Cap 14: Los gerentes y la comunicación

NATURALEZA Y FUNCiÓN DE LA COMUNICACiÓN

La importancia de la comunicación efectiva para los gerentes nunca se enfatiza demasiado por una razón específica: todo lo que hace un gerente se relaciona con la comunicación.

¿QUÉ ES LA COMUNICACiÓN?

Comunicación es la transferencia y la comprensión de significados. Lo último que queremos señalar sobre la comunicación es que ésta engloba tanto la comunicación interpersonal, la comunicación entre dos o más personas, y la comunicación organizacional, todos los patrones, redes y sistemas de comunicación en una organización. Ambos tipos son importantes para los gerentes.

FUNCIONES DE LA COMUNICACiÓN

La comunicación actúa para *controlar* el comportamiento del empleado de muchas maneras. La comunicación *motiva ya* que aclara a los empleados lo que se debe hacer. Como los empleados establecen metas específicas, trabajan en pos de esas metas y reciben retroalimentación sobre el progreso de las mismas, se requiere la comunicación.

Para muchos empleados, su grupo de trabajo es una fuente primaria de interacción social. La comunicación que se da dentro del grupo es un mecanismo fundamental por el cual los miembros comparten frustraciones y sentimientos de satisfacción. La comunicación, por lo tanto, proporciona un alivio para la *expresión emocional* de los sentimientos y para satisfacer las necesidades sociales.

Por último, los individuos y los grupos necesitan información para que se hagan las cosas en las organizaciones. La comunicación proporciona esa *información.*

MÉTODOS DE COMUNICACiÓN INTERPERSONAL

Antes de que la comunicación se lleve a cabo, debe haber un propósito, expresado como un mensaje que debe transmitirse. Pasa entre una fuente (el emisor) y un receptor. El mensaje se conviene en una forma simbólica (llamada codificación) y pasa a través de un medio (canal) al receptor, que a su vez traduce el mensaje del emisor (lo que se denomina decodificación). El resultado es la transferencia de significado de una persona a otra. Tenemos en cuenta los siete elementos del proceso de comunicación interpersonal.

Observe que el proceso como tal está sujeto al ruido, que consiste en alteraciones que interfieren con la transmisión, recepción o retroalimentación del mensaje. No obstante, cualquier cosa que interfiera con la comprensión puede ser ruido, y el ruido puede crear distorsión en cualquier punto del proceso de comunicación.

MÉTODOS PARA COMUNICARSE INTERPERSONALMENTE

Los gerentes cuentan con una amplia gama de métodos de comunicación de donde escoger y pueden

basarse en 12 preguntas para evaluar dichos métodos:

*1. Retroalimentación.* ¿Qué tan rápidamente puede el receptor responder el mensaje?

*2. Capacidad de complejidad.* ¿Puede el método procesar mensajes complejos de forma efectiva?

*3. Potencial de amplitud.* ¿Cuántos mensajes diferentes se pueden transmitir con este método?

*4 . Confidencialidad.* ¿Pueden los comunicadores estar razonablemente seguros de que sus mensajes los recibirán sólo las personas a que están dirigidos?

*5. Facilidad de codificación.* ¿Pueden los emisores utilizar este canal fácil y rápidamente?

*6. Facilidad de decodificación.* ¿Pueden los receptores decodificar mensajes fácil y rápidamente?

*7. Limitación en tiempo y espacio.* ¿Emisores y receptores necesitan comunicarse al mismo tiempo y en el mismo espacio?

*8. Costo.* ¿Cuánto cuesta utilizar este método?

*9 . Calidez interpersonal.* ¿Qué tan bien expresa este método la calidez interpersonal?

*10. Formalidad.* ¿Este método cuenta con la cantidad requerida de formalidad?

*11. Capacidad de detección.* ¿Este método permite buscar o detectar fácilmente el mensaje para obtener información importante?

*12. Tiempo de consumo.* ¿El emisor o el receptor tienen el máximo con trol sobre el mensaje?

El método que finalmente elige un gerente debe reflejar las necesidades del emisor, los atributos del mensaje, los atributos del canal y las necesidades del receptor.

Una parte importante de la comunicación interpersonal es la comunicación no verbal, es decir, la comunicación que se transmite sin palabras. El tamaño de la oficina de una persona o la ropa que viste también transmite mensajes a los demás. Aunque éstas son todas formas de comunicación no verbal, los tipos más conocidos son el lenguaje corporal y la entonación verbal.

