

3er. APÉNDICE DE LA FICHA “GERENCIA-CONCEPCIONES ACTUALES”

EL GERENTE COMUNICADOR IMPORTANCIA DECISIVA DE LA COMUNICACIÓN

Ficha de la cátedra de “Administración Gerencial”,
elaborada por la **Ing^a Patricia V. Rodríguez**

**“Una de las cosas más difíciles del mundo
es transmitir las ideas con exactitud de una mente a otra.”**
(Lewis Carroll : *“Alicia en el país de las maravillas”*)

Hemos visto que aunque el gerente sea un excelente estratega y organizador, no podrá alcanzar el éxito sin la cooperación de las personas (empleados, clientes, proveedores, accionistas, etc.), los cuales son el corazón de la empresa. Esto es, debido a que el gerente debe hacer comprender a la gente cual es la estrategia a seguir, conducirla mediante un lenguaje, en definitiva ser un **comunicador**.

Comencemos definiendo el concepto de comunicación. Según Herbert Simon, la comunicación es "un acto de transmisión de premisas decisorias". Scott y Mitchell agregan que la transmisión es también de ideas, sentimientos o valores, entre individuos, grupos o máquinas. En definitiva, la comunicación es un proceso complejo, que no sólo es un intercambio de información a través de códigos, sino que comprende la **transferencia de significados**. Si no se transmite información o ideas, la comunicación no se ha dado; por lo tanto si el orador no es escuchado o el escritor no es leído, no comunica.

La comunicación organizacional se refiere al flujo de información dentro de la organización por los diversos canales y redes, y son los gerentes quienes necesitan dicha información en forma correcta, en el momento preciso y en el lugar exacto. Información inexacta, incompleta, excesiva o a destiempo impedirá seriamente su desempeño. En la organización existen generalmente dos tipos de comunicación:

- La comunicación formal se refiere a la comunicación que sigue la cadena de autoridad de mando o es parte de la comunicación requerida para hacer nuestro trabajo, o sea cuando se relaciona con la organización, en un marco de interacciones dadas principalmente por los roles dentro de la empresa. Por ejemplo, cuando un jefe solicita algo a un subordinado está comunicándose formalmente.
- Las comunicaciones informales surgen para hacer frente a las necesidades que no son satisfechas por la comunicación formal, no existe una estructura jerárquica predeterminada por la cual se definan. El sistema de comunicación informal permite que los empleados satisfagan su necesidad de interacción social, y puede mejorar el desempeño de una organización al crear canales de comunicación alternativos y con frecuencia más rápidos y eficientes. Es generada y mantenida por percepciones y motivaciones individuales. En el nivel informal de comunicación incluyen factores como la atracción entre las personas o el sentido de lealtad.

¿Por qué son tan importantes las comunicaciones informales?

Pongamos un ejemplo de actualidad en donde existen algunas organizaciones que tienen un bar (un lugar o canal informal) donde los gerentes se reúnen después de hora y donde, generalmente, se genera una comunicación informal con un intercambio de información que normalmente no se realiza por los canales formales, y que contribuye al clima laboral y también a los negocios y a la sinergia de la gestión.

El problema es que la mayoría de las empresas descuidan las comunicaciones informales porque desconocen el enorme grado de penetración que éstos tienen. Cuando un director o gerente sale de su oficina y visita a sus gerentes/jefes y empleados en sus lugares de trabajo, está provocando una comunicación informal. Henry Mintzberg afirma que a un gerente “...la información *blanda* es la que más agrada y la que más llega, especialmente los chismes, rumores y especulaciones, debido a su oportunismo...”. Esto es sumamente útil, no

sólo por el contenido propio de la comunicación, sino porque demuestra sus dotes de líder al “bajar” para comunicar.

Formas de Comunicación

Existen distintas formas de comunicación empleadas en las organizaciones:

- **Oral:** Comprenden discursos, discusiones de grupo formales, discusiones informales y rumores. Su ventaja principal es que un mensaje verbal puede transmitirse y recibir respuesta en un mínimo de tiempo, y una retroalimentación rápida permite al emisor detectar la inseguridad del receptor con respecto al mensaje y corregirla. Su principal desventaja es la potencial distorsión, en especial si el mensaje debe pasar por varias personas. Por ejemplo, con relación a la comunicación entre los niveles de la línea vertical, cuando la misma se efectúa de arriba hacia abajo, es directa y la orden puede ir pasando de uno y otro nivel sin mayor tropiezo ni deformación, porque se refiere a asuntos concretos, tangibles, referidos a trabajos, determinados a propósitos bien determinados. En cambio, las comunicaciones que van hacia arriba se relacionan con los estados emocionales, con los sentimientos, las preocupaciones y reclamos del personal, y al subir de escalón en escalón suelen llegar deformadas y falseadas.
- **Escrita:** Las comunicaciones escritas comprenden memorándums, cartas, publicaciones periódicas de la organización, tableros de control o cualquier otro dispositivo que transmita palabra o símbolos escritos. Se utilizan en comunicaciones extensas o complejas ya que poner algo por escrito obliga a una persona a pensar con mayor cuidado lo que quiere transmitir. Sin embargo, requiere más tiempo y no tienen un mecanismo de retroalimentación automática de recepción y comprensión.
- **No verbal:** Como por ejemplo, una sirena fuerte o la luz roja de un semáforo nos dice algo sin palabras. El tamaño de la oficina de una persona o la ropa que lleva, también transmite mensajes a los demás. Otra forma de comunicación no verbal se refiere al lenguaje corporal, que incluye gestos, expresiones faciales y otros movimientos del cuerpo y sirven para transmitir información. También la entonación verbal -que se refiere al énfasis que alguien da a las palabras o a las frases- puede cambiar el significado de un mensaje.
- **Medios electrónicos:** Actualmente dependemos de diversos medios electrónicos complejos para transmitir nuestras comunicaciones. Además de los medios más comunes: teléfono, sistema de altavoces, tenemos la televisión de circuito cerrado, computadoras, programas multimedia, máquinas de fax y el correo electrónico (e-mail).

