

ENSAYO SOBRE LA COMUNICACIÓN EFECTIVA DE LOS GERENTES EN LAS ORGANIZACIONES

CÉSAR AUGUSTO CARDONA BOTERO

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

FACULTAD DE ECONOMÍA

ESPECIALIZACIÓN ALTA GERENCIA

FIN DE SEMANA

BOGOTÁ

2013

ENSAYO SOBRE LA COMUNICACIÓN EFECTIVA DE LOS GERENTES EN LAS ORGANIZACIONES

CÉSAR AUGUSTO CARDONA

Trabajo final para obtener el título de  
ESPECIALISTA EN ALTA GERENCIA

Directora de trabajo de grado

MARIA CAROLINA ORTIZ RIAGA

Docente

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

FACULTAD DE ECONOMÍA

ESPECIALIZACIÓN ALTA GERENCIA

FIN DE SEMANA

BOGOTÁ

2013

## **Ensayo sobre la comunicación efectiva de los gerentes en las organizaciones.**

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 porque estamos seguros que 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.

Cuando la comunicación en cualquier tipo de organización funciona correctamente, se logran anticipar y subsanar más fácilmente los obstáculos y se obtienen de una mejor manera los resultados que se desean.

Por lo anterior, la intención de este ensayo es enfatizar la gran importancia que tiene para las organizaciones que los mensajes lleguen al receptor de la forma más adecuada posible, como también entender de una manera fácil como es el proceso de una comunicación efectiva y la trascendencia de saber escuchar para que la comunicación sea realmente eficiente.

No es posible pensar en una sociedad sin comunicación. Desde el principio de los tiempos el *Homo Sapiens* a través de la evolución siempre fue encontrando la manera de mejorar su forma de comunicarse, primero logró que su comunicación verbal fuera cada vez más fluida, luego comenzaron los símbolos con el arte rupestre, los petroglifos, pictogramas e ideogramas. Más recientemente, en la edad de bronce, 4000 A.C., ya datan los primeros sistemas de escritura con los sumerios en el viejo mundo y los olmecas en América. Desde Jesucristo hasta mediados del siglo XV con la invención de la imprenta por Johannes Gutenberg la forma más común de comunicación era la verbal o hablada, existían pocas personas que escribían los comunicados de un Rey de un imperio o comunicados de la Iglesia, llevar un mensaje de un lugar a otro podía tardar meses incluso años. Ya con la imprenta, la comunicación escrita adquiere gran importancia y se masifica el conocimiento. A finales del siglo XIX, con el descubrimiento de la electricidad, su transmisión y otros grandes inventos, se revolucionó definitivamente todo el tema de la comunicación entre los hombres. Hoy en día los sistemas satelitales y la internet han dado un completo giro a la comunicación hasta el punto que las nuevas tecnologías logran que se tengan teleconferencias entre dos o más personas que se encuentran en diferentes partes del mundo en una misma sala.

Es importante aclarar el término comunicación, por definición de la Real Academia de la Lengua Española (2001):

- Trato, correspondencia entre dos o más personas

- La transmisión de señales mediante un código común al emisor y al receptor.

Como lo indica la RAE, el acto de comunicar se nota sencillo, pero lo que más debe importar en el momento de ser enviado un mensaje es que realmente sea efectivo. En las organizaciones, la comunicación tiene un propósito fundamental y es transmitir mensajes adecuados en los cuales se difundan de manera clara los objetivos y las políticas de la organización.

De la misma manera, entendemos la comunicación en las organizaciones como un proceso mediante el cual un individuo o una de las partes de la organización se pone en contacto con otro individuo u otra de las partes. Esto nos clarifica el hecho de que la comunicación es una herramienta de trabajo importante con la cual los individuos pueden entender su papel y pueden desempeñar de acuerdo a las necesidades de la organización.

A lo anterior se añade que las organizaciones deben asegurarse que los mensajes y las diferentes órdenes que se imparten lleguen convenientemente a su destino; de nada sirve que un gerente esté convencido que sus mensajes estén siendo plenamente ejecutados si la comunicación ha sido afectada de alguna manera o ha sufrido algún quiebre antes de llegar al receptor.

### **La comunicación efectiva como proceso.**

Se puede afirmar, que la comunicación organizacional es un proceso que ocurre entre los miembros de una colectividad social. Al ser un proceso, la comunicación dentro de las organizaciones consiste en una actividad dinámica, en cierta forma en constante flujo, pero que mantiene cierto grado de identificación de estructura.

No obstante se debe considerar que esta estructura no es estática sino cambiante, y que se ajusta de acuerdo con el desarrollo de la organización. Mientras más se conozca esta estructura, más eficiente será el resultado de la comunicación. Independientemente de la estructura que tenga una organización, todo su accionar funcionará como un sistema. Un sistema está compuesto por una serie de actividades interdependientes que al integrarse forman un conjunto específico de objetivos. Por lo tanto, la comunicación en las organizaciones se considera como un proceso que se lleva a cabo dentro de un sistema determinado de actividades interrelacionadas.

