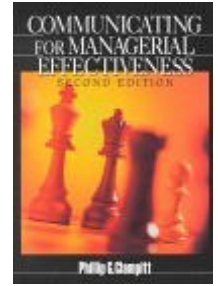




## La comunicación para una gerencia eficiente

por Phillip G. Clampitt



### RESUMEN EJECUTIVO

La comunicación es fundamental para la eficiencia gerencial. Todo gerente debe comprender bien sus habilidades de comunicación y entender los retos que esta implica.

Pero la comunicación efectiva no es asunto fácil. Tendemos a pensar que no se requiere de habilidades o de experiencia para comunicarnos – después de todo, todos nos comunicamos de alguna forma u otra. Por otro lado, surgen constantemente nuevas perspectivas en la comunicación, que no terminamos de entender completamente. Es por ello que los sistemas de comunicación a menudo fallan, a veces con consecuencias desastrosas.

Clampitt analiza los seis retos fundamentales que enfrentan los gerentes en relación a la comunicación: información, canales, retroalimentación, cambio, comunicación entre departamentos e innovación. No sólo analiza las necesidades de comunicarse estratégicamente en cada una de ellas, sino que pone mucho énfasis en la implantación exitosa.

Algunos de los temas que ha incluido en la reciente edición incluyen el impacto del uso de Internet para interconectar a gerentes y empleados, así como la importancia de la comunicación cuando ocurre cambio organizacional.

### Cultura, comunicación y eficiencia gerencial

Los gerentes tienden a utilizar uno de los siguientes tres enfoques al comunicarse con sus empleados:

- **Enfoque flecha:** perciben la comunicación como un acto de disparar una flecha a un blanco. La comunicación es una actividad de una sola vía en la que el gerente selecciona las palabras correctas y organiza ideas eficientemente, y las lanza esperando dar en el blanco.

El enfoque está en las habilidades del orador; el blanco es apenas un procesador de información pasivo, de quien no se espera mayor reacción. Si el receptor falla en su desempeño, el gerente lo atribuye a la ignorancia del mismo, o a un intento de saboteo.

Este enfoque es incorrecto, ya que confunde la expresión eficiente con comunicación eficiente. No reconoce que la comunicación efectiva es un proceso compartido entre el emisor y receptor, cuyo significado está influenciado por el contexto.

Sin embargo, tiene su lado positivo: estimula a los gerentes a ser

específicos y a formular claramente sus ideas. También redundan en un buen desempeño, ya que elimina aquellas actividades de comunicación que tienden a desperdiciar tiempo.

- **Enfoque circuito:** perciben la comunicación como “relacionarse” “seguir la corriente” y/o “hacer conexiones”. La retroalimentación, las relaciones, las connotaciones y la comprensión son más importantes que la respuesta, el contenido, el significado específico y el cumplimiento de lo acordado. Reconoce que la comunicación es un proceso de dos vías, que implica un intercambio activo entre emisores y receptores.

Quienes utilizan este enfoque, logran la atención más por su elocuencia y habilidad de relacionarse, que por su habilidad de inspirar. La premisa es que al entender y sentirse entendido, un empleado está más satisfecho y es más productivo. Sin embargo, comprensión no implica acuerdo ni es necesariamente el objetivo final de la comunicación.

Por el lado positivo, pasar de construir el mejor mensaje posible (flecha) hacia tomar en cuenta el significado impuesto por los escuchas, resulta útil.

- **Enfoque baile:** es el enfoque más eficiente. El baile, una de las primeras formas de comunicación, implica la coordinación de significados, la habilidad de predecir la acción de los demás, están gobernados por reglas, puede ser visto como una actividad que sigue un patrón y su belleza y eficiencia depende del grado de coordinación existente.

Aunque la metáfora del baile es interesante, no explica lo que ocurre en las mentes del emisor y receptor ni por qué ocurren los problemas.

En tal sentido, hay que considerar que el lenguaje es inherentemente ambiguo, por lo que el proceso de comunicación puede ser descrito en términos de probabilidades. La comunicación disminuye las probabilidades de una interpretación, al mismo tiempo que incrementa las probabilidades de otras. Estas probabilidades son modificadas por el contexto.

