

# Tema 4: Comunicación y entendimiento de percepciones en los niveles organizacionales



## Introducción

La comunicación es indispensable para todas las actividades que realizamos, tanto en lo personal como en lo laboral. Todo el tiempo estamos comunicando y transmitiendo, por lo que no solo lo hacemos cuando utilizamos nuestro lenguaje verbal, sino también cuando empleamos el lenguaje corporal o el no verbal.



Entonces, ¿cuántas veces hemos tenido pequeños conflictos o malos entendidos por la forma errónea en la que nos comunicamos?

Esto sucede porque somos muy directos o poco empáticos al transmitir la información, pero principalmente porque no validamos que el receptor genuinamente comprenda el mensaje de la forma en que nosotros deseamos o requerimos. En consecuencia, una comunicación errónea también puede mermar relaciones, dado que podemos hacer sentir mal a quien recibe el mensaje.

Cada persona tiene diferentes roles y se comunica de forma distinta de acuerdo con ellos. Por ejemplo, el lenguaje que utilizas con tu cónyuge o con tus hijos (incluso si tienen distintas edades) es distinto. De igual forma, te comunicas diferente con tu jefe o con tus subordinados.

Actualmente ha habido campañas de publicidad que se han retirado del mercado porque el receptor las percibió como agresivas o poco inclusivas. Seguramente recuerdas algunas que fueron descartadas, ya que incitaban a la discriminación.

En este módulo revisaremos temas como estilos de aprendizaje, jerarquía, el lenguaje no verbal, y una técnica funcional para validar que el receptor este comprendiendo lo que tú requieres. Asimismo, revisaremos un caso de éxito en donde la comunicación adecuada ganó la empatía de los colaboradores y consumidores.

## Explicación

Existen tres estilos de aprendizaje universales, es decir, auditivo, visual y kinestésico. ¿Conoces a cuál perteneces? ¿Sabes cuál es el estilo de cada uno de los integrantes de tus equipos?

Por lo tanto, al tenerlo identificado tendrás la posibilidad de acomodar o fomentar el ambiente para que sea lo más favorable al estilo de aprendizaje de la mayoría con el fin de incrementar las posibilidades de que la comunicación fluya asertivamente.

Raffino (2021) menciona que cada uno de los estilos de aprendizaje conlleva sus propias reglas, tendencias y preferencias. En consecuencia, conocer cuál es el modelo más eficaz para cada persona puede tener una influencia importante en su forma de comunicarse, aprender, estudiar, o bien, en sus mecanismos para recordar cosas importantes.

A continuación, te compartiremos algunas frases y características que representan a cada estilo:

### Visual:

- Dirán frases como: "muéstrame", "a ver", "vi que ese lugar es muy moderno", etcétera.
- Son animados y usan gestos al hablar.
- Sus entregables habitualmente tienen colores, imágenes o videos de referencia.

### Auditivo:

- Utilizan frases como: "dime", "cuéntame", "te escucho", entre otras.
- Se aburren o distraen fácilmente con discursos monótonos.
- Habitualmente utilizan música de fondo para concentrarse. Asimismo, dicen frases como: "escucha esta nueva canción".

### Kinestésico:

- Son influenciados por cómo se sienten respecto a las situaciones a las que se enfrentan.
- Utilizan el tacto para sentirse en conexión con las personas y las actividades que ejecutan.
- Algunas frases que pueden ocupar son las siguientes: "no siento que esto sea lo correcto" o "siento que es valioso y adecuado".



Por ende, identificar el estilo al que pertenece la mayoría de las personas de tus equipos te ayudará a que la comunicación fluya. Te damos algunas recomendaciones para lograrlo:

- Si tu jefe o equipo es **visual** (y debes transmitir alguna nueva idea o actividad) realiza presentaciones con imágenes de lo que estás buscando lograr. Asimismo, utiliza gráficas con colores, fotografías interesantes, etcétera.
- En el caso de que fueran **auditivos**, prepara el ambiente para que preferentemente haya algún tipo de música agradable y tranquila de fondo para que su atención esté en la información, e inconscientemente sepan que hay música. Si no fuera posible, utiliza palabras relacionadas con acciones auditivas.
- Cuando sean **kinestésicos** enfoca tu discurso en "cómo se van a sentir al haber logrado dicha meta", o bien, "el sentimiento que les causará alcanzar los objetivos".