Con esto llegamos a que la comunicación entre los miembros de una organización implica la creación, intercambio (recepción y envío), proceso y almacenamiento de mensajes.

A pesar del hecho de que las organizaciones han existido desde los tiempos bíblicos de una u otra forma, no fue sino hasta principios de siglo XX que las teorías formales de la organización fueron desarrolladas y diseminadas ampliamente. La mayor parte de estas teorías establecen principios claros acerca de la comunicación en las organizaciones o

hacen suposiciones implícitas acerca del rol de la comunicación de las organizaciones eficientes.

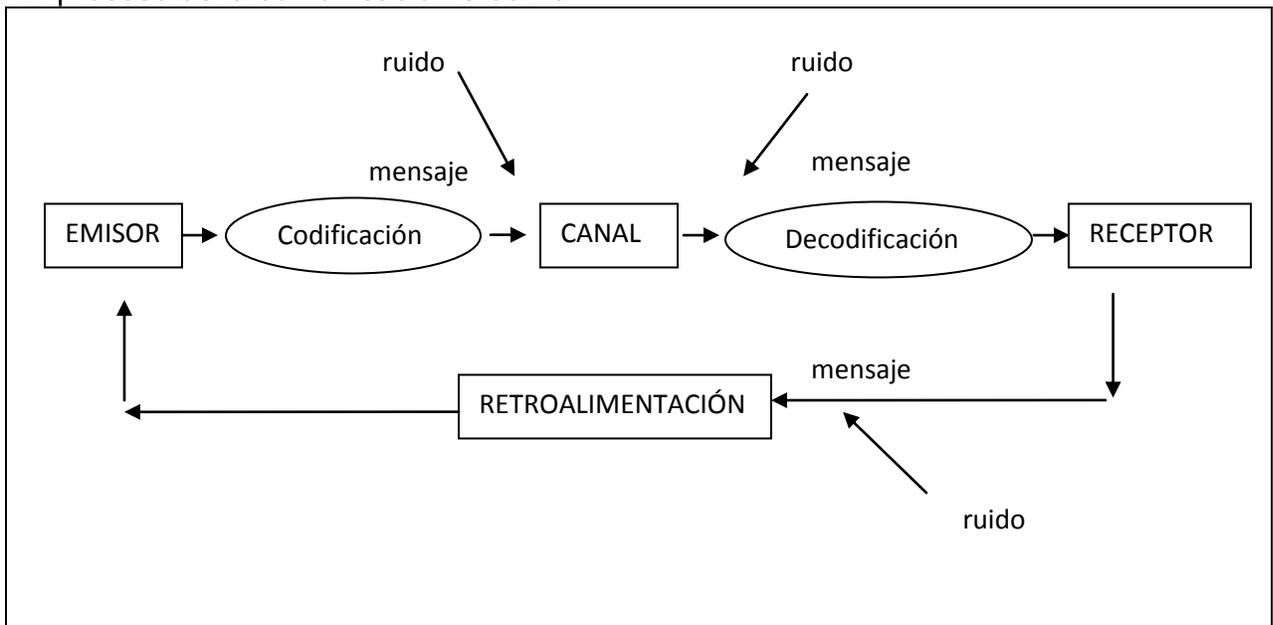
En lo expuesto anteriormente, queda claro que en la comunicación debe haber un proceso de intercambio para que los mensajes queden claros. Por esto la importancia de la retroalimentación en todo el proceso.

Así mismo, la comunicación no se puede ver como una línea recta que va desde un emisor hacia un receptor, sino que es realmente una relación circular entre varios elementos que junto con la retroalimentación dan el verdadero sentido a la comunicación efectiva.

Los elementos se encuentran relacionados entre sí de tal forma que el resultado del análisis efectuado en uno tiene impacto en los otros. Por ejemplo, en la elección del canal por el que se va a realizar el comunicado se deberá considerar tanto a la audiencia como la cultura y el mensaje. Para poder entender estas relaciones, es conveniente hacer un análisis y formular la estrategia más adecuada para cada elemento.

En la gráfica se puede observar cómo funciona el adecuado proceso:

El proceso de la comunicación efectiva



Fuente: el autor

Siempre será necesario un propósito adecuado para que haya lugar la buena comunicación, este propósito debe ser expresado como un mensaje a transmitir. Este mensaje, es creado por una fuente o emisor y debe llegar a un receptor.

Para que llegue el mensaje al receptor, este debe ser transmitido por un canal, el cual es el medio por el cual viaja el mensaje. De acuerdo a la importancia o la necesidad, la organización debe establecer cuáles son los canales formales para transmitir efectivamente un comunicado.

