

5.- HACIA UNA COMUNICACIÓN EFECTIVA

El modelo del proceso de la comunicación que se presentó al inicio (figura 2) ayuda a identificar los elementos críticos en el proceso de la comunicación. En cada etapa pueden ocurrir rupturas-en la codificación del mensaje por el emisor, en la recepción del mensaje y en la descodificación y en la comprensión del mensaje por el receptor-. Desde luego, el ruido puede interferir con la comunicación efectiva en cada etapa del proceso.

5.1.- Pautas para mejorar la comunicación

La comunicación efectiva es responsabilidad de todas las personas de la organización, tanto de los gerentes como de quienes no lo son, que trabajan hacia una meta común. El que la comunicación sea efectiva se puede evaluar por los resultados esperados. Las siguientes pautas pueden ayudar a superar las barreras de la comunicación:

1.- Los emisores de mensajes deben clarificar en sus mentes lo que quieren comunicar. Esto significa que uno de los primeros pasos en la comunicación es clarificar el propósito del mensaje y preparar un plan para lograr el fin deseado.

2.- La comunicación efectiva requiere que la codificación y la descodificación se hagan con símbolos que sean familiares al emisor y al receptor del mensaje. Por lo tanto, el gerente (y en especial el especialista "staff") debe evitar las jergas técnicas innecesarias, que sólo son entendibles para los expertos en su campo en particular.

3.- La planeación de la comunicación no se debe hacer en el vacío. En lugar de ello se deben consultar a otras personas y se debe alentar su participación: recopilando los hechos, analizando el mensaje y seleccionando los medios de comunicación apropiados. Por ejemplo, un gerente puede pedirle a un colega que lea un memorándum importante antes de distribuirlo a través de la organización. El contenido del mensaje debe estar de acuerdo con el nivel de conocimientos de los receptores y con el clima organizacional.

4.- Es importante tomar en cuenta las necesidades de los receptores de la información. Siempre que sea apropiado se debe comunicar algo que tenga valor para ellos, tanto a corto plazo como en un futuro más distante. En ocasiones, los empleados pueden aceptar con más facilidad acciones que los afectan a corto plazo si los benefician a largo plazo. Por ejemplo, el acortar la semana de trabajo puede ser más aceptable si se aclara que esta acción fortalecerá la posición competitiva de la compañía a largo plazo y evitará despidos.

5.- Existe el dicho de que el tono hacia la música. En igual forma, en la comunicación el tono de la voz, la elección del lenguaje y la congruencia entre qué se dice y cómo se dice influyen sobre las reacciones del receptor del mensaje. Un gerente autocrático que ordena a los supervisores subordinados implantar la administración participativa creará una brecha de credibilidad que será difícil de superar.

6.- Con frecuencia la información se transmite sin comunicación, puesto que la comunicación sólo se completa cuando el receptor comprende el mensaje. Y nunca se sabe si la comunicación ha sido comprendida a menos que el emisor obtenga retroalimentación. Esto se logra haciendo preguntas, solicitando la respuesta a una carta y alentando a los receptores a que proporcionen sus reacciones al mensaje.

7.- La función de la comunicación es algo más que transmitir información. También se relaciona con emociones que son muy importantes en las relaciones interpersonales entre superiores, subordinados y colegas en una organización. Es más, la comunicación es vital para crear un ambiente en el que las personas se sientan motivadas a trabajar hacia las metas de la empresa mientras logren sus fines personales.

Otra función de la comunicación es el control. Como se explicó en el estudio de la administración por objetivos (APO), el control no quiere decir necesariamente control de arriba hacia abajo. En lugar de ello, la filosofía de la APO insiste en el autocontrol, que requiere una comunicación clara con la comprensión de los criterios con los cuales se mide el desempeño.

8.- La comunicación efectiva es responsabilidad no sólo del transmisor sino también del receptor de la información. Por lo tanto, el escuchar es un aspecto que necesita de comentarios adicionales.

