

COMUNICACIÓN EFICAZ, UNA COMPETENCIA PARA LOGRAR EL ÉXITO

ORGANIZACIONAL

Catherine Bayer Prince

Universidad de La Sabana

Chía, Octubre de 2005.

Resumen

Para entender la estrecha relación que existe entre la comunicación eficaz y el éxito organizacional, en este artículo se realizó una revisión teórica sobre la comunicación organizacional, el modelo del proceso de la comunicación, el flujo de la comunicación y barreras así como un análisis sobre el concepto de comunicación eficaz en el ámbito organizacional. De igual modo se analizaron las características de una organización exitosa desde diferentes perspectivas. Se comprueba la prioridad que posee la competencia de la comunicación para toda organización que quiera ser exitosa, en donde lo más importante es desarrollar y enseñar a los miembros de esta, la habilidad de escuchar y de comunicarse adecuadamente logrando alcanzar los objetivos planteados tanto a nivel personal como organizacional.

Palabras claves: Comunicación eficaz, Éxito organizacional, Escuchar.

Abstract

In order to understand the close relation between the efficient communication and the organizational success, this article covers the theoretical aspects of organizational communication, includes a model for the communication process, explains the flow of communication and its barriers, and analyzes the concept of efficient communication in an organizational environment. In the same way the different perspectives and characteristics of a successful organization are studied here. This study shows how important competent communication is for the whole organization, and highlights the need to teach members the virtue of listening and communicating in an effective way, in order to reach their own personal and organizational goals.

Key words: Efficient communication, organizational success, listening.

COMUNICACIÓN EFICAZ, UNA COMPETENCIA PARA LOGRAR EL ÉXITO ORGANIZACIONAL

A pesar de los avances tecnológicos y estratégicos que han experimentado las organizaciones del siglo XXI, aun persisten problemas en cuanto a la comunicación interna, que perjudican enormemente el óptimo desarrollo y productividad de los empleados y la organización.

Normalmente las organizaciones prestan gran atención a los aspectos administrativos tales como: las finanzas, el cliente, el liderazgo y los estilos de dirección; pero dejan de lado la competencia mas importante la comunicación. Esto se debe a que, al ser la comunicación algo natural, espontáneo e intangible, se le considere como habitual en la organización, sin darse cuenta que esta es la herramienta de gestión básica para toda organización que permite una mejora en la eficiencia, y eficacia de esta, contribuyendo en forma importante a su éxito.

Para entender mejor la importancia de la comunicación organizacional se hará una revisión del concepto según varios autores. Chiavenato (1998) considera la comunicación, desde el punto de vista de la administración, como el proceso en virtud del cual los miembros de una organización se transmiten información e interpretan su significado. Lo que la comunicación hace para la organización se asemeja a lo que la corriente sanguínea hace para un organismo. La corriente sanguínea aporta oxígeno a todas las células del cuerpo; el sistema de comunicación suministra información a todas las unidades (departamentos y personas). Sin la información necesaria, los individuos y departamentos

de la organización funcionan mal, lo cual puede ocasionar una especie de ineficiencia terminal para ellos y la organización en su conjunto.

Fernández (2002) define la comunicación organizacional como “el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio”, también la entiende como: “Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos p.11” .

Certo (2001) concibe a la comunicación, por una parte, como elemento primordial en el funcionamiento de la organización y por otra, como importante en las interacciones con el ambiente externo. De esta manera se constituye en elemento esencial para el funcionamiento interno de las empresas porque integran las funciones administrativas.

De acuerdo con lo anterior se puede entender la comunicación como las relaciones que se dan en la organización a nivel tanto interno como externo entre dos o más personas, donde se transmiten mensajes, sentimientos y pensamientos encaminados a generar algún cambio. Partiendo de este concepto de comunicación y entendido el papel vital que desempeña, es importante comprender como se da este proceso.

La mejor forma es representarlo por medio de un modelo que incluya los elementos que participan en la comunicación. Al respecto Chiavenato (1998) plantea los siguientes elementos de la comunicación : Emisor o fuente: persona, cosa o proceso que emite un mensaje para alguien, es decir, hacia un destinatario. En él se distinguen cuatro factores que afectan al grupo dependiendo de la fidelidad de su mensaje. Ellos son: Habilidad comunicativa, es decir la capacidad analítica de la fuente para conocer sus propósitos y la

capacidad para codificar los mensajes que expresen su intención. Se destaca particularmente el dominio del lenguaje, la habilidad verbal de la fuente para hablar y escribir. La actitud, es decir, la fidelidad de la comunicación la cual se ve a su vez afectada por tres tipos de actitudes que presenta la fuente; la actitud hacia sí mismo o auto percepción; la actitud hacia el tema que se trata o mensaje y la actitud hacia el receptor. El Conocimiento. Se refiere al nivel de conocimiento que posee la fuente tanto sobre el tema de su mensaje como sobre el proceso de comunicación en sí mismo. Este conocimiento afecta la conducta de comunicación, de manera tal, que a mayor nivel de conocimiento, mayor será la fidelidad. El Sistema sociocultural. Se refiere a la ubicación de la fuente en un contexto social y una cultura determinada. Esta posición condicionara los roles que desempeña su expectativa, incidiendo en la forma en que la fuente se comunica.

En segundo lugar encontramos el Mensaje, es la forma física en la cual el emisor codifica la información. Los factores del mensaje que influyen en la fidelidad de la comunicación son: El código. Es decir el conjunto de símbolos que deben ser estructurados de manera que posean significados. Los contenido, son todas las afirmaciones hechas, las conclusiones derivadas y los comentarios. La forma que elige la fuente para disponer las afirmaciones dentro de un mensaje constituye la estructura del contenido. Por último el tratamiento. Corresponde a las decisiones que toma la fuente al seleccionar y estructurar el código y el contenido de una manera determinada.

En un tercer lugar se encuentra el Canal, el cual esta definido como los sentidos o medios a través de los cuales un decodificador - receptor puede percibir el mensaje transmitido por la fuente codificadora. En un cuarto lugar encontramos el Receptor, este es el equipo situado entre el canal y el destino. Se debe reconocer al receptor como el eslabón más importante del proceso de comunicación. En él descansa prácticamente toda la

efectividad de la comunicación, ya que se encarga de decodificar el mensaje para hacerlo comprensible al destinatario. Por último la retroalimentación se da cuando el receptor reconoce la validez del mensaje y responde al emisor, con esta se concluye el circuito de la comunicación, dado que representa un flujo de mensajes del emisor al receptor y viceversa.