Durante el movimiento dinámico del mensaje desde el emisor hacia el receptor por el canal establecido, existen dos partes importantes, una es la codificación del mensaje y la otra es la decodificación. Estas son limitadas por las habilidades, actitudes, conocimientos y sistemas socioculturales de quien emite el mensaje y quien lo recibe.

Así como el emisor tiene la capacidad de escribir o hablar, el receptor debe tener la capacidad de leer o escuchar, y ambos deben ser capaces de razonar.

Finalmente, para garantizar que el proceso de la comunicación sea efectivo debe haber una retroalimentación, que actúa como la verificación del éxito que se ha tenido al transmitir el mensaje.

Es importante resaltar que un elemento importante en toda comunicación es la confianza que existe entre emisores y receptores, ya que esta impacta de manera muy relevante a la eficacia del mensaje. Es muy significativo que exista confianza entre los interlocutores para que el flujo de comunicación no se limite.

### **Los canales de comunicación formal e informal en la organización.**

En las organizaciones se establecen de manera muy sencilla dos formas de transmitir la comunicación, una es informal y la otra es formal. La comunicación formal obedece a unos adecuados procedimientos con los cuales los mensajes son transmitidos siguiendo estándares y se direccionan de acuerdo a la eficacia que se desee obtener.

La comunicación informal es la que hace que el común de los individuos de la organización interactúen en diferentes áreas, su característica es espontánea y es una forma sencilla de transmitir información.

La idea de que tanto el individuo como la institución necesitan organizarse y comunicarse, es de gran aceptación. Es importante hacer énfasis en que una organización moderna constituye ante todo una composición social de seres humanos en donde es preciso que exista una estructura, una jerarquía necesaria para que se logren los fines que la organización se propone.

Siendo así y por tratarse de seres humanos, el factor esencial de la conducta de una organización es la comunicación en todas sus direcciones y en todos los niveles a

través de los elementos del proceso de comunicación. Para esto se deben distinguir muy bien los canales mediante el cual se transmiten los mensajes; es decir, distinguir a la línea de personas a través de las cuales pasan estos y, actualmente, la utilización de las tecnologías.

El análisis de la comunicación organizacional engloba las prácticas internas y externas de los flujos comunicativos de la organización, en donde se pone énfasis en la necesidad de alcanzar un equilibrio entre los canales formales e informales que se utilicen.

Entonces establecemos que los flujos de comunicación se encuentran compuestos por el conjunto de estos canales y representa en sí la estructura de la organización desde el punto de vista de las interrelaciones de comunicación, lo cual puede ayudar a elevar la eficiencia del proceso de las comunicaciones, es decir que se logre transmitir efectivamente un mensaje.

El flujo de mensajes entre las personas sigue un camino denominado Red de Comunicaciones. La dirección de la red ha sido tradicionalmente dividida en comunicaciones ascendentes, descendentes y horizontales, dependiendo de quién inicia el mensaje y quien lo recibe. En definitiva la forma en que se mueve un mensaje dentro de un sistema se deduce como proceso seriado (Robbins, 2004).

Por proceso seriado se entiende el camino paso a paso que sigue la comunicación dentro de la organización, es decir, el proceso de persona a persona.

La existencia de los sistemas permite que al darse la comunicación en todas las direcciones se fortalezcan las redes formales, así se tienen bajo control las redes informales.

Retomando a Robbins (2004), cuando hablamos de flujos de comunicación, nos referimos a los procesos de comunicación que se llevan a cabo al interior de la organización de acuerdo a la estructura formal (organigrama) y éstos pueden ser de la siguiente manera:

a. Descendente:

Es la que fluye desde un nivel superior en la organización hacia niveles inferiores. Cuando los administradores, jefes de área, gerentes de división o directores se comunican hacia sus subordinados generalmente se efectúa mediante este patrón.

Con lo anterior se entiende que sus funciones principales son las de coordinar, informar, motivar y controlar. Se usa para asignar metas, dar instrucciones de trabajo, informar a los subordinados de políticas y procedimientos, señalar problemas que necesitan atención y ofrecer retroalimentación acerca del desempeño.

b. Ascendente:

Esta funciona en dirección contraria al anterior enunciado, la comunicación ascendente fluye desde niveles inferiores hacia los superiores en las organizaciones. Se utiliza para brindar retroalimentación a los superiores, informarles del progreso hacia las metas e informar de problemas actuales. La comunicación ascendente permite que los administradores de nivel superior se mantengan actualizados acerca de la forma como piensan los empleados sobre sus puestos, los compañeros de trabajo y la organización en general. Dentro de sus funciones se encuentra la de comprobar la recepción del mensaje, evaluar, informar y sugerir.

