

# LOS PROCESOS COMUNICACIONALES

Por *Rogelio Carrillo Penso*



Quizás una de las cosas que más descuidamos en las empresas son justamente los procesos comunicacionales. Y los descuidamos no porque ese sea nuestro deseo, sino porque no comprendemos en todo su contexto el verdadero significado de la comunicación.

El error más frecuente que cometemos es **confundir comunicación con información**. Cuando pensamos que vamos a comunicar algo, en realidad lo que cruza por nuestra mente es “vamos a transmitir una serie de datos, vamos a dar a conocer determinados elementos.” Lo que en realidad estamos haciendo es transmitir información. Una vez que lo hacemos, adquirimos la convicción que hemos cumplido con nuestra meta y logrado lo que nos propusimos; pero en realidad lo que hemos hecho es el sinónimo de “ponerlo en gaceta:” como está publicado, todo el mundo está al tanto. Las cosas no suceden así en el mundo del Señor.

Comunicación no es transmitir una serie de datos únicamente, la comunicación efectiva no termina hasta que no recibimos retroalimentación sobre aquello que hemos comunicado. Comunicación no es hablar, es oír; y esto nos lleva a un paradigma totalmente diferente porque en lugar de ponernos en posición activa, nos ponemos en posición “aparentemente” pasiva, y decimos “aparentemente” porque se necesita mucho más coraje, mucha más valentía, muchísima energía y disciplina para oír, que para hablar.

Nuestra disposición natural es a ser activos en la comunicación, a sentirnos que estamos actuando como los *verdaderos líderes que somos*, y como tales debemos llevar la batuta, tomar la iniciativa, actuar; cuando en realidad lo que debemos hacer es crear las bases para que la comunicación sea una realidad. **Comunicarnos es aprender a oír.**

## COMUNICACIÓN ES UN PROCESO

Analicemos un poco el caso que presentamos a continuación, jocoso dentro de lo patético, pero lamentablemente realista.

DEL: **PRESIDENTE**  
AL: **GERENTE GENERAL**

*El viernes que viene, aproximadamente a las 5 de la tarde, el cometa Halley se verá por esta área. Se trata de un evento que ocurre cada 78 años. Por favor, reúna a los funcionarios en el patio de la fábrica, todos usando casco de seguridad, que allí les explicaré el fenómeno. Si estuviera lloviendo no podríamos ver el raro espectáculo a ojo desnudo, en ese caso todos deben dirigirse al comedor, donde será exhibido un documental sobre el cometa Halley.*

DE: **GERENTE GENERAL**  
PARA: **SUPERVISOR**

*Por orden del presidente, el viernes a las 5 de la tarde el cometa Halley aparecerá sobre la fábrica. Si llueve, por favor, reúna a todos los funcionarios, con casco de seguridad, y encamínelos al comedor, donde el raro fenómeno tendrá lugar, lo que sucede cada 78 años a ojo desnudo.*

DE: **SUPERVISOR**  
PARA: **JEFE DE PRODUCCION**

*A pedido de nuestro querido presidente, Halley, de 78 años de edad, aparecerá desnudo en el comedor de la fábrica usando casco de seguridad, y se exhibirá el evento bajo la lluvia. El presidente llevará la demostración para el patio de la fábrica.*

DE: **JEFE DE PRODUCCION**  
PARA: **CAPATAZ**

*El viernes, a las 5 de la tarde, el presidente, por primera vez en 78 años, aparecerá en el comedor de la fábrica para ver a Halley y sus Cometas desnudos. Todos deberán estar ahí usando casco, pues será exhibido un documental sobre la seguridad de la lluvia. El director presidente estará ubicado en el patio de la fábrica.*

DE: **CAPATAZ**  
PARA: **FUNCIONARIO**



Todo el personal desnudo, sin excepción, debe estar con el casco de seguridad en el patio de la fábrica el viernes a las 5 de la tarde, pues el presidente y el señor Halley estarán allí para exhibir el film "Los Cometas bajo la lluvia". En caso de que comience a llover de verdad, cosa que ocurre cada 78 años, hay que ir corriendo hasta el comedor.