De acuerdo a lo anterior, el proceso de comunicación no es un modelo simple. Es más bien un proceso complejo en el que se realiza una transferencia de significado entre personas, mediante sistemas de señales que transmiten un mensaje haciendo uso de un canal o medio, para relacionarse con la otra persona llamada destinatario, el cual no es un ente pasivo sino activo en este proceso, de ahí que de éste dependa de gran manera el éxito de esta relación y por ende el éxito de la comunicación.

Para cumplir con la condición que la comunicación sea exitosa, especialmente en el ámbito organizacional, los mensajes deben cumplir con las siguientes características: completos, explícitos, precisos, directos, coincidentes entre lo verbal y lo no verbal y susceptibles de requerir aclaración. Además, debe tener un propósito o mensaje establecido, compuesto por una codificación que se transmite por un canal lo que genera una decodificación y por ende una respuesta (Robbins, 1997).

Teniendo claro el concepto y el modelo de comunicación, puede pasarse a entender los tipos y flujo de la comunicación que se pueden dar en la organización. La comunicación organizacional según Fernández (2002) se divide en: Comunicación Interna, cuando los mensajes están dirigidos al personal de la organización (directivos, gerencia media, empleados y obreros). Se define como: el conjunto de actividades realizadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos

organizacionales. Comunicación Externa cuando se dirigen a los diferentes públicos externos de la organización (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc.). Se define como el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos y servicios.

Centrándonos en la comunicación interna de la organización, esta puede fluir en varias direcciones; hacia arriba, hacia abajo y hacia los lados dependiendo del tipo de organización. La comunicación descendente, fluye desde las personas ubicadas en los niveles superiores hacia las personas que están en los niveles inferiores de la jerarquía organizacional. Se presenta especialmente en organizaciones con atmósfera autoritaria. Este tipo de comunicación ha recibido muchas críticas por cuanto el flujo de información a través de los diferentes niveles de la organización es muy lento. Por otro lado la comunicación ascendente, circula de subordinados a superiores y continúa su ascenso por la jerarquía organizacional. Es fundamentalmente no directiva y suele estar presente en ámbitos organizacionales participativos y democráticos. La comunicación cruzada, la cual incluye el flujo horizontal de información entre personas de igual o similar nivel organizacional, y el flujo diagonal entre personas de diferentes niveles sin relaciones directas de dependencia entre sí. Se caracteriza por ser un tipo de comunicación efectivo para acelerar el flujo de información. (Certo, 2001).

Teniendo en cuenta lo anterior se ve claramente como una adecuada comunicación debe fluir en todas las direcciones para así integrar los distintos niveles de la organización optimizando la participación del personal. De esta manera todos los integrantes se convierten en entes activos sin importar su cargo o estatus.

Puede observarse también que la comunicación cruzada se constituye en el ideal a ser utilizada por todo cargo superior que pretenda, en su función, trascender metas, objetivo y representación.

En este punto y tomando como base los postulados anteriores, se empieza a manifestar el papel tan primordial que ejerce la comunicación en las organizaciones y el estrecho vínculo que se manifiesta entre la comunicación eficaz y el éxito organizacional. Como lo manifiesta Pizzolante (2003) en su libro “El poder de la Comunicación estratégica”, el éxito de una organización se debe en gran parte a la existencia de buenos mecanismos de circulación interna de las informaciones necesarias para el desarrollo como empresa. Es decir, la clave está en la construcción de una red adecuada de comunicación interna, y en la cual se establezcan con éxito los mecanismos apropiados a través de los cuales fluya la información de la empresa. Para lograrlo hay que partir de tres premisas claras y determinantes. Primera: En el sistema empresarial de comunicaciones debe participar todo el personal. Segunda: El sistema debe ser multidireccional, con clara definición de cada sentido de flujo, donde no haya vías ciegas o sin salidas, ni remolinos. Tercera: El sistema debe tener una jerarquía de responsabilidades conocida, empezando por la definición de funciones del director de comunicaciones y llegando a las de cada uno de los empleados.

Habiendo comprendido el concepto, modelo y flujo de la comunicación, se analizará con algún detalle las cuatro funciones básicas de la comunicación en el interior de un grupo u organización. La primera es la Comunicación como control. Con ella se establecen mandatos que deben ser aceptados por los miembros. La segunda es la comunicación como motivación, con la cual se busca mejorar el desempeño del personal, mediante la realimentación, hacer que avance en sus tareas y reforzar su conducta. Con esto se logra

elevar sus sentimientos de satisfacción y disminuir los de frustración. La tercera es la comunicación como expresión emocional. Permite la expresión de sentimientos y la satisfacción de necesidades sociales. Por último la comunicación como información, con la cual se transmiten los datos o mensajes.

Según Ribeiro (1994) cada una de estas funciones tiene relevancia en la interacción comunicativa con el fin de estimular el desempeño y el buen rendimiento del grupo. Su fin último es persuadir, influir y motivar para cambiar conductas, a través de la expresión de ideas, sugerencias y puntos de vistas. Esto no es más que comunicarse eficazmente, es hacer que los demás crean en lo que se comunica y que el mensaje fluya sin dificultad, una vez que las palabras, el tono de voz y los gestos estén afinados en una sola vibración.

Hasta este momento el proceso de comunicación parecería algo sencillo de llevar a cabo, pero en realidad no lo es, esto se debe a que existen factores además del ruido que entorpecen y distorsionan la comunicación impidiéndole que sea exitosa, estos factores se denominan barreras para la comunicación.