Por lo expuesto, las organizaciones confían en la comunicación ascendente para obtener ideas sobre cómo pueden mejorarse ciertos aspectos dentro de ella. Ejemplos claros son los informes de desempeño preparados por los niveles inferiores para su posterior revisión por parte de la administración media o superior. Así también, los buzones de sugerencias, las encuestas de ambiente laboral, procedimientos de quejas y conversaciones superior-subordinado en sesiones informales sirven enormemente para que exista una adecuada fluidez en este tipo de comunicación formal.

c. Horizontal:

Cuando la comunicación tiene lugar entre mismos compañeros de trabajo, entre miembros de grupos de trabajo del mismo nivel o en general entre cualquier personal de nivel horizontal equivalente, se puede describir como una comunicación horizontal.

Este tipo de comunicación es muy efectiva, porque permite ahorrar tiempo y facilitar el intercambio de ideas que redundan en mejorar las acciones y acelerar algunos procesos y decisiones. Aquí la función primordial es la de intercambio, coordinación y apoyo entre el personal de la misma posición jerárquica.

Conviene subrayar, que no se puede tampoco desconocer que pueden crear conflictos disfuncionales cuando se altera de algún modo la comunicación formal vertical, sea ascendente o descendente, puesto que al facilitarse así mucha fluidez de información se podría pensar que es fácil prescindir del superior para lograr que se hagan las cosas.

Indiscutiblemente la comunicación formal será altamente efectiva desde el punto de vista gerencial cuando se produzca la respuesta que se espera de los empleados, ya que por más brillante que sea el mensaje, no servirá de nada si no se obtiene el resultado deseado.

Dentro de la organización también encontramos la comunicación informal, la cual con frecuencia toma la forma de noticias, comentarios y rumores. Gibson y Donnelly (2000) presentan la siguiente tipología:

- a. Castillos en el aire: Rumores anticipatorios a una situación de la empresa.
- b. Conductores de cuña: Son los más dañinos y suelen difundir rumores tales como: “Mary logró el ascenso, porque se acostó con el jefe”, “Antonio tiene SIDA”. Este tipo de rumores son muy dañinos y destruyen lealtades.
- c. De recta final. Suelen anticiparse a una situación final. Por ejemplo: la empresa se fusionará, habrá cambios de jefe, María cambiará de empleo.

La comunicación informal suele expresarse en su forma más común a manera de rumor, de acuerdo con Dalton (1970) los rumores suelen tener en promedio más del 70% de sus datos como veraces, entonces, cabría preguntarnos, ¿Por qué la comunicación informal genera tantos problemas? Sin duda, porque los rumores generan inestabilidad en la organización y conflictos entre los actores organizacionales.

Ante esa situación es importante detectar a tiempo la naturaleza y el blanco del rumor, a fin de aclararlo en una relación cara a cara. La comunicación verbal, utilizando la palabra como signo lingüístico, es de gran importancia en la organización; sin embargo, es complementada con la comunicación no verbal, la cual es analizada posteriormente para completar un proceso de comunicación. Sabemos que la comunicación es parte esencial en nuestra vida para poder realizar nuestra labor en alguna organización.

En la revista Noticias Financieras (2011), Sugano manifiesta que uno de los principales factores que atenta contra una buena comunicación interna, y por ende causa daño a la buena imagen de la empresa, es el hecho de que la gerencia no sepa tratar con los infaltables rumores.

Es imposible que en el seno de una institución no se generen rumores. Lo que debe hacerse es ir directamente a la fuente y también dar la confianza y tranquilidad necesarias a los trabajadores para que pregunten, sin temor, a los gerentes y jefes sobre las dudas que tienen. Las respuestas que recibiremos pueden gustarnos o no, pero es lo real y no algo que imaginamos sin fundamento alguno, indica

Añade que si se ven desde el punto de vista económico, los rumores son costosos para la organización, pues no solo se debe tener en cuenta el tiempo y el esfuerzo que a la alta gerencia le puede tomar disiparlos, sino también el tiempo que los empleados (aunque no quieran) pasan pensando en los mismos. Todo ello redundará en distracciones y errores de trabajo

A lo que se refiere la comunicación informal, los superiores no tienen ningún tipo de poder para manejarla, ya que esta se da dentro de la organización de una manera espontánea, se puede lograr dentro de un mismo departamento de trabajo como lo puede ser recursos humanos, contabilidad, producción, ventas, etc. o entre los departamentos. Esta se va dando conforme los miembros de la organización

interactúan entre ellos. Estas comienzan por amistad o por empatía. Aquí no existe ningún tipo de control sobre sus desempeños personales entre ellos.

En resumen, existen y coexisten dos tipos de comunicación dentro de la organización que son la comunicación formal y la comunicación informal. Estos dos tipos de comunicaciones son inevitables dentro de nuestro entorno laboral y se dan paralelamente.