#### AVISO PARA TODOS

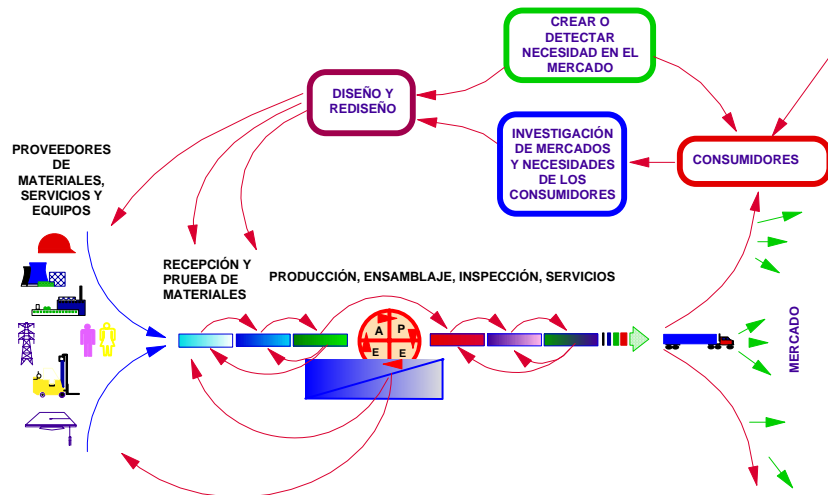
El viernes, el jefe del presidente (que no sabemos quien es) cumple 78 años. Se invita a todo el mundo para una gran exhibición a las 5 de la tarde, en el comedor. Contaremos con la participación del grupo Halley y sus Cometas. Todo el mundo debe estar desnudo y usando casco de seguridad y en caso de que comience a llover, se seguirá la celebración en el patio de la fabrica....**¡CONTAMOS CON TU ASISTENCIA!**

¿Qué hemos hecho? En realidad no hemos hecho otra cosa que interpretar de la mejor manera posible lo que cada uno de nosotros entendió sobre lo que se estaba planteando. Si en algún momento del proceso a alguien no se le ocurre **validar** lo que el interlocutor está entendiendo, de preguntar "¿Entendió lo que quise decir?" y cuando le digan "¡Por Supuesto!" (a nadie le gusta aparecer como ignorante) ir más allá para saber si verdaderamente entendió, lo más seguro es que exista y se mantenga una gran laguna entre lo que quisimos decir y lo que se entendió. En el proceso comunicacional,

validar es sinónimo de medir el proceso. La Comunicación efectiva es de dos vías y solo termina cuando existe una retroalimentación sobre lo que estamos comunicando.

### EL PROCESO EXTENDIDO

Cuando el Dr. W. Edwards Deming llegó al Japón en 1950, una de las



dos primeras cosas que les enseñó a los japoneses fue que ellos debían entender a sus empresas como un sistema al cual se integraban no solamente los distintos elementos de la compañía en sí, sino sus proveedores (de materias primas, servicios, institutos de educación, reguladores, etc.), sus procesos de distribución, sus clientes y consumidores, y el mercado; para integrarlos a todos en un proceso continuo de retroalimentación que sirviera para rediseñar sus sistemas y adecuarlos para responder mejor a los requerimientos futuros de la organización. Las flechas muestran los flujos críticos de comunicación.

La comunicación es la savia del árbol, lo que alimenta la organización y la mantiene unida y enfocada, que le permite interactuar entre sí y con su entorno, progresar y desarrollarse. Al ser un Sistema, y como nos enseña Russell L. Ackoff: esta estructura está compuesta por una serie de elementos, partes componentes, procesos y subprocesos que trabajan **juntos**, en forma optimizada, para lograr la meta del sistema. Un Sistema no puede ser desmembrado porque pierde todas sus propiedades. Un Sistema debe ser gerenciado.