Estas barreras se pueden presentar en el emisor, en el canal de la información y en el receptor. Para poder determinar con exactitud los tipos o categorías en que se pueden dividir las barreras de la comunicación organizacional cabe destacar dos grupos: El primer grupo está compuesto por las barreras en el desarrollo de la comunicación organizacional en las que se destacan dos tipos: barreras de tipo operativas (físicas y fisiológicas) y barreras de tipo administrativo (omisión de testimonios o pruebas, preparación, falta de sinceridad, aumento de la distancia, complejidad, aumento de los niveles jerárquicos, carencia de coordinación, programa y objetivos sin bases). El segundo grupo está compuesto por las barreras en el sentido de la comunicación organizacional (problemas de actitudes) tales como: Barreras de tipo semántico y Barreras de tipo psicológico (agrados o

desagrados, juicios de valor, valores de tipo emocional, prejuicio). En relación con las barreras presentes en la fuente se encuentra: Falta de claridad, multiplicidad de fuentes contrarias y mensajes no deseados. Referente a las barreras en la Transmisión se dan generalmente por la mala elección del canal. Dentro de las barreras en el receptor encontramos: Desatención, evaluación prematura, respuestas a factores insignificantes, preparación de la propia respuesta en vez de escuchar e interpretación errónea. (Chiavenato, 1998).

Así mismo Chiavenato (1998) propone las siguientes barreras que se presentan cuando el mensaje llega al receptor y éste hace un esfuerzo genuino por decodificarlo dándose varias interferencias que pueden limitar su comprensión. Tres tipos de barreras son las que obstaculizan la comunicación: las personales, las físicas y las semánticas.

Las Barreras Personales son interferencias de comunicación producidas por las emociones, los valores humanos y los deficientes hábitos de escucha. También pueden derivarse de diferencias en educación, raza, sexo, nivel socioeconómico entre otros factores. Las barreras personales implican por lo general una distancia psicológica entre individuos, semejante a la distancia física, así mismo las emociones actúan como filtros de percepción en prácticamente todas las comunicaciones. Las Barreras Físicas, son interferencias de comunicación presentes en el entorno en que tiene lugar la comunicación. Una de las barreras físicas más comunes es un ruido repentino que distrae, se debe entender por ruido “cualquier cosa que perturbe la comunicación, incluyendo las actitudes y emociones del receptor”; la distancia entre las personas, los muros, por lo general, los individuos advierten la presencia de interferencias físicas e intentan contrarrestarlas. Barreras Semánticas, la semántica es la ciencia del significado, en oposición a la fonética que es la ciencia de los sonidos. Generalmente todas las comunicaciones se realizan por

medio de los símbolos (palabras, imágenes y acciones); estos símbolos son sencillamente para que el receptor los decodifique e interprete. La barrera semántica es el resultado de las limitaciones de los símbolos con los que nos comunicamos, los símbolos tienen muchos significados lo que obliga a elegir uno de ellos, es por ello que esta barrera constituye un reto difícil de vencer cuando personas de diferentes culturas pretenden comunicarse entre sí.

La descripción anterior demuestra que el proceso de la comunicación es complejo e intervienen múltiples elementos creando una relación entre dos o más personas. También es evidente que el proceso puede deteriorarse ya sea al inicio, durante la transmisión o hacia el final de la recepción del mensaje.

Establecidas las bases se puede pasar al análisis del alcance de la dependencia entre la comunicación eficaz y el éxito de la organización. En primer lugar hay que definir cuales son las características de la comunicación eficaz así como los factores que constituyen el éxito organizacional. Luego analizar sus relaciones e interdependencias y como pueden optimizarlas para contribuir a una mayor productividad y competitividad de la organización.

Para entender el concepto de comunicación eficaz es importante conocer la diferencia que hay entre una comunicación buena y una eficaz.

Según Chiavenato (1998) la comunicación eficaz se da cuando el emisor logra del receptor los resultados deseados. En ella su objetivo es influir en el receptor para conseguir la influencia que quiere. En cambio la buena comunicación se efectúa cuando la comprensión del receptor coincide con el significado que el emisor desea transmitirle. En la buena comunicación, la comprensión es la meta que se alcanza. Esta es una condición necesaria pero no suficiente de la comunicación eficaz.

Como vemos la comunicación eficaz se basa en parte, en una buena comunicación. Por esta razón, algunas veces, los gerentes aunque desean lograr una comunicación eficaz se olvidan de los elementos de una buena comunicación, y caen en numerosos errores y malos entendidos. El análisis por parte de la gerencia y de todos los niveles de la organización, de los elementos ya mencionados para una buena comunicación permitirán el logro del objetivo de la comunicación eficaz: los resultados a través de los otros.

Para Ribeiro (2000) la comunicación eficaz, está asociada a un tipo de inteligencia: la interpersonal, entendida ésta como la capacidad de hacer un gran número de distinciones en un contexto. Saber distinguir los diferentes aspectos que conlleva el intercambio de información entre las personas y aplicar en la práctica este conocimiento, significa tener más poder para convencer a otras personas e influir en ellas. La comunicación eficaz ayuda a construir niveles cada vez más profundos de confianza y comprensión y ayuda a trascender las limitaciones del trabajo. Es por ello que toda organización, en aras de lograr la excelencia, debe asignar en su estructura organizacional, como lo plantea Valera (2000) un valor especial a un sistema de comunicación e información que promueva la participación, la integración y la convivencia. Con esto se logrará una verdadera interacción a nivel interno, de manera que contribuya a acercar las personas y a estrechar vínculos tales como: vivir experiencias comunes, compartir significados, participar de la vida institucional, ser uno pero a la vez equipo.

El mismo autor argumenta que uno de los principales secretos de la comunicación eficaz es saber escuchar, para lograr conocer de la otra persona sus deseos, valores y así luego poder hablar en su lenguaje.

Y es aquí en donde nos enfrentamos a un aspecto decisivo en el proceso de comunicación: el escuchar. Éste es un aspecto del cual toda la gente da por entendido pero

a la hora de comunicarse se manifiesta que este concepto es aun desconocido. Es decir, la mayoría del tiempo estamos enviando información pero no estamos recibiendo de manera completa la información que otros nos están enviando o dando a conocer. Es aquí donde cada ser humano debe empezar a trabajar para así convertir una comunicación buena en una eficaz, en la cual ambas personas pueda construir, transmitir y preservar una clara visión compartida en lo relacionado con los valores, misión, visión de la organización. En fin entender claramente el “para qué” de su vinculación con una empresa.

