

## IX - EL GERENTE COMUNICADOR - IMPORTANCIA DECISIVA DE LA COMUNICACIÓN

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 cuál es la estrategia a seguir, conducirla mediante un lenguaje, en definitiva ser un comunicador.

Autor	Definición de Comunicación
Herbert Simon	Acto de transmisión de premisas decisorias.
Scott y Mitchell	Más la transmisión de las ideas, sentimientos o valores, entre individuos, grupos o máquinas.

Comunicación: Proceso complejo. Intercambio de información a través de códigos, 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.

Comunicación Organizacional: 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:

1. Comunicación formal: 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.

2. 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. 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?

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.

Forma de Comunicación		
Oral	Qué comprende	Discursos, discusiones de grupo formales, discusiones informales y rumores
	Ventaja	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.

	Desventaja	Potencial distorsión, en especial si el mensaje debe pasar por varias personas.
	Ejemplo	Cuando la comunicación es 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. Cuando la comunicación es 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	Qué comprende	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.	
	Requiere más tiempo y no tienen un mecanismo de retroalimentación automática de recepción y comprensión.	
No verbal	Qué comprende	Sirena fuerte o luz roja de un semáforo nos dice algo sin palabras. El tamaño de la oficina de una persona o la ropa que lleva. Lenguaje corporal, gestos, expresiones faciales y otros movimientos del cuerpo. 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	Qué comprende	Teléfono, sistema de altavoces, tenemos la televisión de circuito cerrado, computadoras, programas multimedia, máquinas de fax y el correo electrónico (e-mail).
	Actualmente dependemos de diversos medios electrónicos complejos para transmitir nuestras comunicaciones.	

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.

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:

- Escuchar activamente.
  - Requiere una predisposición especial.
  - Camino bidireccional.
  - 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.
  - 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.

- Poner a prueba su capacidad de escucha.
  - Retroalimentación: 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).

Comunicación:

- Concordancia emotiva
- Hilo invisible que une o desune a los seres humanos.

Pero hay circunstancias en las que la información presenta una carga emocional muy alta que 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. 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.