El lenguaje corporal incluye gestos, expresiones faciales y otros movimientos corporales que expresan un significado. Conocer el significado detrás de los movimientos corporales de alguien y aprender cómo

representar su mejor lenguaje corporal, puede ayudarle personal y profesionalmente.

La entonación verbal es el énfasis que una persona da a las palabras o frases para trasmitir un significado. Los gerentes necesitan recordar que cuando se comunican, el componente no verbal por lo común tiene el mayor impacto. No es *lo que* uno dice sino *cómo* lo dice

COMUNICACiÓN INTERPERSONAL EFECTIVA

Los gerentes se enfrentan a barreras que pueden distorsionar el proceso de comunicación interpersonal. Analicemos estas barreras de la comunicación efectiva.

BARRERAS DE LA COMUNICACiÓN

Filtrado. La barrera del filtrado es la manipulación deliberada de la información para hacerla parecer más favorable al receptor. La cantidad de filtrado que ocurre tiende a darse en función del número de niveles

jerárquicos en la organización y la cultura organizacional; más niveles implican más oportunidades de filtrado.

Emociones. La forma de sentir de un receptor al momento de recibir un mensaje influye en la manera en que lo interpreta. Las emociones extremas tienden a dificultar la comunicación efectiva.

Sobrecarga de información. No es posible leer y responderlos todos y cada uno de los mensajes sin enfrentar una sobrecarga de información, la cual se presenta cuando la información excede la capacidad de procesamiento de una persona.

Actitud defensiva. Cuando las personas sienten que se les está amenazando, tienden a reaccionar de formas que dificultan la comunicación efectiva y reducen su habilidad de lograr un mutuo entendimiento.

Lenguaje. Las palabras pueden significar cosas diferentes a personas diferentes. La edad, la educación y los antecedentes culturales son tres de las variables más obvias que influyen en el lenguaje que una persona usa y las definiciones que da a las palabras. Aun los empleados que trabajan para la misma organización, pero en departamentos diferentes tienen diferente jerga, es decir, terminología especializada

o lenguaje técnico que los miembros de un grupo utilizan para comunicarse entre ellos.

Cultura nacional. Las diferencias en la comunicación pueden surgir a partir de la cultura nacional, así como de los diferentes lenguajes.

FORMAS DE SUPERAR LAS BARRERAS DE LA COMUNICACiÓN

Utilizar la retroalimentación. Muchos problemas de comunicación pueden atribuirse directamente a los malentendidos y las imprecisiones. Estos problemas ocurren con menos frecuencia si el gerente obtiene retroalimentación, verbal y no verbal.

**Simplificar** el lenguaje. Ya que el lenguaje puede ser una barrera, los gerentes deben tomar en cuenta a quién se dirigirá el mensaje y adaptar el lenguaje a esas personas, Recuerde que la comunicación efectiva se logra cuando u n mensaje se recibe y se *entiende.* La jerga puede facilitar el entendimiento si se usa dentro de un grupo que sabe lo que significa, pero puede causar problemas cuando se usa con personas que no lo entienden.

**Escuchar activamente.** A diferencia de escuchar, escuchar activamente, que significa escuchar para entender el significado completo sin hacer juicios o interpretaciones prematuras, exige una concentración total. La capacidad de escuchar activamente mejora si se desarrolla empatía con el emisor, es decir, si nos ponemos en la posición del emisor. Como los emisores difieren en actitudes, intereses, necesidades y expectativas, la empatía facilita la comprensión del contenido real de un mensaje

Limitar las emociones. Sabemos que las emociones pueden nublar y distorsionar la comunicación

Vigilar las señales no verbales. Las acciones dicen más que mil palabras, por lo que es importante asegurarse que sus acciones concuerden con, y refuercen, las palabras que las acompañan. Un comunicador efectivo cuida sus señales no verbales para asegurarse de que transmitan el mensaje deseado.