Las personas deben optar por convertir la capacidad de escuchar a los otros, en un hábito como unos de los tantos elementos de comportamiento en el escenario organizacional. Es por ello que en las organizaciones se debe trabajar sobre este aspecto de Escuchar, no solo en los altos cargos sino a todos los niveles de la organización. En este punto es importante resaltar que esto no se logra únicamente capacitando a los empleados y saturándolos de información sino realizándolo de forma tal que la gente interiorice la importancia de esta y aprenda a escuchar para que así entienda como ésta actitud les facilitará la solución de cualquier inconveniente y relacionarse con la gente ya sea en la faceta de empleado o en la faceta de integrante de una familia o sociedad.

Partiendo de lo anterior, Pelayo (2002) entiende el escuchar como el acto conciente de poner atención a lo que alguien dice, haciendo uso de todos los sentidos. Así mismo da por hecho que existen barreras tanto físicas (fisiológicas y materiales) como psicológicas (del receptor como sentimientos hacia la fuente, nociones preconcebidas, deformación responsiva, atención dispersa, psicopatologías, etc.) que nos impiden escuchar realmente. Dada su importancia vale la pena profundizar sobre los requisitos para superar dichas barreras. Las barreras psicológicas son más difíciles de superar. Estas pueden presentarse tanto en quien habla como en quien escucha; forman parte de su personalidad y de sus

hábitos de conducta, por lo que el individuo puede ser reacio a cualquier esfuerzo por escuchar mejor. El primer requisito para superar dicha barrera es interesarse en mejorar y estar pendiente del proceso, pues este puede ser largo e implica un esfuerzo importante para el automonitoreo de las conductas comunicativas.

En el aspecto social, es relativamente fácil aprender a desempeñar uno de los papeles característicos del proceso de comunicación: actuar como fuente. En cambio, para actuar como receptores hay que asumir, entre otras cosas, un papel activo como escuchas u oyentes, sin haber tenido una preparación previa. La comunicación ocurre cuando una persona habla y otra escucha. Partiendo de este supuesto se ve como este poder de escuchar requiere de práctica, paciencia y persistencia, para lo cual es fundamental tomar en cuenta el contexto psicológico como elemento clave para crear un terreno favorable a la solicitud. Tal como lo señala el autor antes citado: "Para que una petición con palabra sea aceptada y de buenos resultados, es necesario crear un contexto favorable que aumente su poder".

Además de superar estas barreras, se debe corregir o reforzar algunas de las pautas de conducta. A continuación se presentan algunas conductas correctas para escuchar mejor: demostrar siempre que se está dispuesto a escuchar siendo sinceros, escuchar con los ojos, es decir mantener contacto visual con la persona que se dirige verbalmente hacia nosotros; evitar al máximo las interrupciones mientras escuchamos a alguien, intervenir cuando lo indica la otra persona mediante pausas, inflexiones o tono de voz, señales, etc. Así mismo hay que tratar de leer los comportamientos no verbales del que nos habla e indicar la atención hacia lo que se escucha mediante señales no verbales haciendo un buen uso de estas. De esta manera la persona que habla se convencerá de que se le está escuchando. Hay que resaltar que lo que determina que esta habilidad de escucha sea exitosa es asumiendo una postura activa como comunicador administrativo, esto implica reconocer

las responsabilidades por los éxitos o los fracasos que produzca nuestra actuación como comunicadores. Una postura activa implica la seguridad de que, cualquiera que sea el estado actual de las propias habilidades para la comunicación administrativa, podemos y debemos desarrollarlas de forma continua y permanente y tomar en nuestras manos un aspecto de la vida laboral propia que podemos mejorar para beneficio nuestro, de la organización y de sus miembros (Pelayo, 2002).

En síntesis, las habilidades de comunicación son variadas e interconectadas, estas se deben aprender y desarrollar para lograr una mejor comunicación personal y por ende una comunicación organizacional, que contribuyan a un ejercicio eficaz y productivo de la organización.

Carl Rogers (1952) citado por Myers (1983) señala que escuchar refleja en primer lugar, una actitud básica hacia las personas que va mas allá de un conjunto de habilidades. Por supuesto, escuchar es una habilidad y por esa razón puede enseñarse y mejorarse. El escuchar refleja toda una orientación hacia la vida y las personas. Esta orientación implica que escuchar, es tener la fuerza creativa para imaginar como tendría sentido decir para el que escucha, lo que la otra persona esta diciendo. Implica que la otra persona tiene importancia fundamental y que vale la pena escucharla, prestarle atención, energía y tiempo. Es por ello que escuchar activamente se logra cuando se escucha a la otra persona sin emitir juicios y reflejando comprensión sobre lo dicho.

Lo anterior nos hace recapacitar sobre lo relevante que es la actitud conciente y la habilidad de escucha para lograr una comunicación eficaz y por ende generar relaciones más enriquecedoras en el ámbito organizacional y personal.

La comunicación además de influir en el éxito o fracaso de una organización, constituye una de las principales actividades de sus gerentes y empleados. Es por ello que el

comunicador debe cumplir, como mínimo con los siguientes requisitos para así establecer relaciones interpersonales fructíferas y satisfactorias. Así mismo estos requisitos previenen las barreras de la comunicación y por ende los conflictos organizacionales.

Los requisitos mas importantes son los siguientes: conocer a sus receptores tan a fondo como sea posible, elaborar el mensaje considerando las capacidades comunicativas del receptor, estructurar los mensajes de forma clara y sencilla, proporcionar al receptor la información necesaria y suficiente, ni mas ni menos, utilizar la retroalimentación, utilizar la redundancia; es decir, enviar el mensaje en distintas formas y a través de diferentes medios, comprender claramente la función de los papeles en la interacción, conocer con detalle las reglas de comunicación aplicables en su contexto, y utilizarlas adecuadamente, emplear canales alternativos y no olvidar que el principal responsable de que la comunicación se lleve a cabo exitosamente es el emisor. (Sánchez, 2002).

Por lo tanto, comunicar eficazmente no es tarea fácil, hacerlo no es solo hablar, se requiere una participación conciente de las personas que le permitan expresar con claridad la información y entender que el receptor no es un oyente pasivo, sino un interlocutor activo que toma parte en el dialogo.