La Dra. Nida Bakaitis de la Universidad de Fordham estudió profundamente este proceso y diseñó una simple forma de destruirlo: para lograrlo, simplemente destruya los canales de comunicación. Deming nos comenta que si Ud. destruye la comunicación, separa un sistema en componentes competitivos. Y que mientras mayor sea la interdependencia entre componentes, mayor será la necesidad de comunicación y cooperación.

Los problemas de interacción entre las partes del sistema, sean personas, departamentos, clientes, proveedores, y otras áreas funcionales, son causados por condiciones que nosotros mismos creamos en las

empresas que impiden que podamos trabajar juntos. En ciertas áreas la interacción es conflictiva por naturaleza, ejemplos típicos son Producción vs. Ventas, Ventas vs. Cuentas por Cobrar, Compras Vs. Producción, etc. Las Definiciones Operacionales permiten crear un idioma común, pero los métodos, por si solos son insuficientes

**SI UD. DESTRUYE LA COMUNICACIÓN, SEPARA UN SISTEMA EN COMPONENTES COMPETITIVOS.**

Si no existe una clara comprensión por qué existimos como empresa (nuestro Propósito); qué es lo que hacemos (nuestra Misión); hacia dónde vamos (nuestra Visión); cómo vamos a hacerlo (Planes y Estrategias); qué es lo que estamos tratando de lograr (Metas y Objetivos); tendremos una enorme caja negra en la cual nadie ni quiere ni sabe cómo entrar. Es responsabilidad de la gerencia, a los más altos niveles, crear las condiciones necesarias para que la comunicación sea posible, y esto se basa en la confianza.

Existen cinco niveles de comunicación:

1. **Ignorar:** Hacemos que estamos escuchando pero en realidad estamos manifestando con un gesto de resignación, o simplemente con una actitud hasta ofensiva hacia nuestro interlocutor, nuestra falta de interés por el tema.
2. **Pretender oír:** Parecemos interesados pero en realidad estamos a años luz del sitio donde se realiza la comunicación. Caemos en una de las más sutiles trampas de los procesos comunicacionales:

mientras oímos lo que nos dicen, dejamos de oír para *comenzar a preparar nuestra respuesta*, a proyectar nuestras propias experiencias, aciertos o limitaciones.



3. **Escoger qué oír:** Conocida también como escucha selectiva; separamos lo que nos gusta o interesa de lo que no nos gusta o nos parece irrelevante al tema. Como consecuencia no captamos el contenido total de la reunión, nos enfocamos en aquellos aspectos que son relevantes para nosotros y los desligamos del contenido del mensaje que estamos recibiendo. Esta es la razón por la cual tantos mensajes son tergiversados en el proceso comunicacional. Cuando continuemos el proceso aguas abajo, cada quien eliminará cosas y agregará otras, poniéndole sal y pimienta, hasta que al final la esencia del mensaje no tiene nada que ver con su idea original. El mensaje pierde consistencia y sentido.
4. **Oír con atención:** Aquí ya comenzamos a involucrarnos en el mensaje que estamos recibiendo, hacemos notas de aquellos aspectos que nos parecen importantes, tratamos de entender la globalidad del tema y otros aspectos involucrados. Existe una genuina manifestación de interés.
5. **Oír empáticamente:** Este es el nivel máximo de comunicación, incluye no solo Oír con Atención, sino captar el contenido latente de la reunión, más allá del mensaje; las motivaciones de nuestro interlocutor, sus profundas inquietudes, es redefinir lo que oímos dentro del marco de referencia de nuestro interlocutor, con un genuino y manifiesto deseo de *comprender*.

## CREANDO EL AMBIENTE

Se necesita mucha más energía para oír que para hablar.

Alguien le preguntó una vez a Mahatma Gandhi lo que significaba la “Resistencia Pasiva,” la forma que este líder Hindú empleó para lograr la independencia de la India del dominio inglés. Gandhi le contestó que el no



entendía ese concepto de “pasivo.” “¡Pasivo!” dijo, “esto no tiene nada de pasivo. ¿Tiene Ud. idea de la voluntad, la fuerza, la disciplina, la energía, y el coraje que se necesita para ser Pasivo?”