COMUNICACiÓN ORGANIZACIONAL

Entender la comunicación gerencial no es posible sin examinar la comunicación organizacional

COMUNICACiÓN FORMAL *VERSUS* COMUNICACiÓN INFORMAL

La comunicación dentro de una organización se define como formal o informal. La comunicación formal es aquella que tiene lugar por los acuerdos de trabajo organizacionales prescritos. La comunicación informal es comunicación organizacional no definida por la jerarquía estructural de la organización. El sistema de comunicación informal cumple con dos propósitos en las organizaciones: (1) permite que los empleados satisfagan su necesidad de interacción social y (2) mejora el desempeño de una organización ya que crea canales alternativos de comunicación que son, a menudo, más rápidos y más eficientes.

DIRECCiÓN DEL FLUJO DE LA COMUNICACiÓN

Veamos las maneras en que puede fluir la comunicación organizacional: hacia abajo, hacia arriba, horizontal o diagonalmente.

Comunicación hacia abajo. Es cualquier comunicación que fluye de un gerente a los empleados. Se usa para informar, dirigir, coordinar y evaluar a los empleados.

Comunicación hacia arriba. Es comunicación que fluye de los empleados a los gerentes. Mantiene a los gerentes alerta de cómo se sienten los empleados acerca de sus empleos, sus compañeros de trabajo y la organización en general. Los gerentes también dependen de la comunicación hacia arriba para las ideas

de cómo se pueden mejorar las cosas. Cuánta comunicación hacia arriba haya depende de la cultura organizacional. Si los gerentes han creado un clima de confianza y respeto y cuentan con un modelo participativo de toma de decisiones o de otorgamiento de facultades de decisión, habrá mucha comunicación hacia arriba ya que los empleados proveen sus ideas para las decisiones. En un ambiente altamente estructurado y autoritario, la comunicación hacia arriba también se da, pero es limitada.

Comunicación horizontal. La comunicación que se da entre los empleados en un mismo nivel organizacional se llama comunicación horizontal.

Comunicación diagonal. La comunicación diagonal es aquella que cruza las áreas de trabajo *y* los niveles organizacionales.

REDES DE COMUNICACiÓN ORGANIZACIONAL

Los flujos, vertical y horizontal de la comunicación organizacional se pueden combinar y crear una variedad de patrones llamados redes de comunicación.

Tipos de redes de comunicación. En una red tipo *cadena,* la comunicación fluye de acuerdo con la cadena formal de mando, tanto hacia abajo como hacia arriba. Una red tipo *rueda* representa la comunicación que fluye entre un líder claramente identificable y fuerte, y otras personas en un grupo o equipo de trabajo. El líder hace las veces de eje a través del cual pasa toda la comunicación. Finalmente, en la red tipo *todo canal,* la comunicación fluye libremente entre todos los miembros de un equipo de trabajo. El tipo de red depende del objetivo. Ninguna red por separado es la mejor para todas las situaciones.

Radiopasillo. Es la red informal de comunicación organizacional. Desde la perspectiva gerencial, *es* posible analizar lo que está sucediendo en el radiopasillo; es decir, qué información está fluyendo, cómo parece estar fluyendo y qué individuos parecen ser los conductos de la información importan te. Estar

alerta del flujo y los patrones del radiopasillo permite a los gerentes identificar asuntos que tienen que ver con los empleados y, por ende, utilizar el radiopasillo para diseminar información importante.

TECNOLOGíA DE LA INFORMACiÓN Y COMUNICACiÓN

Aunque la cambiante tecnología ha sido una fuente importante de incertidumbre ambiental a la que se enfrentan las organizaciones, estos mismos cambios tecnológicos han permitido que los gerentes coordinen el trabajo de los empleados de forma más eficiente y efectiva.

CÓMO AFECTA LA TECNOLOGíA A LA COMUNICACiÓN GERENCIAL

La tecnología de la información ha cambiado radicalmente la manera en que se comunican los miembros de una organización. Dos desarrollos de la IT que son especialmente importantes para la comunicación gerencial son los sistemas en red y las capacidades inalámbricas.

Sistemas en red. En un sistema en red, las computadoras de una organización están conectadas. Los miembros de la organización pueden comunicarse entre sí y accesar a la información, ya sea que estén en el corredor, al otro lado de la ciudad o al otro lado del mundo.

Capacidades inalámbricas. Los empleados no tienen que estar en sus escritorios para comunicarse con otras personas de la organización. A medida que la tecnología inalámbrica mejore, veremos a más miembros de las organizaciones usándola como una forma de colaborar y compartir información.