Con todo y lo anterior, las personas que dirigen la institución son responsables de la comunicación formal, ellos llevan el control de cómo, cuándo y dónde se da esta comunicación y lógicamente por el medio que se hará llegar. Existen varios medios como lo son manuales, cartas, circulares, organigramas, funciones de puestos, entre muchas otras. Es la organización planeada, la que se encuentra en un papel. En esta comunicación se puede controlar hasta los comportamientos de las personas, para tener un muy buen desempeño laboral.

Se puede concluir que los dos tipos de comunicación son necesarios para el buen funcionamiento de la organización, ya que es necesario estructurar la comunicación formal para llevar un control sobre el desempeño del trabajador y no podríamos trabajar sin una comunicación informal, ya que es inevitable que se dé y sobre todo que es parte importante para que el empleado desarrolle su necesidad de aceptación con los demás miembros del equipo o de la empresa.

Continuando, la comunicación efectiva en las organizaciones es clave para el buen funcionamiento de esta y para los resultados exitosos de la alta gerencia. Todos los directivos deben preocuparse por estar seguros que los mensajes y la información están llegando de forma precisa a su respectivo receptor y que este a su vez ejecuta la acción del mensaje dado. De la misma manera la alta gerencia debe estar atenta de que los diferentes mensajes que les llegan desde otros niveles se manejen y direccionen con la sutileza adecuada, de tal modo que se afronten y no se dejen convertir en malos rumores que puedan perjudicar sus resultados.

Y así como ya se ha dicho anteriormente y recapitulando, la alta gerencia debe siempre estar atenta a los diferentes vicios que se generan en la comunicación. Estos vicios regularmente acarrean rumores o ruidos que a la larga terminan siendo perjudiciales para la organización. Al igual que un cáncer, que se va desarrollando muy lentamente en el organismo humano, y con el tiempo puede acarrear problemas graves y hasta la muerte, los vicios de la comunicación en las organizaciones pueden terminar autodestruyéndola o generar pérdidas muy cuantiosas de dinero y tiempo.

En definitiva, la buena comunicación tiene mucha importancia para la eficacia de cualquier organización o grupo y se refiere a la transmisión y comprensión de significados. El hombre es un ser netamente comunicativo, y realiza esta actividad durante todo el día, (escribe, lee, habla, escucha). No puede existir un grupo que no

tenga comunicación, es decir, la transmisión de algo con sentido entre los miembros que lo componen.

### **Funciones centrales de la comunicación**

No se puede desconocer que la comunicación así como lo es para las organizaciones es igualmente importante para el buen desarrollo de una sociedad, por tanto, hay que entender el por qué y el para qué de una buena comunicación.

Con lo anterior, es básico conocer bien lo que para Robbins (2004) son las cuatro funciones centrales de la comunicación: controlar, motivar, expresar emociones e informar.

Según Robbins (2004), la comunicación controla la conducta de los miembros de varias maneras. Las organizaciones tienen jerarquías de autoridad y lineamientos formales que deben seguir los empleados.

Por ejemplo, la comunicación desempeña una función de control cuando se pide a los empleados que primero comuniquen las quejas laborales a su jefe inmediato, que se limiten a la descripción de sus puestos o que cumplan con las políticas de la empresa. Seguir un conducto regular para el manejo de cierta información es elemental para que no se distorsione el control, el cual en primer lugar debe ser llevado por los superiores inmediatos y luego este deberá tomar las medidas necesarias.

La comunicación alienta la motivación porque les aclara a los empleados qué deben hacer, cómo lo están haciendo y qué pueden hacer para mejorar un rendimiento. La definición de metas concretas, la retroalimentación sobre el avance logrado hacia las metas y el reforzamiento de la conducta deseada, estimulan la motivación y requieren que exista comunicación. Motivar es un arte del cual los gerentes no pueden estar ajenos, saberlo hacer es un buen signo de adecuado liderazgo y encontrar la mejor manera de hacerlo siempre traerá consecuencias positivas a la organización. Un colaborador motivado se levantará cada día y dejará su hogar, porque irá a un sitio donde se siente bien y además es altamente productivo.

En el caso de un gran número de empleados, el grupo de trabajo es su fuente primaria de interacción social. La comunicación que ocurre en el grupo es un mecanismo fundamental que permite a sus miembros manifestar sus frustraciones y sentimientos de satisfacción. Por consiguiente, la comunicación se convierte en una puerta de expresión emocional de sentimientos y de realización de las necesidades sociales. Todas las personas necesitan expresar sus emociones y una manera fundamental es comunicándola, usando cualquier canal porque es una forma de desahogo y en algunos casos de liberación. Como es de entender, todos los comportamientos humanos son diferentes, y esto depende de la cultura en que cada uno ha crecido, siendo así no

puede ser indiferente para un gerente que las expresiones emocionales de los individuos se manifiesten en momentos dados y de distintas maneras. Aquí es importante saber escuchar, apartado que más adelante se explicará con mayor detenimiento.