Además de la habilidad de escuchar, existen tres habilidades adicionales que se deben desarrollar para así generar una comunicación. La primera es la habilidad de hablar correctamente permite desempeñarnos con más éxito en el ámbito de la organización, ejercer con mayor acierto las funciones de mando, hacer más efectiva la comunicación administrativa y hacer más satisfactorias y productivas las interacciones. Es por ello que para hablar de manera adecuada hay que tener presente las siguientes recomendaciones: hay que preparar el discurso siempre que sea posible, hay que tener en cuenta las características de las personas a quienes nos dirigimos, se debe buscar un objetivo claro al hablar, se debe

utilizar un lenguaje accesible y atractivo que sea claro y preciso; y por último hay que vocalizar correctamente. Estos aspectos toman relevancia en la medida en que nos damos cuenta que estos van a contribuir en la ejecución de una comunicación eficaz para así disminuir los obstáculos que aparecen cuando existe una persona que no habla correctamente. Entre los aspectos del lenguaje que pueden obstaculizar la comunicación eficaz, están: la asintonía del lenguaje, esta se refiere a la incapacidad o dificultad para sintonizar un mismo lenguaje entre dos personas con características educativas y culturales distintas. La subjetividad, se debe tener en cuenta que no poseemos verdades absolutas, nuestra propia visión del mundo puede reflejarse excesivamente en nuestras palabras lo cual nos aparta del nivel mínimo de objetividad y esto puede ser un gran obstáculo comunicativo. La verborrea, es decir hablar incesantemente, o cuando no es oportuno, es tan nocivo como no hablar lo suficiente. Finalmente la dispersión, esta es la tendencia a hablar de cuestiones o asuntos no relacionados con el tema central del discurso.

La segunda habilidad es la de escribir. En esta se debe tener en cuenta que al escribir se tiene la desventaja de no contar con una retroalimentación inmediata, que nos permita corregir el mensaje conforme se emite. Sin embargo, la comunicación escrita ofrece al receptor la oportunidad de volver a segmentos anteriores del mensaje, que le permitan una mejor comprensión de éste. Para lograr una escritura óptima se debe tener presente las siguientes recomendaciones: realizar un boceto estructural de mensaje escrito con un objetivo central, elegir un tipo de vocabulario, sintaxis y estilo adecuado a las características del receptor; escribir borradores, incluir una introducción, un argumento y una conclusión. Finalmente la tercera habilidad es la comunicación no verbal, esta es la transferencia de significados sin intervención de sonidos simbólicos ni representación de sonidos. Esta puede ser: Kinética, relativa a movimientos corporales; Gestual, formada por

expresión facial; Vocálica, vinculada con aspectos fonéticos (tono, volumen, ritmo de voz); Táctil, constituida por contactos piel a piel y Proxémica, referente al manejo de la distancia física (Jáuregui 2003).

Para comunicar de manera eficaz, es relevante tener presente las cinco condiciones expuestas por Pizzolante (2003) las cuales son: compartir conceptos previos, claridad en la manera de expresarnos, no manipular, estimular la bidireccionalidad, utilizar apoyos audiovisuales. La comunicación eficaz se basa en compartir los antecedentes del problema que se analiza, para tener los mismos elementos de juicio. La comunicación eficaz evita el lenguaje rebuscado y tecnocrático. Es por ello que la mejor estrategia a la hora de comunicar eficazmente es utilizar la verdad clara y directamente. Así mismo se debe crear un flujo sincero y flexible de intercambio de opiniones. La bidireccionalidad es un clima que se construye entre aquellos que se comunican eficazmente, en el cual se ven libres para intercambiar horizontalmente sus puntos de vista. Finalmente el utilizar ayudas audiovisuales cautiva y activa la atención de la audiencia, generando una óptima comunicación.

En síntesis, se ve como la comunicación eficaz parte de conceptos muy precisos y claros, es por ello que a continuación se rescatan ciertos puntos importantes que se deben tener en cuenta para comunicar eficazmente. Entre estos están: Aclarar el propósito del mensaje y trazar un plan para la consecución del fin propuesto. La codificación y la descodificación deben realizarse con símbolos familiares para el emisor y el receptor. El contenido del mensaje debe estar de acuerdo con el nivel de conocimientos de sus destinatarios y con el ambiente organizacional. Considerar las necesidades de los receptores de la información. El emisor debe recibir retroalimentación. La comunicación debe cumplir

su función de control. Y como aspecto primordial el saber Escuchar ya que este es la calve para comprender.

Entendido el proceso de la comunicación y su importancia en la empresa u organización, se analiza a continuación, desde el punto de vista de varios autores, los factores que constituyen el éxito organizacional .Así mismo se analizarán los esfuerzos de una empresa líder en el campo del éxito organizacional, para evidenciar la relación entre teoría y practica.

Desde la perspectiva de Blanchard y O`Connor (1997) basada en la administración por valores, es importante la necesidad de “alineación” entre los valores y las actividades personales con los de la organización. Esta alineación no solo es clave para efectos del propio trabajo sino incluso para efectos de la vida personal y familiar de cada quien. Es evidente que este tipo de administración establece una forma de conjugar las actividades de una persona en todos los ámbitos y, en este sentido, sacar el mayor provecho de las mismas; de crear sinergia. Bajo esta perspectiva, también es muy importante enfatizar el papel medular que desempeña la comunicación “organizacional”. Es por ello que para estos autores la organización exitosa esta definida por su calidad y la relación con su clientela basados en valores compartidos y en la comunicación

Los autores mencionados plantean las siguientes fases. La primera fase hace referencia a hacer claridad/ clarificar, es decir lo mas importante en la vida es resolver que es lo mas importante. Los valores son definidos y acordados por todos los miembros de una organización y no solo por los niveles superiores. Como segunda fase se encuentra el aspecto de comunicar eficientemente, es decir difundir de manera eficiente y estar haciendo presentes estos valores de la compañía a través de diversos medios de comunicación, para que el éxito provenga de poner en práctica estos valores todos los días. Una tercera fase se

refiere a alinear las prácticas, es decir actuar de acuerdo con los valores propuestos. Esto se logra haciendo cambios en nuestros hábitos, practicas y actitudes. Así mismo es fundamental el papel que desempeñan las personas en el funcionamiento de este tipo de administración por esto hay que “alinear” estos valores para que sean compartidos. Cuando estas personas se alinean alrededor de valores compartidos y se unen en una misma visión común, logran resultados extraordinarios y le dan un margen competitivo a la organización.