5.2.- Escuchar: la clave para la comprensión

El gerente apurado, que nunca escucha, rara vez tendrá un punto de vista objetivo del funcionamiento de la organización. El tiempo, la empatía y la concentración en los mensajes del comunicador son requisitos previos para la comprensión. Las personas quieren ser escuchadas, quieren que se les tome en cuenta con seriedad, quieren ser comprendidas.

Por lo, tanto el gerente tiene que evitar interrumpir a los subordinados y ponerlos a la defensiva. También es sensato dar y solicitar retroalimentación, ya que sin ella nunca se puede estar seguros de si se comprendió el mensaje. Para tener una retroalimentación sincera, el gerente debe desarrollar un ambiente de confianza y seguridad y un estilo de liderazgo de apoyo, restando importancia a su estatus (como puede ser encerrarse detrás de un escritorio ejecutivo extra ancho).

El escuchar es una habilidad que se puede desarrollar. Keith Davis y John W. Newstrom propusieron 10 pautas para mejorar la habilidad de escuchar: 1) dejar de hablar, 2) hacer que el que hable se sienta relajado, 3) mostrar al que habla que se desea escuchar, 4) eliminar distracciones, 5) sentir empatía por el que habla, 6) ser paciente, 7) contener el carácter, 8) tener cuidado con las discusiones y la crítica, 9) hacer preguntas, 10) ¡dejar de hablar! La primera y la última son las más importantes; antes de poder escuchar.

Carl R. Rogers y F. J. Roethlisberger sugirieron un experimento sencillo. Es el siguiente: La próxima vez que tenga una discusión trate de usar la siguiente regla sencilla: una persona sólo puede hablar después que las ideas y los sentimientos del que habló antes se repitan con exactitud a satisfacción del que habló. Esta regla parece sencilla, sin embargo, es difícil de implantarla. Requiere escuchar, comprender y de empatía. Sin embargo, los gerentes que han usado esta técnica han informado de un gran número de casos en que no estaban comunicándose con precisión.

5.3.- Algunas sugerencias para mejorar la comunicación por escrito

La escritura efectiva quizá sea la excepción mas que la regla; tampoco la educación y la inteligencia garantizan escribir bien. Muchas personas caen en el hábito de usar jergas técnicas que sólo pueden comprender los expertos del mismo campo. Algunos problemas comunes en las comunicaciones por escrito son que quienes escriben omiten la conclusión o la esconden en el informe, son demasiado redundantes y usan una gramática deficiente, estructura ineficaz de las frases y ortografías incorrectas. Sin embargo, unas pocas pautas pueden hacer mucho por mejorar la comunicación por escrito:

- Usar palabras y frases sencillas.
- Usar palabras cortas y familiares.
- Usar los pronombres personales (como por ejemplo "usted") siempre que sea apropiado.
- Proporcionar ilustraciones y ejemplos; usar gráficas.
- Usar frases y párrafos cortos.
- Usar verbos activos tales como "El gerente planea..."
- Evitar las palabras innecesarias.

John Fielden sugiere que el estilo de escritura debe ajustarse a la situación y al efecto que desea obtener quien escribe. Específicamente recomienda un estilo enérgico cuando quien escribe tiene poder; el tono debe ser cortés, pero firme.

El estilo pasivo es apropiado cuando quien escribe está en una posición inferior a la del receptor del mensaje. El estilo personal se recomienda para comunicar buenas noticias y hacer solicitudes persuasivas de acción.

El estilo impersonal generalmente es correcto para proporcionar información negativa.

El estilo vivaz o pintoresco es apropiado para buenas noticias, anuncios y cartas de ventas. Por otra parte, un estilo menos pintoresco, combinando el impersonal con el pasivo, quizá resulte apropiado por las cartas de negocios comunes.