La última función de la comunicación se refiere al papel que desempeña cuando facilita decisiones. Ya que, mediante la transmisión de datos para identificar y evaluar las posibles opciones, proporciona la información que necesitan las personas y los grupos para tomar decisiones. Tomar decisiones es fundamental en la vida y en las organizaciones es el diario vivir. Para tomar la adecuada decisión es necesaria una ordenada y completa información, la cual se obtiene mediante la comunicación asertiva.

No se debe pensar que alguna de estas cuatro funciones es más importante que las demás. Para que los grupos funcionen como deben, es preciso tener cierto control de los miembros, estimularlos para que trabajen, proporcionarles un medio para expresar emociones y para tomar decisiones.

Podemos considerar que casi cualquier intercambio de comunicación en una organización o grupo cumple con una o varias de estas cuatro funciones.

Conociendo ya las cuatro funciones centrales de la comunicación y que hacen de ella muy efectiva, se puede ahora hablar de los retos fundamentales que enfrentan los gerentes en relación a esta.

Según Clappitt (2000) son seis los 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. Otro tema importante es también el impacto del uso de Internet para interconectar a gerentes y empleados, así como la importancia de la comunicación cuando ocurre cambio organizacional.

Con respecto a lo primero, la información de lo que se desea hacer llegar al receptor o en este caso los colaboradores debe ser clara y concisa. Además la buena información es fundamental para minimizar el riesgo en la toma de cualquier decisión que pueda afectar los intereses de la compañía.

El canal que se use para transmitir el mensaje debe ser el adecuado y escogido según la circunstancia, por ejemplo es muy común el uso de carteleros para información directa a todo el personal, ya sean nuevas órdenes o cambios en estructura y políticas, o en organizaciones que cuentan con servicio de intranet, se selecciona este canal formal para llevar el mensaje a las personas quienes tienen acceso permanente a ella. Para cada mensaje se puede seleccionar el canal más adecuado según la circunstancia.

La retroalimentación es clave para que el gerente esté completamente seguro de que se está entendiendo lo que él desea que se entienda. Además que es un mecanismo para generar confianza entre las partes y de estar seguros que el mensaje ha sido recibido de la manera adecuada.

En cuanto a los cambios, es de suma importancia que estos se comuniquen de manera eficaz, en especial para evitar malos entendidos. Las organizaciones son dinámicas, por lo que siempre se encuentran en constante movimiento, esto hace que se generen cambios con relativa frecuencia, por ende, la información de estos bien manejada y a tiempo hará que se respire aire de tranquilidad entre los miembros de la organización y no haya lugar a especulaciones mal intencionadas que puedan generar ambientes pesados donde no se sienta a gusto trabajar.

La comunicación entre departamentos bien concebida es elemental para que las acciones se realicen en el tiempo y el espacio programado. Un gerente debe permitir esto, aunque sean departamentos que tengan intereses propios, y en algunas ocasiones contrarios, por medio de una asertiva comunicación deberán llegar a acuerdos en los que siempre el desarrollo esté orientado a el crecimiento de la empresa en conjunto.

Finalmente, la innovación es una clara muestra del desarrollo y crecimiento de la organización, por tanto esta debe ser manejada con mucha moderación y cautela, y sólo el gerente decidirá cuál es el momento más oportuno para realizar su notificación. También puede existir comunicación innovadora en la que se salga de lo convencional y cree un gran impacto en todos los miembros.

### **Saber escuchar: habilidad clave para la comunicación efectiva.**

Para todas las personas es muy común confundir oír con escuchar.

Para la RAE (2001) oír es recoger las vibraciones de los sonidos y escuchar es poner sentido de lo que oímos, requiere poner atención, interpretar y recordar los estímulos del sonido.

Para Robbins (2004), ocho son los comportamientos que están asociados con las habilidades eficaces para escuchar. Estos comportamientos son una guía sencilla que todo gerente debe poner en práctica para que su comunicación sea cada vez más efectiva.

1. Hacer contacto visual: el receptor siempre sentirá que existe interés en lo que está diciendo si se le mira mientras está hablando.