### El contexto

Es el principal factor que modifica y moldea las probabilidades de interpretación, creando suposiciones básicas que les dan solidez.

El contexto no sólo existe - surge de las mentes de los individuos y toma forma a través los procesos dinámicos de sus inter-

acciones. Designa lo que cuenta como un mensaje y lo que no; interactúa con el contenido para producir significado.

El contexto es muy poderoso y complejo - puede ejercer tanta influencia, que los significados pueden llegar a tener muy poca relación con las realidades de la situación o con las intenciones del emisor. Por ejemplo, el contexto puede eliminar un mensaje importante (por ejemplo, el cuento “ahí viene el lobo”) o acentuar un mensaje positivo.

El contexto puede desarrollarse tanto que puede generar significados sin ningún mensaje – la mera expectativa de un mensaje ya “comunica” algo.

Cada mensaje forma parte del contexto para el próximo mensaje, por lo que la secuencia y el momento pueden tener un tremendo impacto sobre cómo algo puede ser interpretado. Muchos problemas pueden ser atribuidos a que los individuos no siempre secuencian los mensajes de la misma forma.

Otra fuente de problemas es que con cualquier mensaje, existen infinidad de mensajes secundarios que pueden alterar el contexto y cambiar las interpretaciones. A pesar de que los mensajes secundarios no son procesados de forma consciente por los individuos, con frecuencia se reacciona ante ellos.

La comunicación es relativa. Un gerente nunca pueden estar seguro que su mensaje será interpretado de manera adecuada. Sin embargo, existe un punto medio entre la certeza y la incertidumbre absoluta – es el proceso de comprensión. El contexto y el contenido interactúan para originar una interpretación, por lo que los gerentes pueden alcanzar una certidumbre razonable si entienden que el contexto es tan importante como el contenido, e inferir cómo ambas interactuarán en la mente.

En lugar de pensar sólo en como estructurar los mensajes, deben considerar las posibles interpretaciones (y mal interpretaciones) de mensajes, eventos y símbolos. Cualquier mensaje enviado a un número suficiente de personas puede ser interpretado en cualquier número de formas. Los gerentes pueden aprender sobre las actitudes de los empleados, el ambiente, necesidades y deseos, para así desarrollar una comprensión del contexto e interpretación de sus empleados.

Los gerentes deben estructurar los mensajes cuidadosamente para construir contextos ideales.

### La cultura corporativa

Definida como “la creencia y valores subyacentes de una organización, que son compartidos por los empleados, y que es expresada de forma simbólica en una variedad de formas”, tiene un impacto omni-presente en la comunicación.

La música no determina estrictamente el movimiento del bailarín, pero reduce sus opciones. De la misma forma, la cultura no crea patrones de comunicación, pero promueve ciertos tipos de interacción. Por ejemplo:

- En una cultura errática, los ritmos y armonías pueden ser confusos, discordantes y aleatorios.

- Una cultura rígida, muy estructurada, estimula el “enfoque flecha”.

- Una cultura poderosa y emotiva, en la que la forma es más importante que el fondo, favorece al “enfoque circuito”.

El reto es mezclar de forma armoniosa y creativa la forma y la sustancia, el ritmo y melodía, para comunicar eficientemente los valores como un medio para ayudar a los empleados a transformar la retórica sobre los valores en experiencias y compromisos personales. En este sentido, los gerentes pueden emplear varias estrategias útiles:

- Socializar a los empleados correctamente
- Desarrollar recordatorios simbólicos de los valores fundamentales y vincularlos a conductas específicas
- Filtrar información mediante valores
- Contar las historias adecuadas
- Utilizar recursos financieros para demostrar cuáles son los valores organizacionales
- Manejar los conflictos mediante los valores, en vez de mediante la jerarquía organizacional
- Evaluar rutinariamente el progreso sobre los valores centrales

Es necesario comprender que los choques entre los valores establecidos y los practicados es inevitable. Los gerentes deben utilizar este conflicto para anticipar y modelar los cambios en la cultura.