Ya hemos hablado antes de la cultura organizacional, por lo que ahora complementaremos su relación directa con la ejecución de la jerarquía que existe en la empresa, y la forma en que se gestiona dentro de cada institución, permeándose según las prácticas de la misma.

Westreicher (2020) menciona que "la jerarquía es una estructura en la que existe un orden ascendente y descendente. Este es determinado por el valor de los elementos o el poder que tienen unos sobre otros".

Por ende, el sistema jerárquico en la compañía queda plasmado en el organigrama, explicando en este la división e interconexión entre las distintas áreas y departamentos.



Por tanto, tú, como ROC, cuentas con un organigrama o estructura dentro de cada sucursal, en la cual se define la línea de mando, identificando en línea ascendente quiénes y cuáles son tus niveles de reporte.

Por otro lado, la percepción es de suma importancia, ya que al ser intangible podría ser compleja de medir, sin embargo, una incorrecta gestión de la misma puede ocasionar resultados poco favorables. CogniFit Research (s.f.) define la percepción de la siguiente manera:

"Capacidad de captar, procesar y dar sentido en forma activa a la información que alcanza a ser comprendida por nuestros sentidos [...] nos permite interpretar nuestro entorno a través los estímulos que captamos mediante los órganos sensoriales. Esta capacidad cognitiva es de gran importancia, pues la usamos a diario".

Te compartimos las fases de la percepción para que logres identificar los momentos en los que se encuentran los integrantes de tus equipos, o incluso tú mismo:

- **Selección:** se lleva a cabo en función de nuestra atención, experiencias, necesidades y preferencias.
- **Organización:** cuando identificamos lo que tenemos que percibir, agrupamos los estímulos para que luego sea más sencillo darles un significado.
- **Interpretación:** al tener organizados los estímulos seleccionados, les damos un significado, completando la percepción de los mismos. Una vez más, la interpretación de los estímulos va a venir modulada por la experiencia y las expectativas de cada persona.

Fuente: CogniFit Research. (s.f.). *Percepción*. Recuperado de <https://www.cognifit.com/es/percepcion>

Para reforzar el tema de la percepción y su relación directa con la comunicación, te compartimos herramientas para validar que el colaborador sí percibió y comprendió lo que requerimos o buscamos transmitirle:

1. **Supervisa:** a pesar de haber dado una instrucción, valida el avance y hazlo en pequeños bloques. Con ello evitarás esperar a tener todo el resultado final, el cual pudiera ser erróneo. Puedes ejecutar las siguientes acciones, por ejemplo, imagina que a las 12:00 p. m. terminaste la junta donde explicaste y asignaste entregables, por lo que a las 13:30 p. m. puedes hacer una primera revisión de avance, permitiéndote confirmar si los colaboradores comprendieron lo que se les asignó y van por buen camino.
2. **Explica con ejemplos:** evita utilizar lenguaje muy técnico. No obstante, puedes agregar información de referencia para lograr un aprendizaje asociativo.
3. **Herramientas:** valida que todos los integrantes cuenten con las herramientas para desarrollarlo, ya sea equipo técnico, accesos, conocimientos, etc. Asumir que cuentan con ello puede tener costos altos de tiempos, puesto que los integrantes (por temor) podrían no hacer mención de esto.



Ahora hablaremos del lenguaje no verbal para que cuentes con esta herramienta y vayas desarrollando la capacidad de leer a las personas. Castro (2020) lo define como "el lenguaje corporal hace referencia a la forma que tenemos de expresarnos y de comunicarnos con los demás a través del cuerpo y es que antes que la palabra existió el gesto".

Seguramente te ha pasado que alguien te está respondiendo/contestando algo, pero sus palabras no tienen sentido con su actitud, es decir, con la forma en la que se comporta.

En la actualidad, debido a que vivimos con el cubrebocas en la cotidianeidad, hemos aprendido a "sonreír con los ojos", por lo que es muy notorio cuando alguien intenta decirnos algo, a pesar de no ver la totalidad de su rostro.

Por lo tanto, te damos algunos consejos para que tu comunicación o lenguaje no verbal sea positivo para tus receptores Castro (2020):

- **Sonríe:** sonreír lanza una señal positiva, causando a su vez un "efecto espejo", lo que hará que las otras personas también sientan la necesidad de hacerlo.
- **Utiliza las manos:** mientras estés con tu discurso refuerza con las manos y evita tenerlas dentro de los bolsillos.
- **Evita que se note tu nerviosismo:** es normal que puedas sentirte nervioso, pero no permitas que tu audiencia lo note, ya que te restará credibilidad. No bailes, ni juegues con tu cabello o con la manga de tu saco. Asimismo, carasppear constantemente, adicional a ser de mal gusto, refuerza tu inseguridad.
- **Al estar sentado:** mantén una postura recta, no te acuestes sobre la silla o sillón. Evita estar moviendo los pies o piernas.