2. Realizar movimientos afirmativos con la cabeza y expresiones faciales apropiadas: Estas son señales no verbales que indican a quien habla, que el escucha le está poniendo interés a lo que está diciendo.
3. Evitar ademanes o acciones que distraigan: El orador puede sentir que el escucha está aburrido o desinteresado si este ve su reloj, juega con el lápiz o una hoja. Estas son acciones que no permiten crear una buena relación entre emisor y receptor y evitan la comunicación efectiva.
4. Formular preguntas: Es importante formularlas en el espacio adecuado, esto proporciona base para aclaraciones y asegura la comprensión entre los dos interlocutores. Además logra que quien habla sienta que es importante lo que está diciendo.
5. Hacer paráfrasis: Este es un buen mecanismo que debe usar un gerente para verificar que está entendiendo lo que está escuchando. Para realizar esto, debe decir lo mismo que acaba de escuchar, con sus propias palabras. Lo anterior permite que en interlocutor se retroalimente y entre los dos verifiquen la precisión del mensaje.
6. Evitar interrumpir al interlocutor: El gerente debe permitir que el interlocutor exprese su pensamiento antes de ser interrumpido. Con seguridad después de sentirse escuchado, el interlocutor estará muy dispuesto escuchar con atención lo que se le vaya a decir.
7. No hablar demasiado: En su mayoría las personas prefieren hablar y expresar sus ideas que escuchar lo que las otras personas están diciendo. Para ser efectivo con los que se quiere decir, un buen gerente debe reconocer que escuchar bien es un buen precio para lograr que los otros le permitan hablar.
8. Realizar una transición suave entre los papeles de interlocutor y escucha: En las organizaciones escuchar y hablar es una constante en la comunicación. Y esta será realmente efectiva si esa transición se realiza con la sutileza adecuada. Un ejercicio clave es no pensar en lo que se va a decir mientras el interlocutor está hablando, esto desconcentra y afectará la adecuada comunicación.

En síntesis, y como se explicó anteriormente, todas las grandes organizaciones deben mantener una retroalimentación permanente entre pares y entre jefes y colaboradores, esto sólo se logra cuando las dos partes entienden que saber escuchar permite que fluya la comunicación.

Así como lo explica Robbins en sus ocho comportamientos, seguirlos permitirá que los interlocutores mantengan la certeza suficiente para que al final el mensaje tenga los resultados esperados. Seguir esos ocho comportamientos no es complicado y no son

más que un pequeño manual que al adoptarlos con total conciencia logrará beneficios muy altos en autoestima y confianza entre las partes para que la comunicación sea realmente efectiva.

Resumiendo en pocas palabras, la habilidad de escuchar activamente es clave en la actividad gerencial.

### **El impacto de la comunicación efectiva:**

En un artículo de la revista Noticias Financieras (2011) se cita a Susana Sugano, quien afirma que la comunicación interna (dentro de una empresa), juega un papel fundamental dentro de la construcción de una buena imagen corporativa. La comunicación interna es uno de los principales factores que permiten construir y afianzar las relaciones entre el trabajador y las empresas e instituciones. Ayuda a que los trabajadores conozcan más acerca de la historia organizacional, los logros, los avances y los nuevos retos; lo que fortalece la identificación y el orgullo que puede sentir el personal, señala la especialista.

Además indica que el hecho de que los trabajadores conozcan a la empresa y se comprometan con sus acciones y objetivos hace que los empleados sientan satisfacción de trabajar en un determinado lugar. Eso después se irradia a los clientes, proveedores y el entorno general, fortaleciendo así la comunicación corporativa de la institución.

De otro lado, manifiesta que resulta decisivo que la gerencia sepa gestionar y desarrollar la capacidad de escucha y la generación de espacios de intercambio entre los directivos y los trabajadores. Lo ideal es tener una política de puertas abiertas, en la que los empleados estén cómodos transmitiendo sus inquietudes y la gerencia pueda responder a ellas, apunta.

Se debe considerar entonces que cuando hay un excelente intercambio de ideas debido a la fluidez de la comunicación, todos los empleados de la organización estarán suficientemente motivados y a gusto desempeñando sus funciones, lo que redundará en beneficios que se notarán hacia el exterior y en definitiva el impacto que se desea, que no es más que la empresa crezca y se mantenga en el tiempo, se logrará.

### **Acciones definitivas para comunicarse efectivamente**

Sacar lo mejor de los empleados es la marca de un líder efectivo, pero comunicar efectivamente qué es lo que se espera de ellos puede ser difícil. “Las expectativas confusas llevan a procesos ineficientes y a desempeños mediocres”, dice Christine Lotze (citada por Goodman, 2013), socia de una firma de consultoría especializada en los comportamientos en el ambiente laboral. “Las personas se frustran porque su trabajo no es valorado y finalmente la empresa se ve afectada”.

Se puede evitar esa confusión siguiendo estos cuatro pasos para comunicar efectiva y claramente las expectativas hacia los empleados:

### 1. Reforzar las expectativas del gerente y de la organización

Como en cualquier conversación, se debe usar un lenguaje simple y directo al comunicar las expectativas. “Las claves de una comunicación efectiva son la simplicidad y la repetición del mensaje”, dice Lotze. “Escuchar cuáles son tus expectativas una sola vez no hará que tus empleados las entiendan; necesitas reforzarlas regularmente”, complementa.