5.4.- Comunicación efectiva en el grupo: el comité

Los gerentes dedican mucho tiempo a los comités. El uso de comités se debe no sólo a la tradición democrática, sino también a un creciente interés en la administración del grupo y en la participación de grupo en las organizaciones. Algunas de las desventajas de los comités se pueden superar aplicando las siguientes pautas para comunicación más efectiva.

Autoridad La autoridad del comité se debe expresar con claridad para que los miembros sepan si su responsabilidad es tomar decisiones, hacer recomendaciones o simplemente deliberar y proporcionar al presidente del comité algunos conocimientos del problema bajo estudio.

Tamaño El tamaño del comité es muy importante. La complejidad de las interrelaciones aumenta mucho con el tamaño del grupo. Si el grupo es demasiado grande, quizá no existan oportunidades suficientes para la comunicación adecuada entre sus miembros. Por otra parte, si el grupo está integrado solo por tres personas existe la posibilidad de que dos formen una coalición en contra del tercer miembro. No es posible establecer aquí conclusiones precisas sobre el tamaño apropiado.

Como regla general, el comité debe ser lo bastante grande como para fomentar la deliberación e incluir la amplitud de conocimientos expertos requeridos para el trabajo, pero tampoco tan grande que se desperdicie tiempo o se fomente la indecisión. Algunos piensan que el tamaño óptimo del comité es de, por lo menos, de cinco a seis miembros, pero no más de 15 o 16.

Un análisis de investigación de grupos pequeños señala que el tamaño ideal del comité quizá sea de cinco cuando los miembros poseen habilidades y conocimientos adecuados para atender los problemas mas que se enfrenta el comité. Es obvio que mientras mayor sea el grupo será mayor la dificultad en obtener un "acuerdo de las mentes" y se necesitará más tiempo para permitir que todos hagan su aportación.

Membresía Se tiene que seleccionar con cuidado los miembros del comité. Para que éste tenga éxito, los miembros tienen que ser representativos de los intereses a los que se suponen deben servir. También necesitan tener la autoridad requerida y estar en la posibilidad de desempeñarse bien en un grupo. Por último los miembros deben tener la capacidad de comunicarse bien y de llegar a decisiones de grupo mediante el pensamiento integrado en lugar de llegar a un compromiso inadecuado.

Temas Los temas tienen que ser seleccionados con cuidado. El trabajo del comité se debe limitar a temas que se puedan manejar en discusiones de grupo. Algunos se prestan a la acción del comité, mientras que otros no.

Por ejemplo las disputas jurisdiccionales y la elaboración de estrategias quizá sean apropiadas para la deliberación en grupo, mientras que ciertos problemas aislados, técnicos, quizá los resuelva mejor un experto en el campo especializado. Los comités serán más efectivos si con bastante anticipación se distribuye una agenda y la información relevante, de modo que los miembros pueden estudiar el tema antes de la reunión.

El presidente La elección del presidente del comité es crucial para las reuniones efectivas del comité. Esta persona debe evitar la pérdida de tiempo y los inconvenientes del comité planeando la reunión, preparando la agenda, asegurándose que los resultados de la investigación estén en poder de los miembros con anticipación, preparando propuestas definidas para discusión o acción y manejando con eficiencia la reunión. El presidente establece el tono de la reunión, integra las ideas y evita que se desvíe la discusión.

Minutas Normalmente, la comunicación efectiva, en los comités requiere distribuir minutas y verificar las conclusiones. En ocasiones, las personas salen de la junta con diferentes interpretaciones de qué fue lo acordado. Esto se puede evitar redactando con cuidado las minutas de la junta y distribuyéndolas en forma de borrador para su corrección o modificación antes que el comité apruebe el texto final.

Efectividad en costos El comité tiene que valer su costo. Quizá sea difícil contar los beneficios, en especial el de factores intangibles como la moral, mejoramiento del estatus de los miembros del comité y el valor de éste como un dispositivo de capacitación para mejorar el trabajo en equipo. Sin embargo, el comité sólo se puede justificar si los costos quedan compensados por beneficios tangibles e intangibles.