

## **APRENDER A COMUNICAR**

Jorge Yarce

*“Cada uno de nosotros tiene que ser para alguien una llave. Sin ella hay puertas que no se abrirán o que no se cerrarán” (E. Wiesel)*

La comunicación es el arte de transmitir información, pensamientos, ideas, sentimientos, creencias, opiniones o datos, de una persona a otra, a un grupo o entre dos o más grupos entre sí.

Ese intercambio produce cambios en quien recibe la comunicación y en quien la emite, si es recíproca. Tiene un punto de partida, el emisor, y un punto de llegada, el receptor.

Los elementos básicos tradicionales en el proceso de la comunicación son: emisor, receptor, mensaje y canal o medio. Para transmitir lo que se comunica, normalmente se acude a símbolos (codificación del mensaje) y a descifrar esos símbolos (decodificación).

La comunicación humana emplea los signos, es convencional e intencional. Procede en forma libre, acumulativa y activa. Sus contenidos son muy variados y se transmite por cualquier procedimiento utilizado para enviar mensajes entre personas.

En ella se da un intercambio de información, con miras a un objetivo común. Esto se realiza a nivel de las personas y de las organizaciones o grupos.

Todo grupo se mueve en torno a un objetivo común. La forma de conectar los grupos o equipos de trabajo es comunicarlos. La calidad de su trabajo depende, muchas veces, de la calidad de la comunicación entre ellos.

*La palabra* es uno de los dones más maravillosos de la naturaleza. Está en la base de muchos de los procesos de comunicación. Aprender a usarla –en sus distintas formas– supone la práctica de técnicas, como las requieren también la comunicación gestual y la audiovisual.

A pesar de una descripción tan sencilla, la comunicación se vuelve más compleja por la diversidad de interpretaciones, lenguajes, distorsión por factores sentimentales o emocionales, desconfianza, rechazo y barreras de diferente orden. Todo ello crea confusión e

incomunicación entre las partes. Y esto tiene una connotación especial en las redes virtuales.

### **No tanto el cómo, sino el qué**

Necesitamos un compromiso responsable con la comunicación y esto significa que yo tengo que responder por la manera como los demás reciben los mensajes que emito.

Como personas estamos continuamente en comunicación con otros. Nos quejamos muchas veces de que no hacen caso a lo que comunicamos.

Aprender a comunicarse es llegar a la gente con el mensaje que se quiere. Es dialogar, escuchar, informar, establecer la comunicación dentro de un grupo. Es también, conocer bien la influencia de los medios masivos de comunicación y saber aprovecharlos (cine, radio, prensa, televisión, publicidad, redes sociales...).

Existe una indudable necesidad de desarrollar aptitudes para la comunicación, porque es un gran instrumento para hacer realidad la participación y la convivencia.

Sin comunicación eficiente, es imposible administrar, dirigir o liderar. No basta que unas personas trabajen juntas, usen las mismas fuentes de información, o tengan los mismos medios técnicos.

La comunicación se construye con base en el conocimiento, trato y disponibilidad de parte y parte. Hay un intercambio permanente de información, pero también –lo que suele ser más difícil– de sentimientos y actitudes generados por el mutuo comportamiento.

Hay que preguntarse cómo es de efectiva esa comunicación. Si está presidida por una actitud de apertura y de diálogo, si es intransigente, si discurre sincera y verazmente, o es sinuosa, con verdades a medias o con reticencias que generan temor.

La comunicación auténtica genera confianza, seguridad y estimula la participación. Cuando es negativa, trae confusión y distancia a las personas entre sí.

En las organizaciones, buena parte del tiempo de un directivo está dedicada a comunicar determinada información y a examinar sus efectos.

La interdependencia constante entre sus miembros exige una comunicación efectiva y transparente.

Si ella se da, mejoran las relaciones, hay mayor participación y compromiso. Bien sea por cauces formales (informes, noticias, etc.) o informales (rumores, comentarios de pasillo, etc.), la comunicación fluye a diferentes niveles, facilitando el intercambio o el compartir ideas, opiniones y experiencias.

### **Asertividad**

La comunicación se facilita si hay conocimiento propio y de las demás personas. Si la percepción de las acciones, ideas, opiniones y valores es adecuada, sin dejar que se cuelen los prejuicios, las primeras impresiones, lo negativo o la falta de interés.

La comunicación interna tiene que superar dificultades que llevan a la incomunicación, como las diferencias culturales, de posición, de lenguaje, u otras distorsiones que se producen por diferentes causas. Hay que superar los problemas que se generan en la recepción del mensaje, en su comprensión y aceptación.

Dos aspectos importantes a destacar en una comunicación realmente eficaz son la retroalimentación y la asertividad. La primera va unida a saber escuchar. El dar y recibir retroalimentación, positiva o negativa es esencial para lograr las metas señaladas y para dar apoyo a la gente en forma constante.

La asertividad facilita una comunicación sincera y transparente, veraz y oportuna, respetuosa de los demás y de sus ideas, opiniones y valores. Es decir, las cosas con claridad, aceptando que los otros tengan puntos de vista diferentes, con firmeza, sin mostrarse agresivo, ni sumiso, que son los dos extremos.

La comunicación requiere valores como la sinceridad, la autenticidad, la disponibilidad, la veracidad, el interés, la comprensión la empatía, la asertividad, la objetividad, la sinergia, y otros más.