Partiendo de este tipo de administración y entendiendo sus fundamentos se ve como este tipo de administración por valores no es simplemente un programa más sino una manera de vivir, ya que enriquece a las personas en todas sus dimensiones convirtiéndola en un individuo más integro.

Según Pizzolante (2003) el éxito de una empresa u organización se logra a lo largo del tiempo, a lo largo de su gestión. No es algo automático ni gratuito. El empresario requiere de varias cosas para llevar adelante su actividad: fondos financieros, equipos o maquinarias, tecnologías o procedimientos, personal y acierto gerencial o también conocido como habilidad directiva o gerencial. Los dos últimos factores, personal y habilidad directiva, requieren de una particular atención. No se contará con buen personal si no se considera al empleado como una célula sensible formando parte del organismo vivo que es la organización. No es sólo un número en una lista, o una pieza en una maquina. Es un ser vivo que piensa y actúa en consecuencia. Para que su actividad favorezca el progreso de la empresa hace falta que se sienta integrado a la esencia de la organización y que se involucre en su mejoramiento colectivo. Esos sentimientos de compañerismo y de voluntad comunitaria son el fruto de una buena política adelantada por la empresa y que tiene un nombre: comunicación corporativa. El empresario tiene que saber “alinear” a todos los miembros de su quipo hacia un propósito común, compartido y de beneficio colectivo.

De este modo se ve como el éxito organizacional no está regido únicamente por aspectos económicos sino por aspectos más trascendentales como son los valores y la comunicación que muchas veces son vistos como insignificantes e irrelevantes.

Desde la perspectiva de Jackson y Morgan (1998) según la cual los administradores no solamente desarrollan estrategias para interactuar con el ambiente externo, pues también desean desarrollar características internas organizacionales que contribuyan a una larga duración del éxito de la organización de negocios. Señalan que hoy en día las compañías competitivas exhiben un número de cambios en la manera de pensar y responder a los cambios de la sociedad; y que esos cambios han aflorado como condición de Excelencia Organizacional.

Jackson y Morgan (1998) plantean que la Excelencia Organizacional se caracteriza por presentarse en organizaciones exitosas y flexibles para adaptarse rápidamente a un medio ambiente internacional caótico. Otra característica está relacionada con el “empoderamiento” (*empowerment*) de los empleados y un fuerte interés en los valores corporativos y cultura. Resaltan que investigaciones recientes que han estudiado a compañías que han permanecido exitosas por mucho tiempo, demuestran que existen ciertos factores fundamentales independientes del tiempo que ayudan a las compañías a lograr y mantener por largo tiempo la excelencia organizacional. Algunos de estos factores son organizados en cuatro categorías: orientación estratégica, alta gerencia, diseño de la organización y cultura corporativa.

Orientación estratégica. Tres características han sido identificadas en las empresas con orientación estratégica: son enfocadas al cliente; son rápidas en responder, es decir responden rápidamente a problemas y oportunidades; tienen objetivos bien definidos y un claro enfoque del negocio. Este tipo de empresa está siempre preocupada por satisfacer las

necesidades del cliente, es por ello que lideran, aprovechan oportunidades y realizan mejoramiento continuo como una forma de vida y a menudo alcanzan sus grandes desafíos a través de una constante experimentación y mejoramiento. Además, para mantener la excelencia, las empresas necesitan tener un claro enfoque del negocio y de sus objetivos.

Alta gerencia. Las técnicas de administración y procesos son otras dimensiones de las organizaciones exitosas. Tres características de los gerentes son parte de una compañía altamente exitosa: Liderazgo visionario; orientación hacia la acción y promoción de un núcleo fundamental de valores. Para alcanzar y mantener la excelencia una organización necesita un tipo especial de liderazgo visionario que provee liderazgo a la organización, no solamente liderazgo dentro de la organización. Los líderes deben proveer una visión de lo que la organización debe ser y para qué existe; ellos proporcionan a los empleados un sentido de dirección y comparten un propósito y significado que persiste a pesar de los cambios en las líneas de productos o cambios de administradores. Los gerentes y empleados en las organizaciones excelentes son también orientados hacia la acción.

Diseño de la organización. Las organizaciones de excelencia son caracterizadas por ciertos atributos de diseño: formas de estructura simple y pocos administradores, descentralización para incrementar la innovación, iniciativa y un balance en la medición del desempeño de los aspectos financieros y no financieros. Las organizaciones de excelencia usan una estructura organizacional simple y poco personal administrativo, existe poca burocracia. Las compañías grandes son divididas en pequeñas divisiones para lograr simplicidad y adaptabilidad. La estructura de la organización es descentralizada para fomentar la innovación y el cambio. La creatividad e innovación por parte de los empleados en todos los niveles es estimulada y premiada. La gente técnica es ubicada cerca de la gente de mercadeo de tal manera que puedan almorzar juntos. Las unidades organizacionales son

mantenidas pequeñas para crear el sentido de pertenencia y compartir la solución de problemas. Además, las organizaciones de éxito reconocen que la excelencia depende de un conjunto de capacidades y valores. Al balancear factores financieros y no financieros proveen un mejor entendimiento del desempeño de la compañía y también ayuda a los administradores a alinear a todos los empleados hacia objetivos estratégicos claves. Estos factores claves de éxito pueden ser la satisfacción del cliente, desempeño de los empleados, innovación/cambio y asuntos de la comunidad y medio ambiente.