### Cómo verificar el entendimiento de mi comunicación



Comunicarnos adecuadamente hace toda la diferencia para permitir que los colaboradores tengan la confianza y apertura de preguntar o solicitar nuevamente que se vuelva a explicar el requerimiento.

Por tanto, considera lo siguiente:

La próxima vez que estés dando alguna instrucción, al terminar tu charla o discurso, evita decir las siguientes palabras: ¿me entendieron?, ¿dudas?, ¿alguien no entendió?, ¿todo claro? En su lugar, utiliza la siguiente frase: ¿me expliqué?

Con ello abres un canal infinitamente positivo para que alguien no responda "no", ya que al mencionar esa última frase se da a entender que el emisor (en este caso tú) no se expresó claramente y que por ello alguien no comprendió, pero no por la falta de capacidad del receptor.

De acuerdo con BMA Group (s.f.), algunas estas son algunas barreras que impiden una buena comunicación:

- **Enviar mensajes confusos:** mientras más simple y específico seas sobre el tema en cuestión, más efectivo será tu mensaje.
- **Barreras físicas:** el ruido del entorno es una de las barreras principales que afectan la comunicación. No escojas un lugar o vía de comunicación en la cual el ruido ahogue o interrumpa tu mensaje.
- **Ser inoportuno:** evita comunicarte con tu equipo en momentos de ira o cuando tengas mucho estrés. Si la comunicación es positiva, pero el tono y gestos reflejan lo contrario, la efectividad del mensaje se puede perjudicar. De igual forma, evita comunicar un asunto urgente a tus colaboradores, sin tener toda la información necesaria y un plan de acción.
- **Falta de empatía:** sé empático al momento de redactar y comunicar tu mensaje; especialmente en tiempos de crisis. Un buen líder no deja de lado su humanidad.
- **El silencio:** cuando algo no anda bien en la empresa, muchos ejecutivos prefieren guardar silencio acerca de la situación. En ocasiones, el silencio es necesario. Sin embargo, puede ser muy perjudicial, ya que puede ocasionar que los colaboradores comiencen a especular sobre lo que está pasando. Esto desestabilizará el ambiente de trabajo. El ánimo del equipo disminuirá, y con él, la producción de tu empresa. Por lo tanto, tu actitud y cercanía con tus equipos es indispensable para contener algún tipo de crisis o situación compleja.

Fuente: BMA Group. (s.f.). *5 barreras que impiden una comunicación efectiva*. Recuperado de <https://brendamarreopr.com/5-barreras-que-impiden-una-comunicacion-efectiva/>

- **El tiempo:** cuando estés con tu equipo o frente a tu auditorio, evita estar viendo frecuentemente al reloj o atendiendo tu celular, ya que enviarás señales equivocadas, y le restas importancia a quienes te escuchan. Busca esos momentos para estar completamente enfocado en comunicar.

A continuación, te compartiremos un caso de éxito en donde la comunicación y el mensaje fueron claves para lograr marcar la marca como una empresa que da prioridad a sus colaboradores y al valor de su producto.

Seguramente estás familiarizado con este nuevo anglicismo de *influencer*, que hace referencia a personas de redes sociales que se han vuelto famosas por diversas situaciones y que, por ende, la audiencia que los "sigue", consumen o compran los productos que ellos también usan o recomiendan.

El sitio web de La Vanguardia nos comparte el caso de unos influencers que estaban buscando hacer algún tipo de negociación para acudir a comer gratuitamente a los mejores platillos de un restaurante en Barcelona, a cambio de publicidad (Redacción, 2020).

Los influencers propusieron hacer publicidad del restaurante con diferentes fotos, una publicación en su blog, e historias en sus perfiles de Instagram, a cambio de que se les invitara a comer los mejores platos. Aunque hoy en día grandes marcas ocupan este tipo de estrategias para alcanzar más clientes, todo tiene un costo. A continuación, te presentamos la respuesta del restaurante a dicha petición:

"¿Os habéis dado cuenta que hay una pandemia vigente y que los restaurantes en Barcelona estamos en aforo limitado al 30% y limitaciones horarias? Os lo digo porque pedir a estas alturas me parece un poco de falta de empatía por vuestra parte. Llevamos desde el mes de marzo perdiendo 50.000 euros, ¿tú crees que me quedan ganas de invitar a alguien? Tengo mis trabajadores en ERTE (Expediente de Regulación de Empleo Temporal) sin cobrar, un poco de por favor, ¿no? [...] las cosas se hacen por desinterés, sin esperar nada a cambio. Que os vaya bien la vida".