### Los retos de la comunicación

La mayoría de los gerentes afrontan seis grandes retos de comunicación:

- 1.- Manejo de información
- 2.- Selección apropiada de canales de comunicación
- 3.- Desarrollo de un sistema de retroalimentación eficiente
- 4.- Comunicación sobre los cambios organizacionales
- 5.- Promoción inter-departamental
- 6.- Creación de espíritu innovador

Existen muchos mitos alrededor de la información: mientras más información, mejor; información es conocimiento; etc. En realidad, sufrimos de exceso de información y escasez de conocimiento. Aunque la información es importante, lo verdaderamente importante es producir conocimiento.

El modelo DICA revela claramente la relación entre:

- Datos: son representaciones de la realidad (ej: precio de la acción de una empresa)
- Información: son datos que suministran noticias y pistas relevantes (ej: actualización del desempeño de la acción)
- Conocimiento: es la estructura o plan para la organización de relaciones entre las piezas de información (ej: asesoría por

parte de un corredor de bolsa respecto a la acción).

- **Acción:** es la actividad o decisión basada en el conocimiento (compra de acciones).

### Relación dato-información

Requiere asegurar que se generen los datos precisos y a tiempo, que puedan ser transformados en información relevante. Para ello:

- 1.- Determinar que es lo que sus empleados necesitan y evitar abarrotarlos con datos e información innecesarios.
- 2.- Incrementar la eficiencia de transmisión de datos e información (cambiando el ambiente físico, disminuyendo el ruido y las distracciones, cambiando la estructura física, etc.)
- 3.- Prestar atención a la forma de información.
- 4.- Evitar la filtración de datos o información a través de demasiadas cadenas de mando.
- 5.- Generar datos duros y blandos.
- 6.- Reconocer y manejar las redes de información formales e informales.

### Relación información-conocimiento

Requiere habilidad para juzgar, analizar, evaluar y sintetizar. Cómo aprenden los gerentes exitosos a hacerlo, es un misterio - estos consejos pueden ser útiles:

- 1.- Considere la credibilidad de la fuente. La identidad de la misma puede dar una buena idea de la confiabilidad, validez y utilidad de la información.
- 2.- Esté alerta a cómo la jerarquía organizacional afecta el flujo y disponibilidad de la información. Reconocer que uno no lo sabe todo, y hacer preguntas, son las herramientas más eficaces para crear conocimiento.
- 3.- Mantenga un claro sentido de la naturaleza de la teoría y prueba, como medios para reconciliar la tensión entre ambas.
- 4.- Organice la información de distintas formas, para resaltar relaciones inusuales y descubrir diferentes significados.

### Transformación conocimiento-acción

Requiere de habilidades especiales, que se adquieren combinando la experiencia con el pensamiento crítico. La experiencia viene con el tiempo, pero el pensamiento crítico puede ser activamente promovido: creando conocimiento estratégico, compartiendo comunidades y desarrollando reportes organizacionales más eficientes.

### Canales

Los mensajes deben pasar a través de cierto tipo de canal de comunicación – cada día, tenemos más opciones.

Es importante estar conscientes de cómo el canal de comunicación seleccionado afecta al mensaje – destacando algunos

aspectos y minimizando otros. Tienen un impacto en la eficacia y eficiencia organizacional.

Los canales pueden alterar la estructura social de una organización, permitiendo o restringiendo el acceso a ciertos individuos.

Al manejar los canales de comunicación, el objetivo debe ser alinear los objetivos del emisor, los atributos del mensaje, los atributos del canal, y las características del receptor. Para ello, pregúntese:

- ¿Son compatibles los objetivos del emisor con el contenido y estilo del mensaje?
- ¿Son los mensajes compatibles con los canales utilizados?
- ¿Son los objetivos del emisor compatibles con el tipo de canal empleado?
- ¿Son los mensajes compatibles con las características del receptor?

Algunas lecciones importantes sobre la selección de canales:

- La forma más efectiva de compartir conocimiento es cara a cara.
- Algunos canales enfatizan el mensaje; otros enfatizan el comunicador.
- Diferentes canales requieren de diferentes habilidades.
- La escritura promueve el pensamiento crítico.
- La velocidad es a menudo más útil que minuciosidad.
- La selección del canal envía mensajes simbólicos
- La efectividad de la selección de un canal es a menudo evaluada de forma diferente por los emisores y receptores.

### Retroalimentación (feedback)

Todos los sistemas, biológicos o hechos por el hombre, necesitan retroalimentación. En la organización moderna, dar una retroalimentación eficiente a empleados sobre su desempeño es uno de los principales retos.