CÓMO AFECTA LA TECNOLOGíA DE LA INFORMACiÓN A LAS ORGANIZACIONES

La comunicación y el intercambio de información entre los miembros organizacionales ya no se ven restringidas por la geografía o el tiempo. El trabajo colaborativo entre los individuos, la distribución de la información y la integración de las decisiones y el trabajo a través de toda una organización tienen el potencial de incrementar la eficiencia y eficacia organizacional.

SITUACiÓN ACTUAL DE LA COMUNICACiÓN EN LAS ORGANIZACIONES

Ser un comunicador efectivo en las organizaciones de hoy significa estar conectado con todas las partes interesadas, pero más con los empleados y con los clientes.

MANEJO DE LA COMUNICACiÓN EN UN MUNDO DE INTERNET

Los gerentes están aprendiendo, de la manera difícil a veces, que toda esta nueva tecnología ha creado retos de comunicación especiales. Los dos principales son (1) los asuntos legales y de seguridad, y (2) la falta de interacción personal.

Asuntos legales y de seguridad. Aunque el correo electrónico, los blogs y otras formas de comunicación en línea son vías rápidas y fáciles para comunicarse, los gerentes necesitan estar conscientes de los problemas legales que pueden resultar de un uso inapropiado. La información electrónica es potencialmente admisible en la corte.

Los problemas de seguridad también son importantes. Los gerentes necesitan asegurarse de que la información confidencial permanezca confidencial. Los correos electrónicos de los empleados y los blogs no deben comunicar, inadvertida o deliberadamente, información confidencial.

Interacción personal. Otro reto en materia de comunicación planteado para la era de Internet es la falta de interacción personal. Aun cuando dos personas se comuniquen cara a cara, la comprensión no siempre se logra. No obstante, puede ser en particular desafiante alcanzar la comprensión y colaboración para llevar a cabo el trabajo cuando la comunicación se da en un ambiente virtual.

MANEJO DE LOS RECURSOS DE CONOCIMIENTO DE LA ORGANIZACiÓN

Además de bases de datos de información en línea en las que se comparte el conocimiento, algunos expertos en el manejo del conocimiento sugieren que las organizaciones crean comunidades de práctica, que son "grupos de personas que comparten una inquietud, un conjunto de problemas o una pasión sobre un tema, y quienes profundizan su conocimiento y experiencia en esa área al interactuar continuamente”.

Además, estos grupos se enfrentan a los mismos problemas de comunicación que los individuos, filtrado, emociones, actitud defensiva, sobre documentación, etc. Sin embargo, los grupos pueden resolver estos asuntos si se enfocan en las sugerencias analizadas anteriormente.

EL PAPEL DE LA COMUNICACiÓN EN EL SERVICIO AL CLIENTE

Una organización con una sólida cultura de servicio valora el cuidado que da a sus clientes, como entender sus necesidades, cubrir esas necesidades y dar seguimiento para asegurarse que sean cubiertas de manera satisfactoria. Cada una de estas actividades tiene que ver con la comunicación, ya sea cara a cara, por teléfono o correo electrónico, o a través de otros canales. También, la comunicación es parte de las estrategias específicas de servicio al cliente que la organización persigue. Una estrategia que muchas compañías de servicio utilizan es la personalización.

COMUNICACiÓN POlÍTICAMENTE CORRECTA

Las palabras son el medio principal por el que se comunican las personas. Cuando eliminamos palabras que son políticamente incorrectas, reducimos nuestras opciones para transmitir los mensajes de manera más clara y precisa. En la mayoría de los casos, cuanto más extenso sea el vocabulario utilizado por el emisor y el receptor, más oportunidad habrá de transmitir los mensajes. Si eliminamos determinadas palabras de nuestro vocabulario, dificultamos la tarea de comunicarnos con p recisión. Cuando reemplazamos estas palabras por otras nuevas cuyos significados se entienden menos, reducimos la probabilidad de que nuestros mensajes se reciban como lo planeamos.

Debemos cuidar que nuestra elección de palabras no ofenda a los demás. Pero necesitamos reconocer que el lenguaje políticamente correcto restringe la claridad de la comunicación. Nada sugiere que esta creciente ambigüedad en la comunicación vaya a disminuir en el futuro cercano. Éste es sólo un reto más para los gerentes.