Cultura corporativa. Las compañías se están dando cuenta que el compromiso de los empleados es un componente vital para el éxito de la organización. Las compañías de excelencia saben como administrar y aprovechar el entusiasmo y energía de los empleados. Ellos lo logran creando un clima de confianza, fomentando la productividad a través de la gente y teniendo una perspectiva de largo plazo. Un clima de confianza es necesario para que entre los empleados haya un trato honesto y abierto. La colaboración entre los departamentos requiere de confianza. Entre los administradores y trabajadores debe haber confianza para poder trabajar juntos en la solución de problemas. La productividad a través de la gente simplemente significa que todo el mundo debe participar. Los trabajadores operativos son considerados la parte importante de la calidad y productividad. La gente es motivada a participar en producción y *marketing* y mejoramiento de nuevos productos. Las ideas conflictivas son más bien estimuladas que suprimidas. La habilidad de avanzar a través de consensos mantiene el sentido de confianza, mejora la motivación y facilita la innovación y la eficiencia. Otro aspecto de las empresas exitosas es la importancia de tener una perspectiva de largo plazo. El éxito organizacional no se lo construye en un día. Las compañías exitosas están conscientes que deben invertir en la capacitación de los empleados y comprometer a los empleados a trabajar para el largo plazo. Los planes de

carrera son diseñados para dar a los empleados amplios conocimientos más que una rápida movilidad ascendente.

Teniendo en cuenta los puntos de vista anteriormente expuestos, en donde cada autor da a conocer su interpretación sobre el éxito organizacional, se ve claramente como no dejan de lado el concepto de comunicación eficaz, Es decir para que una organización sea exitosa y logre cumplir con los requisitos que para ello se necesitan, se debe partir de un sistema de comunicación interna excelente que va a dar frutos tanto a nivel interno como externo.

Es importante relacionar esta teoría con lo que actualmente vivimos en nuestro País, ya que son pocas las empresas que consideran estrecha la relación entre el éxito organizacional y la comunicación eficaz. La mayoría se basan en parámetros de tipo financiero, dejando de lado aspectos tan relevantes como la comunicación y los valores, manteniendo una mirada poco interesada hacia estos aspectos, ya que los perciben como algo superficial y no como una competencia para lograr el éxito.

Esta mirada se debe en gran medida a que son empresas cuya visión y misión están regidas por el factor dinero en términos de pérdidas y ganancias. Bajo esta perspectiva las empresas pueden considerarse exitosas basados en ganar, pero este éxito es un éxito momentáneo y se pueden ver enfrentados a conflictos que no tiene una solución de tipo económico, sino que detrás de esto emerge un problema de tipo humano debido al mal manejo de la comunicación y gente poco motivada. Los empleados son percibidos como maquinas subordinadas, en donde los niveles directivos los ven como instrumentos pero no como un fin de su empresa. Es por ello que la formación en valores y en habilidades de

comunicación basado en la escucha no es un agregado más a la organización sino es la piedra angular de toda empresa.

A continuación se dará paso al análisis de los esfuerzos de Bayer una empresa líder en el campo del éxito organizacional, para así evidenciar la existencia de empresas cuya visión y misión van más allá de la perspectiva monetaria involucrando la estrecha relación existente entre la comunicación eficaz y el éxito organizacional.

Así mismo esta empresa ha considerado durante muchos años a la comunicación como competencia clave para lograr el éxito que por años la ha caracterizado.

Bayer: Un grupo internacional a la cabeza del desarrollo tecnológico, Fundada en 1863 en Alemania bajo el nombre de «Friedrich Bayer et comp.» con sólo 3 personas en plantilla, es actualmente una de las mayores empresas de la industria químico-farmacéutica a nivel mundial, dando empleo a cerca de 120.400 personas en todo el mundo (final de 1999). Sus actividades en casi todos los países y una gama de productos que ronda la cifra de 10.000 testimonian el volumen y el dinamismo del nivel de desarrollo alcanzado por Bayer

Las acciones de la compañía están repartidas entre unos 400.000 accionistas, de los cuales 50.000 son empleados de la empresa o de sus filiales en Alemania. El hecho de que un 44 por ciento del total de acciones de la compañía se halle suscrita por inversores extranjeros pone de relieve el carácter internacional de Bayer.

Una de las acciones que demuestra la importancia que esta empresa le da a la comunicación eficaz como clave para su éxito, es el "Premio Bayer a la Excelencia en la Comunicación", cuyo objetivo desde 1996, es premiar los conceptos publicitarios, actividades de relaciones públicas y prensa y medidas de comunicación interna mejor realizados y más eficaces. En palabras del presidente del Consejo de Dirección de Bayer,

Werner Wenning (2005) La comunicación cobra cada vez más importancia como factor de éxito. Los mercados financieros, una opinión pública exigente y también nuestros colaboradores exigen cada vez más información y transparencia" se mostró impresionado por los trabajos premiados. "El uso inteligente de la comunicación que hoy se nos ha mostrado una vez más, así como su manejo eficiente, son desde hace ya tiempo un factor clave para el éxito empresarial", subrayó Wenning, y declaró que el premio confirmaba la brillantez profesional de los galardonados.

El "Premio Bayer a la Excelencia en la Comunicación 2004" recayó sobre las actividades de comunicación que se nombran a continuación; Anuncio gráfico clásico, Anuncio televisivo clásico, Publicidad directa / Promociones, Medios electrónicos, Campañas integrales (en múltiples medios), Comunicación de empleados, Otras actividades de comunicación, Actividades de prensa y Actividades de relaciones públicas.

Dentro e los premios extraordinarios cabe destacar el premio extraordinario nº 1 a la comunicación mundial de la nueva declaración de principios de Bayer (área de recursos humanos corporativos y organización de BAG). Ya que esto manifiesta la importancia que presta Bayer a la comunicación interna en su vida como organización.

A la hora de introducir la nueva declaración de principios, la comunicación integral también resultó clave para el éxito. "Realizamos un gran esfuerzo para definir los contenidos de la nueva declaración de principios y expresarlos adecuadamente. Pero eso solo no bastaba. Por eso quisieron comunicar la declaración de modo que no sólo se lea, sino que se comprenda y se viva". Para Wenning (2005), esto se ha conseguido, en Alemania y en todo el mundo Bayer. "Las numerosas conversaciones directas mantenidas y la comunicación en cascada han funcionado muy bien".

CONCLUSIONES

Los fundamentos y artículos analizados en este artículo, demuestran que la comunicación es primordial, tanto en las relaciones de la vida cotidiana como en la organización. Esta, permite establecer relaciones con otras personas así como dar a conocer nuestros puntos de vista permitiéndole, a la otra persona, entenderlos y a su vez exponer sus ideas, ya sea para llegar a un mutuo acuerdo o discernir entre distintas ideas.