La respuesta fue bien recibida por los colaboradores del restaurante, e incluso por los comensales e interesados en acudir muy pronto. El dueño le dio prioridad al salario de su equipo y al ambiente laboral, reconociendo el esfuerzo de sus gestiones.

Por lo tanto, reforzamos que grandes acciones para tu equipo se desprenden de cómo gestionas ante las situaciones. En este caso, por ejemplo, todo ello permitió reforzar el *engagement* de los integrantes de ese restaurante, con una acción que costó cero pesos para el dueño, pero con un resultado sumamente positivo.

Para cerrar, Sy (2019) menciona que "el objetivo en la parte superior de la jerarquía es considerar la estrategia a mediano y largo plazo de la organización". Por ende, cada una de las acciones que realizas se irán permeando al resto del equipo, por lo que estarás enviando señales intangibles de lo que está permitido (y lo que no lo esté) dentro de tu gestión.

## Cierre

Para cerrar nuestro tema, hacemos énfasis en las situaciones positivas o poco favorables a las que te puede llevar una correcta o incorrecta gestión de la comunicación.

Los grandes líderes logran conectar con sus equipos y audiencia a través de lo que transmiten, utilizando su carisma y buen entendimiento ante las situaciones del día a día.

## Referencias bibliográficas

- Raffino, M. (2021). *Aprendizaje auditivo, visual y kinestésico*. Recuperado de <https://concepto.de/aprendizaje-auditivo-visual-y-kinestésico/>
- Westreicher, G. (2020). *Jerarquía*. Recuperado de <https://economipedia.com/definiciones/jerarquia.html>
- CogniFit Research. (s.f.). *Percepción*. Recuperado de <https://www.cognifit.com/es/percepcion>
- Castro, S. (2020). *Lenguaje no verbal y lenguaje corporal: Ejemplos y Técnicas*. Recuperado de <https://www.iepp.es/language-no-verbal-corporal/>
- BMA Group. (s.f.). *5 barreras que impiden una comunicación efectiva*. Recuperado de <https://brendamarreopr.com/5-barreras-que-impiden-una-comunicacion-efectiva/>
- Redacción. (2020). *La aplaudida respuesta de un restaurante a unos 'influencers' que querían comer gratis*. Recuperado de <https://bit.ly/3fAGnMw>
- Sy, H. (2019). *Niveles organizacionales o pirámide organizacional*. Recuperado de <https://www.lifeder.com/niveles-organizacionales/>

## Para saber más

### Videos

- Para conocer más acerca de los **estilos de aprendizaje**, te sugerimos ver lo siguiente: Grupo Motiva.(2018, 27 de diciembre). *Estilos de Aprendizaje Auditivo Visual y Kinestésico aplicación* [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=sgg-0mNWHw>
- Para conocer más acerca del **ciclo de la comunicación**, te sugerimos ver lo siguiente: CRS Académico.(2020, 13 de junio). *Elementos y Etapas de la Comunicación [2020]* [Archivo de vídeo]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=ai10HLcnMN4>

### Lecturas

- Para conocer más acerca de la **percepción laboral y su importancia dentro de las organizaciones**, te sugerimos leer lo siguiente: Recursos humanos.tv. (2019). *Percepción laboral y su importancia dentro de las organizaciones*. Recuperado de <https://bit.ly/3riOY6>
- Para conocer más acerca de la **comunicación no verbal: propuestas metodológicas para su estudio**, te sugerimos leer lo siguiente: Cestero, A. (2016). *La comunicación no verbal: propuestas metodológicas para su estudio. Lingüística en la Red*, 13. Recuperado de <https://ebuah.uah.es/xmlui/handle/10017/25226>

## Checkpoint

Asegúrate de:

- Identificar a cuál estilo de aprendizaje pertenecen las personas de tu entorno.
- Desarrolla ambientes adecuados para comunicar correctamente.
- Implementa herramientas adecuadas para validar la correcta percepción de los mensajes.