En los **Siete Hábitos de la Gente Altamente Efectiva**, Stephen R. Covey nos ilustra la forma como podemos oír empáticamente (Hábito 5: El hábito de la Comunicación Creativa) para crear las bases para una comunicación efectiva; sea a nivel organizacional, personal, o familiar.

**UD. PUEDE SER EFICIENTE CON LAS MÁQUINAS, CON LAS COSAS. CON LA GENTE UD. NECESITA SER EFECTIVO.**

Este proceso es aplicable en todas esas instancias. Es imposible de realizar si no existe un clima de ganar/ganar, donde no haya perdedores; y crea las bases esenciales para la sinergia en la empresa.

Pero esto no se logra si primero Ud. no ha conquistado su “Victoria Privada.” mejorando su Proactividad (Hábito 1: El hábito del liderazgo personal); planificando su vida (Hábito 2: El hábito de su visión personal); poner Lo Primero, Primero evitando que lo que las cosas importantes estén a merced de las menos importantes (Hábito 3: El hábito de su Gerencia Personal).

Crear al clima adecuado significa maneearnos con efectividad, no con eficiencia. Podemos ser eficientes con las cosas; pero con la gente necesitamos ser efectivos, dedicar el tiempo necesario y crear las

condiciones necesarias que propicien la comunicación empática.

Es importante entender la diferencia entre eficiencia y efectividad. Si Ud. ha tenido una seria discusión con su hijo, o con su novia, o su esposo, o su subordinado, seríamos **eficientes** si nos acercamos a él o ella y le decimos: “Creo que es hora de que aclaremos esta situación que está gravitando sobre nosotros y nos tiene incómodos. Vamos a dedicarle unos 10 minutos para solucionarla de una vez por todas.” Maravilloso, Ud. va a “solucionar” el problema en 10 minutos, tremenda demostración de productividad, pero lamentablemente el elemento humano no funciona así

Lo más seguro es que su hijo piense que Ud. es un insensible que no tiene el más mínimo interés en comprenderlo —como siempre—, que su novia lo mire como gallina que mira sal, que su esposo la mande a paseo, y que su subordinado piense que Ud. es más de lo mismo, un “*Showsero*”.

**Efectividad**, por el contrario requiere tiempo, preparar el terreno y crear las condiciones necesarias para poder hablar; que Ud. tenga la disciplina de dejar que su interlocutor comience a exponer el problema, y permitir con esto que baje sus resistencias y se sienta confiado en que Ud. tiene un deseo genuino de comprender lo que dice, y porqué lo dice.

Efectividad involucraría con un hijo hacerlo sentir que estamos allí para cuando nos necesite, y lo que lo *vamos a ayudar*, no a darle consejos desde nuestra posición de adultos experimentados, o recordarle como “nosotros” lo hicimos en circunstancias similares.

Con su novia podría requerir salir a cenar, o ir al campo, o a una playa y cuando nos sintamos en paz y a gusto, propiciar la conversación sobre este tema espinoso que nos aleja.

Con su esposo podrá significar dejar de presionar para atender el problema ¡ya!, y abordarlo cuando estemos en uno de esos momentos de felicidad, o de sosiego, sin presiones de tiempo o circunstancias que puedan torpedearlo.

Con su subordinado pudiera requerir esperar hasta que pase la situación de apremio, cuando la situación se haya convertido en un aprendizaje, cuando las aguas hayan vuelto a su cause, o cuando este haya logrado un éxito que lo haga abierto y entusiasta.

## EVITE LAS SALIDAS FÁCILES

Construir un buen proceso comunicacional requiere disciplina, liderazgo y la convicción que ello es importante. Si no pensamos así, es inútil comenzar. Nadie piensa “*A qué Restaurante voy a ir*” si no tiene hambre. El hambre puede ser creada cuando se produce un cambio de paradigma, o cuando la gravedad de los problemas ya se hace insufrible. Es deseable evitar llegar hasta una situación de crisis para cambiar, pero no todos



tenemos la virtud o la oportunidad o la formación para ver estos problemas a tiempo para alcanzar el éxito.

