Pregunte si hay algo que usted pueda hacer como gerente para ayudarles a encontrarse mejor o a facilitarles su trabajo, a que estén más satisfechos con su labor.

**Encontrar tiempo.** Está claro que como gerente ya está bastante ocupado con su propia carga de trabajo; por eso, a veces es fácil olvidarse de que una parcela muy importante de la dirección tiene que ver con la gestión. Para aprovechar el tiempo fuera del horario es fundamental programar, por un lado, las reuniones con cada persona y, por otro lado, las reuniones con los grupos de trabajo. Aunque es apropiado que los empleados sean conscientes de su carga de trabajo y el poco tiempo del que dispone, es importante que, durante estas reuniones, se ofrezca la máxima atención posible, (atender llamadas telefónicas o permitir otras interrupciones durante estas reuniones pueden transmitir a los empleados la sensación de que sus preocupaciones no son tenidas en cuenta ni vistas como prioritarias).

**Construir la infraestructura adecuada.** Las cuestiones de infraestructura generalmente se gestan de manera reservada, saliendo a relucir tras un periodo de significativo crecimiento u otro cambio importante. Cuando una empresa es pequeña, la logística de la comunicación no suele ser complicada. Los empleados suelen estar en una sola planta, con oficinas muy próximas, por lo que es fácil para marketing “caminar por el pasillo” para hablar con el departamento comercial. Todo el mundo sabe quiénes son los que toman las decisiones, y quiénes tienen la autoridad para aprobar los compromisos financieros relevantes. Hay muy pocas posibilidades de que los empleados adopten medidas no autorizadas que se puedan ejecutar en contra de los intereses comerciales de la empresa y sus estrategias.

Las condiciones cambian conforme crece la empresa: hay más empleados y estos pueden ser ubicados en múltiples instalaciones sin que siquiera se conozcan entre sí. Las líneas de autoridad y responsabilidad son menos claras. Repentinamente, la organización se enfrenta a los retos de una gran empresa pero con los mismos sistemas de comunicaciones y los mismos procesos que solía utilizar antes del crecimiento, por lo que esas comunicaciones y esos sistemas que los soportan ahora, son casi siempre insuficientes, dando lugar a la incomunicación.

En todo caso, incluso las grandes empresas deben estar preparadas para mejorar y adaptar sus sistemas de comunicaciones a cada etapa del desarrollo. El proceso de mejora es similar para todas las empresas con independencia de su tamaño, y necesita una cuidadosa evaluación de la situación de partida y el establecimiento de los objetivos a conseguir en el futuro, así como un esfuerzo constante para adaptar la infraestructura, los sistemas y las personas a las necesidades de la empresa.

**Comunicarse abiertamente.** La mayoría de las demandas de comunicación y de las dificultades en esta área se producen durante los momentos difíciles. Es más fácil ser abierto con los empleados cuando las noticias son buenas. Pero, cuando la realidad del negocio es más complicada, los ejecutivos y los gerentes tienden a adoptar una mentalidad de búnker y a desarrollar estrategias a “puerta cerrada”. A medida que la ansiedad de los empleados aumenta, disminuye la confianza y los rumores vuelan.

Es conveniente resaltar que los empleados aceptan mejor las malas noticias si sienten que están siendo tratados con justicia y con honestidad. La empresa que comunica de manera eficaz durante los tiempos difíciles, demuestra su compromiso y el respeto a sus empleados, ganándose así su lealtad.

Si su organización se enfrenta a malas noticias, estas son algunas de las cosas que debe tener en cuenta:

- **Ser honesto.** Cuente a los empleados las dificultades por las que atraviesa la empresa. Es probable que ya hayan percibido esta situación, pero es importante escuchar las noticias directamente de la dirección.
- **Ejercer el liderazgo.** Este es el momento para que la alta dirección sea más visible y más accesible.
- **Escuchar y responder cuidadosamente a las preocupaciones de los empleados.**
- **Tener un “plan de juego” y ser sincero.** Haga saber a los empleados de antemano las estrategias diseñadas, el calendario en cuestión. Explique los planes de la compañía para el futuro más eficiente y rentable y cómo las acciones previstas ayudarán a la empresa a alcanzar sus objetivos.
- **Mirar hacia el futuro.** Genere una práctica de comunicación en curso para restablecer la seguridad y la confianza. Nunca prometa que no se producirán nuevas reducciones o reestructuraciones u otros acontecimientos difíciles, ya que esas declaraciones erosionan la confianza en caso de que no se pueda cumplir la promesa. Céntrese en los planes de cara al futuro, el impulso y el propósito del proyecto y en hacer que los trabajadores participen activamente en ayudar a la organización a tener éxito y prosperar.
- **Decir a los empleados que se les aprecia.** Refuerce que son valorados y que van a desempeñar un papel vital en el éxito futuro de la organización. Aumente su motivación y los esfuerzos serán reconocidos.
- **Las buenas noticias también son importantes.** No se deje absorber por tanta negativa porque se le olvidará comunicar las cosas buenas. Dar a los empleados una visión positiva del futuro les motivará para permanecer en la compañía después de las dificultades.