Existen muchos sistemas y métodos disponibles para hacerlo. Su éxito depende de 4 preguntas clave:

- ¿Saben los empleados cuáles son sus responsabilidades?
- ¿Conocen cuáles son los estándares de evaluación?
- ¿Son los sistemas de retroalimentación informal eficientes?
- ¿Son los sistemas de retroalimentación formal eficientes?

Contestar negativamente a cualquiera, tiene un impacto perjudicial, sobre todo en el sistema.

Al dar retroalimentación sobre desempeño, se debe prestar atención a 3 factores:

- **El mensaje:** es imperativo proveer retroalimentación sobre el desempeño que está relacionado directamente con los estándares acordados. Algunos de éstos son difíciles de generalizar, y deben manejarse caso por caso.

Además de enfocarse en el desempeño específico, los gerentes deben prestar atención a las habilidades únicas de cada empleado. Las cualidades de carácter, tales como flexibilidad, discreción, sensibilidad, diligencia, etc. tienen un efecto profundo en la calidad de la vida organizacional.

- **La forma:** las personas a menudo reaccionan más al estilo que a la sustancia - los gerentes deben estar conscientes del cómo manejan la discusión con los empleados. Lo importante es ser específico y descriptivo, criticar con tacto, distinguir entre características personales - que no cambian - y cualidades de carácter - que se pueden desarrollar. Deben estar al tanto de qué motiva a los empleados, para vincular ciertos objetivos a esto.

- **Los métodos:** algunas opciones disponible incluyen escalas de evaluación, períodos de observación y técnicas de incidentes críticos.

Se debe discutir el propósito exacto de la entrevista de evaluación con los empleados, y asignar tareas de preparación específicas. Igualmente, los gerentes deben considerar cuidadosamente la influencia de las necesidades interpersonales en el proceso y buscar controlarlo para que los empleados tengan una clara comprensión de su desempeño, a la vez que evitan daños sin necesidad a su autoestima.

La forma más eficiente de dar retroalimentación a los empleados es sobre cada tarea específica. Las conversaciones rápidas e informales con frecuencia tienen un mejor efecto que las reuniones planificadas.

### Manejo del Cambio

La supervivencia de una empresa puede ser juzgada por su habilidad para manejar el cambio. Sin embargo, muchas compañías prefieren invertir su tiempo evaluando presupuestos y no midiendo la eficiencia de los esfuerzos de cambio.

Aunque los métodos modernos como empowerment, re-ingeniería, calidad, comercio electrónico, y otros reconocen la importancia de la comunicación, ninguno desarrolla un verdadero plan sistemático de comunicación.

El modelo del "Iceberg" es un enfoque estratégico para comunicar el cambio basado en 4 niveles de planificación:

1.- **Análisis contextual:** los gerentes deben entender el contexto en el cual el cambio debe ser asimilado. Sin esta información, cualquier esfuerzo será inútil, por el peso del status quo.

2.- **Análisis de audiencia:** lo que mueve a una persona, puede que no mueva a otra. El objetivo debe ser identificar los grupos de empleados clave que pueden estar siendo afectados por el cambio, directa o indirectamente. Luego hay que determinar cómo cada uno será afectado, cuáles podrían ser sus puntos de resistencia, cuáles sus preferencias de comunicación, y quiénes son los líderes entre ellos.

3.- **Creación de una estrategia:** implica desarrollar metas tentativas de comunicación, identificar un grupo de metas comunes para la audiencia general, desarrollar un tema unificador que brinde energía y motivación, escoger los asuntos a enfatizar - de acuerdo al análisis de audiencia - y desarrollar una estructura general para lograr las metas.

4.- **Planificación de tácticas en desarrollo:** los gerentes deben considerar los canales, mensaje, válvulas de seguridad y aparatos de monitoreo. Utilizar múltiples canales de comunicación ayuda a asegurar que todos conozcan sobre el cambio y permite el uso del mejor medio para cada aspecto de la transformación. El mensaje debería vincular a cada estructura de audiencia de referencia, presentar las ventajas y desventajas del cambio, tocar puntos de resistencia al cambio, y publicar los éxitos que se tengan inicialmente.