*Habrás tenido éxito en la vida cuando hayas vivido decentemente; hayas reído con frecuencia, y hayas amado mucho; te hayas ganado el respeto de la gente sabia y el amor de los niños, hayas llenado el sitio que ocupas y cumplido con lo que deberías hacer, cuando hayas contribuido a hacer del mundo un sitio mejor del que encontraste, quizás dejando una huella distintiva, escribiendo un poema perfecto, o logrado la salvación de un alma; si siempre apreciaste la belleza de la naturaleza y también lo pudiste comunicar; si viste lo bueno de la gente y siempre hiciste lo mejor que pudiste."*

**Robert Louis Stevenson.**

En su libro "La V Disciplina," **Peter Senge** nos habla que las salidas fáciles nos llevan de nuevo al problema: Cuando nos apegamos a lo que sabemos hacer mejor y aplicamos soluciones familiares o soluciones tipo caso de estudio a los problemas, encontramos confort. Basarnos en soluciones familiares aún si los problemas persisten indica un pensamiento no sistémico, el síndrome de: "Usemos el martillo de siempre, pero esta vez un martillo más grande".

En un reciente trabajo en el Sloan School of Management de M.I.T. titulado "El Nuevo Trabajo de los Líderes," **Senge** nos hace este comentario: "Los líderes dedicados a crear organizaciones pensantes se sienten parte de un "algo" mayor. Son parte de un proceso de cambio que

*involucra la forma como operan los negocios, con la convicción que sus esfuerzos producirán organizaciones más productivas y capaces de lograr mayores éxitos y satisfacciones personales que las logradas por las organizaciones tradicionales."*

## DELE A LA COMUNICACIÓN LA IMPORTANCIA QUE TIENE

**Jack Welch**, Presidente de la Junta Directiva de General Electric desde 1984 y responsable de una organización altamente exitosa, de más de 350.000 personas, define comunicación así: "Comunicación no es un discurso, ni es un vídeo, ni tampoco el boletín mensual. La verdadera comunicación es una actitud, un ambiente, el más interactivo de todos los procesos. Requiere cantidad de horas de mirarse a los ojos, involucra más oír que hablar. Es un proceso constante e interactivo enfocado a crear consenso." Esta afirmación colide con prácticas de ejecutivos de otras empresas norteamericanas grandes, IBM por ejemplo, cuando recurre a la transmisión por videos de cambios importantes en las políticas de la empresa.

**Colin Powell**, el General en Jefe del Ejercito Norteamericano durante la Guerra del Golfo nos comenta: "El día que sus soldados dejen de traerle sus problemas es el día que Ud. dejó de ser su líder. O han perdido la confianza en que Ud. puede ayudarlos, o han concluido en que a Ud. no le importa. En cualquiera de los dos casos, el liderazgo ha fallado. Si este fuera un examen, la mayoría de los Ejecutivos saldrían reprobados.

*Por una parte, ellos construyen tantas barreras al flujo de comunicación hacia arriba, que la sola idea de que alguien en los niveles jerárquicos inferiores pueda recurrir al líder por ayuda, es impensable. Por la otra, el tipo de cultura corporativa que ellos fomentan con frecuencia define pedir ayuda como una señal de debilidad o de fracaso, por lo que la gente esconde estas necesidades, con los consiguientes resultados adversos para la Organización. Los verdaderos líderes se hacen accesibles y disponibles. Ellos muestran preocupación por los esfuerzos y los retos que enfrentan sus subordinados ...al tiempo que exigen un alto nivel de desempeño. En consecuencia, los líderes genuinos son más proclives a crear un clima en el que evaluar problemas reemplaza buscar culpables."*

Muchos altos gerentes comentan sobre la dificultad de gerenciar la comunicación por lo complejo e intangible del proceso. En los procesos de calidad y adaptación competitiva, caemos en la trampa de enfocarnos de los aspectos tangibles que nos permitan ser más competitivos y lograr mejores resultados, pero descuidamos aspectos intangibles como la Comunicación, que son críticos en el éxito y permanencia del cualquier proceso de mejora.