H. Mintzberg dice que aunque el sistema formal de información computarizado sea eficiente, los gerentes prefieren decididamente la comunicación verbal, es decir: las llamadas telefónicas, las reuniones programadas e imprevistas y recorridos de observación. Así, en su estudio encontró que los gerentes emplean un 78% de su tiempo en las comunicaciones verbales; la mayoría considera que la lectura y el despacho de correspondencia es una carga de la cual se puede prescindir, porque muy poca correspondencia es específica y de utilidad inmediata: “nunca les llegará por correspondencia lo que está haciendo el competidor o el estado de ánimo de un funcionario de gobierno”. Y pone como ejemplo el caso del gerente que nunca recibe la llamada telefónica comentándole que su principal cliente está jugando al golf con su competidor... y que en el próximo informe trimestral observa una importante caída en las ventas. De haber recibido esa llamada podría haber encarado alguna acción, pero hoy ya es demasiado tarde. La información verbal es almacenada en el cerebro de las personas y los gerentes evidentemente no escriben mucho de lo que escuchan; en consecuencia, el banco de datos estratégico de la compañía no está en la memoria de sus computadoras sino en la mente de sus gerentes.

Según Héctor Fainstein, para que el gerente actúe de manera correcta como comunicador, debe:

1. **Escuchar activamente.**- Escuchar requiere una predisposición especial. Es un camino bidireccional. Primero, se trata de estar receptivo a los mensajes del otro: suele suceder que uno cree escuchar y manifiesta que son los otros los que no escuchan. Luego, se trata de escuchar efectivamente, trascender la intención y convertirla en hechos. Para que la comunicación sea efectiva uno debe asegurarse que ha escuchado, entendido y eventualmente contestado.
2. **Poner a prueba su capacidad de escucha.**- La retroalimentación es la clave de la capacidad de escuchar. Se trata de verificar preguntando, pidiendo aclaraciones, solicitando la comprobación de que el mensaje se ha

entendido. Se debe analizar el cómo, de esta forma uno está atento y percibe lo que le está pasando al otro, que deja de ser una máquina emisora de mensajes para convertirse en una persona.

Las relaciones de comunicación requieren un desarrollo, implican confianza y comodidad, y ambas se alimentan con el transcurso del tiempo y con el ejercicio de la **empatía** (capacidad de experimentar en uno mismo los sentimientos de otra persona, de ponerse uno mismo en el lugar del otro).

Además, la comunicación es una concordancia emotiva, es el hilo invisible que une o desune a los seres humanos. Pero hay circunstancias en las que aunque la información sea objetiva presenta una carga emocional muy alta. Por ejemplo, en el momento en que un gerente general comunica los datos referentes al rendimiento de un área o sector, es inevitable que esta situación desencadene ciertas emociones; entre otras miedo, ansiedad o vergüenza. Si el gerente general enfrenta el aspecto emocional aceptando el disgusto de un subordinado por recibir una valoración tan negativa, ambos tienen más posibilidades de aplicar su experiencia en beneficio de la relación. De lo contrario se levantará entre ambos una barrera que impedirá llegar a un entendimiento, sobre todo si el gerente no sabe transmitir de la mejor forma posible su preocupación (que contiene sus propias emociones). Si en cambio, al plantearla se ubica en el marco de referencia del empleado, es más probable que éste acepte los hechos con mayor facilidad.

Por este motivo es tan importante escuchar empáticamente, **sin juzgar y poniéndose en el lugar del otro**, porque es el primer paso hacia comunicación saludable y eficiente. Como todo supervisor, su obligación es **hacerse entender y saber escuchar**, y ubicarse en el marco de referencia de su receptor. Cuando éstos no se comunican bien, se genera una falta de incentivos y carencia de objetivos claros y precisos, ocasionando una pérdida de autoridad del gerente, inseguridad para los empleados, frustración por parte del jefe y sus subordinados, y como consecuencia, las cosas se hacen mal y se producen resultados no deseados. Por ende, se debe tener en cuenta el manejo del tiempo y lo más importante, que el mensaje sea claro.

En resumen, la comunicación adquiere mayor importancia, el gerente debe saber obtenerla y utilizarla. Saber expresarse bien es una herramienta fundamental para su desempeño. Implica poder transmitir efectivamente conceptos e ideas, órdenes y directivas. Es en primer instancia su mayor fortaleza, porque logra ir más allá. Un profesional que trabaja con personas, un líder, jefe o gerente, como comunicador y observador, **siempre** tiene en cuenta el mensaje integral de su interlocutor u oyente para poder llegar al éxito.



BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

HENRY MINTZBERG – El Trabajo del Gerente: Mito o Realidad
ROBBINS y COULTER – Administración (Prentice Hall editores)
HÉCTOR FAINSTEIN – Claves para mejorar el desempeño gerencial
<http://www.las5w.com.ar/actualidad/entrev.ritter.html>
<http://www.rppnet.com.ar/comyempr.htm>