Esta revisión teórica me permitió ver que la habilidad de comunicar eficazmente permite, fundamentalmente, darnos cuenta que cada persona tiene su propia realidad y visión del mundo que lo rodea. Si no se comparte esta idea de la comunicación, las personas tanto a nivel personal como organizacional, se verán enfrentadas a continuos malos entendidos, conversaciones confrontativas y desacuerdos que lo único que producen es pérdida de tiempo y energía. Estas situaciones son frecuentes en el ámbito organizacional debido a la mala o deficiente comunicación. Esto se observa en las organizaciones por ejemplo: cuando se presenta mal un informe, se expresan las ideas y se formulan preguntas de manera errónea o se produce una pobre transmisión de mensajes entre directivos y subalternos. El resultado se refleja generalmente en pérdidas económicas y conflictos profesionales, laborales y personales.

Teniendo en cuenta los temas analizados a lo largo de este artículo se pueden deducir los siguientes aspectos tanto de la comunicación eficaz, el éxito organizacional como de la relación entre ambos.

Las habilidades de comunicación son variadas e interconectadas, estas se deben aprender y desarrollar para lograr una mejor comunicación personal y por ende una

comunicación organizacional que contribuya a un ejercicio eficaz y productivo de la organización.

Comunicar eficazmente no es tarea fácil, pues hacerlo no es solo hablar, se requiere una participación conciente de las personas que les permita expresar con claridad la información y entender que el receptor no es un oyente pasivo, sino un interlocutor activo que toma parte en el dialogo.

Las organizaciones que quieran hacer de la comunicación uno de sus factores de éxito, deben construir un Sistema de Comunicación que tenga como elementos fundamentales los siguientes: Aclarar el propósito del mensaje y trazar un plan para la consecución del fin propuesto. La codificación y la decodificación deben realizarse con símbolos familiares para el emisor y el receptor. El contenido del mensaje debe estar de acuerdo con el nivel de conocimientos de sus destinatarios y con el ambiente organizacional. Considerar las necesidades de los receptores de la información. El emisor debe recibir retroalimentación. La comunicación debe cumplir su función de control. Y como aspecto primordial el saber Escuchar ya que este es la calve para comprender.

El manejo de la información es vital para el buen funcionamiento de toda empresa. Una buena toma de decisiones depende, en gran medida, de la disponibilidad oportuna de la información.

De esta manera se puede entender, que la comunicación eficaz es un aspecto de gran importancia al cual hay que prestarle atención. Es por ello que las organizaciones deben conocer el concepto y las habilidades que se requieren para ser un comunicador exitoso. Pero es primordial resalta que el verdadero éxito solo se lograra cuando todos los miembros de la organización pongan su granito de arena interiorizando y aprendiendo esta habilidad tanto de comunicar como de escuchar. Es por ello que en toda organización debe haber una

estrecha relación entre la teoría y la práctica no solo en el ámbito laboral sino personal, para así disminuir los problemas y enfrentamientos.

En conclusión y tomando como base la teoría y el caso analizado creo que, así como las organizaciones prestan gran atención a las competencias de índole intelectual, es importante que capaciten a sus miembros en este tema tan importante como es la comunicación eficaz. Debido a que la mayoría de los directivos dan por entendido que sus empleados manejan a la perfección este tema y lo dejan pasar, sin percatarse que probablemente la competencia de su empresa- mas aun si es internacional- si lo tiene en cuenta como una de las claves del éxito organizacional.

Es por ello el objetivo de este artículo no es únicamente realizar una revisión teórica, sino hacerles ver a las organizaciones la importancia de los temas analizados, el papel fundamental tanto de los gerentes como de subalternos y las herramientas claves para lograr una comunicación eficaz y por ende lograr el éxito de la organización.

Finalmente pienso que estos temas tan relevantes como son, la comunicación exitosa y el éxito organizacional son de interés no solo para los gerentes y empleados, sino son pieza clave para nosotros los psicólogos, ya que nosotros somos los encargados de gestionar y enseñar las habilidades anteriormente descritas para así contribuir en la orientación de las empresas hacia el éxito.

Así mismo, los psicólogos debemos tener una formación muy minuciosa sobre lo que se debe y no se debe hacer a la hora de comunicar. Debemos desarrollar la habilidad de escucha, ya que parte de nuestro trabajo es escuchar a las personas para así guiarlos en la resolución de problema o búsqueda de alternativas.

Por ultimo, esta revisión teórica y análisis del tema, me brindo la oportunidad de aprender y conocer herramientas que pondré en práctica tanto a nivel personal como profesional para cumplir mis metas.

Referencias

Blanchard, K., y O'Connor, M (1997). *Administración por Valores*. Bogotá: Editorial Norma.

Certo, S. (2001). *Administración Moderna*. Bogotá: Prentice-Hall.

Chiavenato, I. (1998). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw-hill.

Fernández, C. (1999). *La Comunicación en las Organizaciones*. México: Trillas.

Jackson, F., y Morgan, K., (1998). *Estrategias de excelencia organizacional*. Caracas: Prentice - Hall.

Jáuregui, X. (2003). Comunicaciones eficaces. *Nueva Economía*. Descargado el 9 de mayo de 2005 de <http://www.nuevaeconomia.com.bo/guia.php?guia=12>

La Comunicación como factor clave para el éxito. Bayer News. Descargado el 3 de mayo de 2005 de

<http://www.bayer.es/COMUNICACION/NOTICIASBAYER.nsf/0/c1256cbd00560b3dc1256f9e00311126?OpenDocument>

Myers, M., y Myers, G (1983). *Administración mediante la comunicación, un enfoque Organizacional*. México: McGraw-hill.

Pizzolante, I. (2003). *El poder de la comunicación estratégica*. Bogotá: Colección Hermes.

Programa de capacitación en comunicación eficaz. Descargado el 22 de abril de 2005 de <http://www.monografias.com/trabajos15/capacitacion-magisterio/capacitacion-magisterio.shtml>

Ribeiro, L. (1994). *La comunicación eficaz*. Barcelona: Urano.

Robbins, S. (1997). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice – Hall.