El Dr. **W. Edwards Deming** nos comenta: "Es errado suponer que si algo no se puede medir, no se puede gerenciar. La mayoría de las grandes



pérdidas causadas por la gerencia de hoy no se pueden medir, pero sin embargo tienen que ser gerenciadas. En efecto, la magnitud de la inversión para entrenar a las personas en una habilidad específica se conoce. El beneficio futuro (retorno sobre la inversión), sin embargo, no será conocido jamás, ...no puede ser medido.”

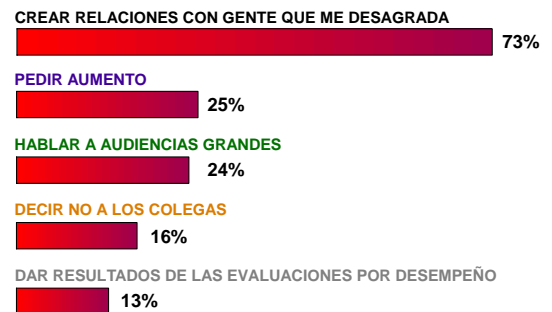
Así no la podamos medir, la comunicación debe ser gerenciada.

La mejor comunicación es la que viene claramente planteada desde la cabeza, clara, concisa, sin dar lugar a interpretaciones erróneas, bien estructurada, y puesta en un lenguaje sencillo y comprensible, buena para un niño de seis años. Evitemos la tendencia a adornar nuestra comunicación con frases complejas y términos incomprensibles para la mayoría, inclusive los mejor formados. Si actúa sí, la gente saldrá de su reunión con información confusa que será fácilmente tergiversada. La esencia de la comunicación es llevar comprensión a quien recibe el mensaje, en una forma consistente, clara y accesible, —que se entienda.

Para **Russell L. Ackoff**, la comunicación es la forma coherente de obtener sabiduría; y nos comenta: “La Sabiduría está en el tope jerárquico del contenido de la mente humana. En orden descendente están comprensión, conocimiento, información, y al fondo, data. Cada aspecto incluye las diferentes categorías que se desprenden de cada una de ellas. Por ejemplo, no puede haber sabiduría sin comprensión ni comprensión sin conocimiento. Sin

embargo, tengo la impresión que en promedio, alrededor de 40% del contenido de la mente humana consiste en Data, 30% de Información, 20% de Conocimiento, 10% de Comprensión, y prácticamente ninguna Sabiduría. Esta distribución del espacio mental se refleja particularmente bien en la mente de nuestros líderes políticos y de aquellos que los han educado.”

**LAS 5 COSAS QUE MÁS INCOMODAN A LA GERENCIA TIENEN QUE VER CON LA COMUNICACIÓN**



FUENTE: BusinessWeek International, 7 de julio de 2003

Información está contenida en descripciones, y responde a las preguntas que comienzan con ¿Quién?, ¿Qué?, ¿Dónde?, ¿Cuándo?, ¿Cuántos? La diferencia entre eficiencia y efectividad, lo que diferencia sabiduría de comprensión, conocimiento e información, se refleja en la diferencia entre crecimiento y desarrollo. Crecimiento no necesariamente implica un aumento en valor; desarrollo sí. Desarrollo es nuestro potencial para el futuro, es el proceso por el cual aumentamos nuestra sabiduría; por lo tanto un sistema que promueve sabiduría promueve el desarrollo.

Hemos visto como la comunicación es un proceso esencial en todos los ámbitos de nuestra vida; y particularmente crítico en la salud y éxito futuro de nuestras organizaciones. Si Ud. no abre las fuentes de comunicación nadie lo podrá ayudar a mejorar su empresa, a reducir el desperdicio creado por los problemas de interacción entre la gente, y a enfocar a todos sus asociados hacia una meta común.

**LAS BUENAS IDEAS NI SE ADOPTAN NI SE ACEPTAN AUTOMÁTICAMENTE. ELLAS DEBEN SER FORJADAS EN LA PRÁCTICA CON PACIENCIA Y CORAJE.**

*Hyman Rickover*  
Almirante de las Fuerzas Navales de los Estados Unidos.