### 3. CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN

Nombre:.....Curso/Especialidad:.....  
 Email:.....Fecha.....

A continuación se presentan una serie de ítems relacionados con las habilidades de comunicación. Señala la opción que más se corresponda con tu forma de actuar, teniendo en cuenta las siguientes opciones:

**0= NO                    1= A VECES                    2= HABITUALMENTE                    3= SIEMPRE**

<b>AUTOINFORME SOBRE HABILIDADES DE COMUNICACIÓN</b>		<b>NO</b>	<b>AV</b>	<b>H</b>	<b>SI</b>
1.	Tomo el control sobre las cosas	0	1	2	3
2.	Me quedo en un segundo plano	0	1	2	3
3.	Puedo convencer a los demás para que hagan algo	0	1	2	3
4.	No me gusta acaparar la atención	0	1	2	3
5.	Me hago cargo de las situaciones difíciles	0	1	2	3
6.	Tengo poco que decir	0	1	2	3
7.	Me reservo mis opiniones	0	1	2	3
8.	Intento guiar a los demás	0	1	2	3
9.	Busco influir en los demás	0	1	2	3
10.	Espero que sean otros los que me enseñen el camino	0	1	2	3
11.	Me encuentro animado al hablar. Mi lenguaje corporal es rico	0	1	2	3
12.	Empleo la modulación y el volumen de voz para reforzar lo que digo	0	1	2	3
13.	Cuando participo en una conversación siempre trato de ser amable	0	1	2	3
14.	Yo sí sé escuchar. Estoy siempre atento y en actitud receptiva	0	1	2	3
15.	Interactúo bien con la gente porque entiendo todos los elementos implicados en la conversación	0	1	2	3
16.	Siempre cuido lo que digo porque sé que hasta las paredes tienen oídos	0	1	2	3
17.	Soy capaz de guardar un secreto	0	1	2	3
18.	Creo que las filtraciones de información en una empresa son graves y negativas	0	1	2	3
19.	Casi nunca empleo palabras malsonantes en un ambiente social o laboral	0	1	2	3
20.	Sé cuándo es mejor guardar silencio	0	1	2	3
<b>PUNTUACIÓN TOTAL</b>					

#### 4. INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

La necesidad de mejorar las habilidades de comunicación será tanto mayor cuanto menor sea la puntuación que has obtenido.

- **Menos de 15** puntos indica que hay muchos e importantes aspectos que mejorar en tus habilidades de comunicación.
- **Entre 15 y 30** puntos muestra que hay algunos aspectos que mejorar en tus habilidades de comunicación.
- **Más de 30** puntos muestra unas habilidades de comunicación adecuadas, indica que se ha tomado conciencia de la importancia de la comunicación en el mundo laboral, y que la persona lo hace extensivo de un modo eficaz, a los diferentes ámbitos de la vida.

#### 5. RECUERDA

- ❖ Tratar las cuestiones sensibles y delicadas a través del contacto personal siempre que sea posible.
- ❖ Es importante expresarse con claridad formulando preguntas directas y confirmando lo que hemos entendido para lograr un entendimiento común.
- ❖ Proporcionar un feedback constructivo a los empleados.
- ❖ En la medida de lo posible, no permitir interrupciones durante las reuniones con el equipo de trabajo y ofrecer la máxima atención posible.
- ❖ Adaptar la infraestructura, los sistemas y las personas a las necesidades de la empresa.
- ❖ La empresa que comunica de manera eficaz durante los tiempos difíciles demuestra compromiso y el respeto a sus empleados, ganándose así su confianza.

#### RECURSOS UCA A TU ALCANCE

##### **Servicio de Atención Psicológica y Psicopedagógica (SAP)**

*Si deseas recibir más orientaciones o consejos sobre las temáticas tratadas u otras materias de tu interés, puedes ponerte en contacto con el SAP.*

*<http://www.uca.es/web/servicios/SAP/sap@uca.es>*