

#### **4.- BARRERAS Y FALLAS EN LA COMUNICACIÓN**

Probablemente no resulte sorprendente que muchos gerentes citen con frecuencia la falla de la comunicación como uno de sus problemas más importantes. Sin embargo, a menudo los problemas de comunicación son síntomas de problemas mucho más enraizados. Por ejemplo, una planeación deficiente puede ser la causa de incertidumbre sobre la dirección que sigue la empresa. En forma similar, una estructura organizacional deficientemente diseñada quizá no comunique con claridad las relaciones organizacionales. Los estándares de desempeño imprecisos tal vez creen incertidumbre en los gerentes con relación a lo que se espera de ellos. Por lo tanto, el gerente perceptivo buscare las causas de los problemas de comunicación en lugar de solo hacerle frente a los síntomas. Pueden existir barreras en el emisor, en la transmisión de mensaje, en el receptor o en la retroalimentación.

##### **4.1.- Barreras específicas a la comunicación**

###### **Falta de planeación**

Pocas veces la buena comunicación es el resultado de la casualidad. Con frecuencia las personas comienzan a hablar y escribir sin primero pensar, planear y exponer el propósito del mensaje. Sin embargo, el presentar los motivos de una orden, el seleccionar el canal más apropiado y el escoger el momento apropiado pueden mejorar mucho la comprensión y reducir el cambio.

###### **Suposiciones no aclaradas**

Algo que a menudo se pasa por alto, a pesar de ser muy importante, son las suposiciones no comunicadas que fundamentan los mensajes. Un cliente puede enviar una nota que informa que visitará la planta del vendedor. En ese momento quizá él supone que el vendedor lo esperará en el aeropuerto, le reservará una habitación en el hotel, hará los arreglos para el transporte y preparará una revisión completa del programa en la planta. Sin embargo, a su vez el vendedor suponga que el motivo principal de la visita a la ciudad del cliente es asistir a una boda y que sólo hará una visita de rutina a la planta. Estas suposiciones no aclaradas en ambos casos pueden dar como resultados confusiones y el deterioro de las buenas relaciones.

###### **Distorsión semántica**

Otra barrera en la comunicación efectiva es la distorsión semántica, que puede ser deliberado o accidental. Un anuncio que afirma: "vendemos por menos" es deliberadamente ambiguo; origina la pregunta: ¿menos de que? las palabras pueden ocasionar diferentes respuestas. Para algunas personas la palabra "gobierno" puede significar interferencia o gasto deficitario; para otros la misma palabra puede significar ayuda, compensación y justicia.

### **Mensajes expresados defectuosamente**

A pesar de lo clara que esté marcada por palabras deficientemente seleccionadas, omisiones, falta de coherencia, organización deficiente de ideas, estructura torpe de las frases, lugares comunes, uso innecesario de jergas y el fracaso en aclarar las implicaciones del mensaje. Esta falta de claridad y precisión, que pueden resultar costosas, se puede evitar mediante un cuidado mayor al codificar el mensaje.

### **Barreras a la comunicación en el ambiente internacional**

La comunicación en el ambiente internacional resulta aún más difícil debido a los diferentes idiomas, culturas y normas sociales. El lema "ponga un tigre en su tanque" de Exxon fue muy efectivo en los Estados Unidos, pero era un insulto para la gente de Tailandia. Los colores tienen diferentes significados en las diversas culturas.

En muchos países occidentales el negro se asocia con frecuencia con la muerte, mientras que en el Lejano Oriente el blanco es el color del duelo. En operaciones de negocios es bastante común en los Estados Unidos comunicarse por el nombre de pila y sin embargo en la mayor parte de las culturas, en especial en aquellas que tienen una estructura jerárquica marcada, por lo general las personas se hablan entre sí por sus apellidos.

Para superar las barreras en la comunicación en el ambiente internacional las grandes corporaciones han tomado diversas medidas.

por ejemplo, Volkswagen proporciona una amplia capacitación en idiomas. Incluso la compañía mantiene un gran equipo de traductores. Con frecuencia se contratan para los puestos más altos a nativos locales que conocen el idioma y la cultura del país anfitrión. En Estados Unidos, las empresas extranjeras consideran ventajoso contratar estudiantes de su propio país que asisten a universidades estadounidenses.

### **Pérdida por la transmisión y retención deficientes**

En una serie de transmisiones de una persona a otra los mensajes se vuelven cada vez menos exactos. La retención deficiente de la información es otro problema serio. Por lo tanto, resulta obvia la necesidad de repetir el mensaje y usar varios canales. Por ello con frecuencia las compañías usan más de un canal para comunicar el mismo mensaje.

### **Escuchar defectuosamente y evaluación prematura**

- Hay muchos conservadores buenos pero pocos que sepan escuchar. Es probable que todos hayan observado personas que intervienen en una discusión con comentarios que no tienen relación con el tema. Una razón puede ser que estas personas estén pensando en sus propios problemas -como puede preservar sus egos o causar una buena impresión en los otros miembros del grupo- en lugar de escuchar la conversación. El escuchar exige atención completa y autodisciplina. También requiere que quien escucha evite hacer una evaluación prematura de lo que tiene que decir la otra persona.

Una tendencia común es juzgar -aprobar o desaprobar lo que se está haciendo- en lugar de tratar de comprender al marco de referencia de quien habla. Sin embargo, el escuchar sin formarse criterios apresurados puede hacer más efectiva y más eficiente a la empresa.