Por ejemplo, se puede monitorear el progreso haciendo evaluaciones mensuales o convocar a los empleados que están cumpliendo las expectativas de manera sobresaliente. Cuando se realice, es necesario reforzar qué expectativa se está destacando y lo que se hizo para lograrla. Esta repetición funcionará como un recordatorio y clarificará qué tipos de comportamientos se están esperando ver en los empleados.

### 2. Explicar quién, qué y cómo

Para comunicar expectativas claras en un ambiente cambiante, se debe asegurar que los empleados siempre sepan qué es lo que se está tratando de conseguir, cómo se planea llegar a ello y quién hará qué para obtener ese resultado. “Muchos de los fracasos pueden relacionarse con la falta de claridad en alguno de estos tres componentes”, asevera Lotze.

Al clarificar cuáles son las expectativas, los roles y los procesos, se le está dando al equipo todas las herramientas que necesita para llevar la visión a la realidad. “Si no explicas cómo se relaciona tu visión con lo que los empleados deben hacer, tendrás muchas ideas pero ninguna ejecución”, dice Lotze.

### 3. Observar bien qué comunica el espacio laboral a los empleados.

Para que los empleados cumplan las expectativas, el ambiente de trabajo debe impulsar los comportamientos que se desea observar. “Todos los elementos de tu cultura deben reforzar los comportamientos que quieres para tus empleados”, dice Lotze. “Si tus expectativas chocan con tu ambiente, tus empleados no podrán conseguirlas”, afirma Lotze.

Una de las maneras para que cumplan con las expectativas efectivas es apoyarse en el sistema de recompensas o bonos que tenga la compañía, así como por las estructuras y procesos de la empresa. Por ejemplo, si es necesario que los empleados tomen riesgos, entonces se debe celebrar a aquellos que lo hagan y se debe establecer un

flujo de trabajo que permita la experimentación y el fracaso. “Debes practicar lo que pregonas”, afirma Lotze.

#### 4. Interesarse en los empleados

Los empleados llegan a la oficina con sus propios deseos y necesidades, por lo que conocer a cada persona de manera individual ayuda a asegurar que entienden cuáles son las expectativas y que se sientan motivados a cumplirla. “Al entender realmente qué es lo que los mueve, qué les da energía y a qué retos se enfrentan, un líder puede más efectivamente impulsar el desempeño y cambiar los comportamientos”, dice Lotze.

Es muy importante tomarse el tiempo para establecer una conexión emocional con cada persona que está bajo mando. Preguntarles con qué están batallando, hacia qué están trabajando y qué les emociona de su empleo. Saber qué los motiva ayudará a estructurar las expectativas de tal forma que empaten con sus metas profesionales.

En conclusión, a todas las personas les gusta recibir información y esta mientras más oportuna mejor. La información a los miembros de las organizaciones llega de diferentes formas, una es de manera formal y la otra por rumores que se pueden mal interpretar. Es por esto que los administradores deben siempre mantener la comunicación en el momento oportuno, explicar el qué, por qué, cuándo, cómo y quién es vital, todo esto aminora el poder de un rumor y el empleado sacará sus propias conclusiones.

Continuando, mientras más fluida y continua sea la comunicación de parte de los gerentes hacia los colaboradores más receptivo estará el personal para lograr una mejor retroalimentación y así lograr que los mensajes se vuelvan acciones concretas y redunden en los beneficios esperados para la organización.

## Bibliografía

CLAMPITT, Phillip G. (2000). *Communicating for Managerial Effectiveness*. SAGE publications, inc.

Goodman, N. (2013, Jun 19). 4 técnicas para comunicarte con tus empleados. *Entrepreneur*. Retrieved from <http://www.soyentrepreneur.com/25435-4-tecnicas-para-comunicarte-con-tus-empleados.html>

La comunicación corporativa es fundamental en las empresas. (2011, Feb 11). *NoticiasFinancieras*. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/851254017?accountid=30799>

Levine, M. (2001). Guide to managerial communication: Effective business writing and speaking. *Journal of Business and Technical Communication*, 15(2), 252-254. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/196455059?accountid=30799>

Robbins (2004) "Comportamiento Organizacional: Teoría y Práctica". Décima Edición Editorial Prentice hall

Diccionario Real Academia Española.(2001). *Vigésima segunda edición. España. Editorial Espasa.*

Gibson, J. L, dan Donnelly. 2000. *Organizations Behavior Structure Processes*. McGraw Hill.

Pérez Medina, E. P. (2010). *Estrategias de Comunicación para elevar el Posicionamiento en el Mercado de la empresa" Confecciones López"* (Disertación Doctoral)