Sin importar lo bien que el cambio sea comunicado, siempre surgirán dudas. Para el éxito del cambio, es importante incluir válvulas de escape que permitan que los empleados expresen sus inquietudes.

La persona que comunica el cambio es tan importante como el mensaje en sí- lo ideal es que la persona con mayor credibilidad sea la que lo comunique. Finalmente, se deben realizar entrevistas y grupos de enfoque para asegurar la eficiencia de la estrategia de comunicación.

### Comunicación inter-departamental

Los problemas de comunicación entre departamentos surgen porque:

- Cada departamento desempeña funciones distintas.
- Están separados físicamente y financieramente.
- Están separados por la cadena de mando.
- Tienen diferencias de lenguaje (el lenguaje de contabilidad es distinto del de operaciones, por ejemplo).
- El diseño de las oficinas restringe el flujo natural de comunicación.
- Cada departamento tiene distintas prioridades y distintos esquemas de remuneración y castigo.

Estas diferencias desalientan la comunicación entre ellos, creando una mentalidad de "silo". El resultado es el surgimiento de tareas duplicadas y conflictos innecesarios.

Cuando la empresa añade un departamento, se multiplica la complejidad de las comunicaciones.

Las comunicaciones pueden mejorar:

- Creando metas y valores comunes para los empleados
- Promoviendo la colaboración entre departamentos
- Reconciliando las tensiones inherentes entre proveedores y consumidores de información
- Creando procesos y procedimientos organizacionales para manejar conflictos inter-departamentales.

Estas estrategias pueden ser facilitadas a través de dos iniciativas tácticas:

1.- Si los problemas son leves, los proyectos que requieren de poco esfuerzo pueden ayudar a promover mayor sensibilidad y proveer información más específica sobre departamentos a lo largo de las fronteras organizacionales. Los proyectos incluyen cambio de puestos, seminarios, artículos escritos entre dos o más personas, sesiones de tormenta de idea, etc.

2.- Cuando los problemas son más evidentes, se requieren de esfuerzos más radicales. Por ejemplo, rotación de cargos, rediseño de procedimientos contables para recompensar empleados, rediseño del espacio en las oficinas, etc. Más radical aún sería re-estructurar toda la compañía para cambiar las cadenas de mando, alterar las responsabilidades, etc.

### Espíritu innovador

Las políticas corporativas, reglas, regulaciones, procedimientos, estructuras, reuniones, etc. pueden ser obstáculos en la organización. El objetivo de todo gerente debe ser diseñar un sistema que no obstruya el flujo de ideas innovadoras.

Los innovadores comprenden que no existen garantías - las organizaciones deben estar preparadas para tomar riesgos. Debido a que las responsabilidades rígidas en los departamentos matan

la creatividad, es necesaria una comunicación para la innovación eficiente. Una persona con poder e influencia debe respaldar las ideas innovadoras eficientes, y se deben comprometer recursos financieros, humanos y de tiempo considerables.

### Ética y confianza

La ética y la confianza son los pilares fundamentales para un buen sistema de comunicación. Cada decisión de comunicación tiene una dimensión ética.

De las complejidades del proceso de comunicación, un gerente afronta inicialmente tres situaciones simples: hablar, escuchar o permanecer silente – cada una implica una decisión ética.

Las buenas intenciones no son suficientes. El impacto de las acciones debe también ser considerado, y la naturaleza ética de la comunicación debe ser considerada dentro del contexto de quién, qué, cuándo y dónde, en forma simultánea.

No existe ninguna garantía de que una organización o sus empleados actuarán con ética - todos tienen la responsabilidad de luchar por ella. Esto implica actuar en los 3 niveles, cultura, políticas y carácter individual. Las organizaciones éticas son creadas y mantenidas por los individuos que poseen integridad personal, que operan en una cultura de principios y gobernados por políticas racionales.

Este Resumido ha sido parcialmente patrocinado por:



Directorio y Buscador de Negocios  
en Hispanoamérica



SeguRed.com – El portal de la seguridad



Estadísticas e Investigación de Mercado Digital  
en Latinoamérica

¿Le gustó el Resumido? Compre el libro en: <http://www.resumido.com/es/libro.php?cod=194>