Por ejemplo, el escuchar de una forma comprensiva puede dar por resultado mejores relaciones entre el trabajo y la administración y una mayor comprensión entre los gerentes. Específicamente, quizá el personal de ventas comprende mejor los problemas de la gente de producción y el gerente de crédito quizá comprenda que una política de crédito exageradamente restrictiva puede conducir a una pérdida de ventas desproporcionada. En resumen, el escuchar con empatía puede reducir alguna de las frustraciones diarias en la vida organizada y da como resultado una mejor comunicación.

#### **Comunicación impersonal**

La comunicación efectiva es algo más que simplemente transferir la información a los empleados. Requiere de la comunicación cara a cara en un ambiente de franqueza y confianza. La perspectiva muestra cómo quizá se pase por alto esta técnica de comunicación sencilla pero efectiva. Como señalan los acontecimientos en la perspectiva, la mejoría real de la comunicación con frecuencia no requiere de medios de comunicación caros y complejos (e impersonales), sino la disposición de los superiores a realizar una comunicación cara a cara. Estas relaciones informales, sin ostentación de puesto o una base de autoridad formal, pueden ser amenazadoras para un alto ejecutivo, pero los riesgos existentes estarán compensados por los beneficios que puede proporcionar una mejor comunicación.

#### **Desconfianza, amenaza y temor**

La desconfianza, la amenaza y el temor debilitan la comunicación. En un clima donde se encuentran estas fuerzas cualquier mensaje se observará con escepticismo. La desconfianza puede ser el resultado de un comportamiento inconsistente por parte del superior, o se puede deber a experiencias anteriores en las cuales el subordinado fue castigado por presentar al jefe información desfavorable, pero cierta.

En igual forma, ante la existencia de amenazas-tanto si son reales como imaginarias- las personas tienden a sentirse tensas, se ponen a la defensiva y distorsionan la información abierta y sincera.

#### **Periodo insuficiente para el ajuste al cambio**

El propósito de la comunicación es efectuar cambios que pueden afectar seriamente a los empleados: cambios en el tiempo, el lugar, el tipo y el orden de trabajo o cambios en arreglos de grupos o en las habilidades a emplear. Algunas comunicaciones señalan la necesidad de capacitación adicional, ajusten en la carrera, o modificaciones en el estatus. Los cambios afectan a las personas en diferentes formas y quizá se necesita tiempo para captar por completo el significado de un mensaje. Por consiguiente, para una eficiencia máxima es importante no forzar el cambio antes que las personas puedan ajustarse a sus implicaciones.

**Sobrecarga de información**

Podría pensarse que un flujo mayor e ilimitado de información ayudará a las personas a superar los problemas de comunicación. Sin embargo, el flujo sin restricciones puede dar como resultado demasiada información. Las personas responden a la sobrecarga de información en diversas formas.

Primero, pueden desechar cierta información. Una persona que recibe demasiada correspondencia puede pasar por alto cartas que se deben contestar.

Segundo, si se les abruma con demasiada información las personas cometen errores al procesarla. Por ejemplo, pueden olvidar poner la palabra "no" en un mensaje, lo cual invierte el significado, que se intentaba darle.

Tercero, las personas pueden demorar, el procesamiento de la información, en forma permanente, o con la intención de ponerse al día en el futuro.

Cuarto, las personas pueden filtrar la información. El filtrado puede ser útil cuando se procesa primero la información más urgente y más importante y se asigna una prioridad más baja a los mensajes menos importantes. Sin embargo, existe la posibilidad de que se le brinde atención primero a los asuntos que sean fáciles de resolver, mientras se pasan por alto otros más difíciles pero quizá críticos.

Por último, las personas responden a la sobrecarga de información simplemente evadiendo la tarea de comunicación. En otras palabras, pasan por alto la información o no la comunican debido a la sobrecarga.

Algunas respuestas a la sobrecarga de la información quizá sean tácticas de adaptación que, en ocasiones, pueden ser funcionales. Por ejemplo, el demorar el procedimiento de la información hasta que disminuya su cantidad puede ser efectivo. Por otra parte, el rehuir la tarea de comunicación por lo general no es una respuesta útil.

Otra forma de enfocar el problema de la sobrecarga es reducir la demanda de información. Dentro de una empresa, esto se puede lograr insistiendo en que sólo se procese la información esencial, como puede ser información que muestre desviaciones críticas de los planes. El reducir las demandas externas de información por lo general es más difícil porque estas demandas son menos controlables por los gerentes.

Un ejemplo puede ser la exigencia del gobierno de una documentación detallada de los contratos gubernamentales. Las compañías que realizan negocios con el gobierno simplemente tienen que cumplir con estas solicitudes.

**Otras barreras en la comunicación**

Además de las barreras mencionadas, para la comunicación efectiva existen muchas otras. En la percepción selectiva las personas tienden a percibir lo que esperan percibir. En la comunicación esto significa que escuchan lo que quieren escuchar y pasan por alto otra información relevante.

Estrechamente relacionada con la percepción está la influencia de la actitud, que es la predisposición a actuar o no en una cierta forma; es una posición mental con relación a un hecho o estado. Es evidente que si las personas ya han tomado una decisión no pueden escuchar con objetividad lo que se les dice.

Otras barreras más para la comunicación son las diferencias de estatus y el poder entre el emisor y el receptor de la comunicación. También, cuando la información tiene que pasar a través de varios niveles en la jerarquía organizacional, tiende a distorsionarse.