La comunicación es una herramienta proactiva, no un instrumento de poder. Muchos gerentes han confundido la tendencia mundial del conocimiento como ventaja competitiva, con el uso de la información como instrumento que da poder. Por conveniencia propia, distorsionan la información a su interés y la fraccionan por miedo a perder poder. Para así presentarse como redentores en medio de la confusión. Igual sucede con ciertos empleados de confianza que manipulan la información a su favor.

A veces en las empresas es poca la historia escrita, estando condenadas a procesos cíclicos de lentitud administrativa. Si la información circula libremente de abajo a arriba y de arriba a abajo, los procesos corren más rápido, no hay feudos de poder, hay transparencia en la gestión y visión clara de la organización.

Ya está muy superada la vieja costumbre de creer que comunicar es informar las decisiones tomadas en la cúspide de la organización para que se pongan en práctica. O que comunicar es hacer que esa información circule de un lado a otro, o dedicarse a la imagen externa de la empresa.

Los secretos de alto nivel, los cuadernos donde los gerentes financieros guardaban los cálculos y cifras de la bolsa, eso ya no existe ni tiene sentido. Todo está disponible, en su mayor parte, en fuentes accesibles de uno u otro modo. Lo deseable es que la gente en la organización quiera conocer la mayor parte de esos "secretos".

La información unilateral ha sido superada por la multilateral, donde lo que interesa es que hasta el último rincón de la organización esté penetrado del mayor volumen de información útil, para que fluya esa información en todos los sentidos sin importar tanto, como antes, si era generada "arriba" o "abajo".

Lo que importa es que la comunicación sea asimilada, discernida y utilizada para bien del conjunto. Todo esto facilita que en lugar del individualismo y de la actividad centrada en el propio yo, sea más fácil conjugar el *nosotros*,

que es la afirmación de la pluralidad, del trabajo común y compartido, en la búsqueda de metas comunes que nos comprometen a todos.

La información se convierte en una fuente abierta y común de la que cada uno toma lo que más le interesa y conviene.

### **Desmasificada y asincrónica**

Cada vez se tiende más a la comunicación interactiva desmasificada. Eso quiere decir que ya los medios, entre ellos especialmente la Internet, no están pensados y diseñados para masificar a la gente, sino para facilitar la satisfacción de necesidades personales de comunicación.

Por eso uno interactúa, hace conocer su perfil de lector o de consumidor, se comunica personalmente con sus amigos, acude a los centros de interés para sí, y en ellos intercambia información y opiniones.

Aparte de cierta información clasificada, toda la otra información, mientras a más gente llegue, mucho mejor, porque nadie correrá el peligro de quedarse desinformado. Que todos estén informados, facilita la participación y la sinergia entre todos.

Hay ya suficiente conciencia para percibir el auge creciente de la comunicación interpersonal frente a los estragos que sobre ella ha causado la masificación indiscriminada. Vivimos en una sociedad de masas, pero en ella la persona no puede ser asumida o ahogada por la tecnología o convertida en ser número anónimo. Incluso cuando se trata de medios de comunicación masiva, también en el denominado ciberespacio, se abre paso la necesidad de la interactividad que permite a quienes participan en el proceso de comunicación mantener el control de su papel en el discurso mutuo (Williams, Rice y Rogers).

Los nuevos medios –informática, redes, multimedia– se desmasifican en la medida en que busquen una individualización que los semeje al encuentro cara a cara. No son un encuentro personal en sentido estricto; son diferentes de los medios masivos porque permiten la participación singularizada de los actores del proceso de la comunicación, y porque el control del sistema pasa del productor del mensaje a su consumidor.

Eso se acentúa con el asincronismo, que consiste en que el tiempo de envío y recepción del mensaje se conforma más a las necesidades del usuario individual que a las de todos los participantes en un sistema simultáneo o sincrónico.

Lo estamos viendo en el uso de Internet como vehículo para la conversación personal, para la entrevista cara a cara o con un grupo, actividades en las que puede lograrse un alto grado de personalización que nunca alcanza la inmediatez y la calidez del encuentro personal, pero que acorta distancias en forma asombrosa.

El hecho de que quien utiliza las formas nuevas de comunicación acuda a ellas en el momento en que lo necesita, incrementa el número de usuarios y la periodicidad de su acceso.

Este asincronismo lleva a que las personas puedan escuchar los mensajes de otras personas, o simplemente ver las noticias de la televisión, o leer y ver las que se generan en las diferentes redes virtuales, en el horario que mejor les convenga, sin necesidad de estar presentes en el momento en que estén disponibles en el medio respectivo.

No se está sustituyendo la comunicación interpersonal basada en la presencia física del otro, que siempre tendrá su significación propia y única, pero se está facilitando el encuentro en formas cada vez más vivas. Porque no sólo veo y oigo a la persona, sino que puedo ver el contexto en el que se desenvuelve y su situación geográfica más amplia. Incluso hay experimentos educativos con personas con alguna limitación física, que demuestran que la interacción que logran con programas educativos puede ser más eficazmente personalizada que dentro de un grupo, que debe ser tratado con parámetros comunes a todos.

Apenas estamos empezando a ver los alcances de los cambios en la comunicación interactiva desmasificada que ofrecen los medios virtuales.

*“Para comunicarnos bien necesitamos conocernos a nosotros mismos y a nuestro marco de referencia, y ser capaces de valorar a otras personas. Sólo entonces será posible encontrar las mejores formas para comunicarnos efectivamente, tanto para transferir información como para cimentar relaciones.”* (Rudlow-Panton: “Comunicación Efectiva”).