

COMUNICACIÓN

12. Comunicación

- 12.1. Introducción
- 12.2. El proceso de comunicación
- 12.3. La comunicación en la empresa
- 12.4. Habilidades comunicacionales
- 12.5. Saber comunicar
- 12.6. Saber escuchar
- 12.7. Saber preguntar
- 12.8. Saber usar el silencio
- 12.9. Saber dar órdenes en el ámbito profesional
- 12.10. Saber corregir a un colaborador

12.1. Introducción

Si algo caracteriza al ser humano de todos los tiempos es su capacidad para comunicarse con los demás. A lo largo de la historia es fácil observar como el ser humano ha manifestado la necesidad y el deseo de expresarse originando el lenguaje, la escritura, la pintura, la danza,...

Desde el momento de su nacimiento hasta su muerte, la persona ha tratado de establecer contactos e intercambios comunicacionales con otras personas a través de los medios más variados como son la voz, el papel, los gestos, el tam-tam, el humo, el morse, el teléfono,... hasta llegar a nuestros días que lo hacemos por sistemas tan sofisticados como son el internet, correo electrónico, fax, televisión interactiva, satélite, etc.

La comunicación es la base y fundamento de toda la vida social. Si se suprime a un grupo social toda posibilidad de intercambio de signos orales o escritos, deja de existir.

Esta es la razón por la cual el ser humano de nuestros días vive, más que nunca, inmerso en un entorno comunicacional. Sus posibilidades de comunicación actuales en el ámbito familiar, social y profesional resultaban inimaginables hace tan sólo unos pocos años.

Sin embargo, la inusitada potencialidad de los nuevos cauces de comunicación ha originado una proliferación excesiva de mensajes, que empieza a tener efectos negativos: singularmente, el de la sobrecarga informativa, que puede dificultar de manera notable la captación de lo "relevante" en medio de una abigarrada maraña de datos, textos y estímulos electrónicos.

Aunque tengamos más medios y mejores posibilidades, comunicar en los momentos actuales resulta más difícil que nunca. Hay mucha información, pero poca comunicación. Y son cada vez más las personas que se encuentran "aisladas" en el ámbito comunicacional, que no saben cómo ni con quien comunicarse, lo cual ha dado origen a servicios tales como los "teléfonos de la esperanza" que precisamente resuelven, entre otros, este tipo de problemas.

Y es que la comunicación aunque sea un proceso aparentemente sencillo, no es fácil hacerlo con eficiencia. El hermetismo, los malentendidos, las distancias conceptuales, los dobles sentidos..., son tantas y tantas barreras que dificultan la comunicación.

Es verdad que todas las personas "hablamos", más o menos, pero ¿realmente nos comunicamos? Pues, muchas veces, no. Hablar no es comunicarse, si no se es capaz de escuchar una respuesta.

No todos, ni siempre, logramos establecer una comunicación interpersonal y verdadera. Y es que la comunicación interpersonal, aunque sea el resultado de un proceso lógico, resulta muy compleja. No es suficiente hacer comentarios y escucharlos. Hay un mensaje en la palabra hablada, pero puede haber otro muy distinto en el todo de voz, los gestos, la postura, la mirada.

Una simple palabra puede tener significados y connotaciones muy distintas según la persona que la escuche y la actitud que tenga al escucharla.

Y la comunicación no es neutra, está condicionada por nuestros prejuicios, educación, actitudes, ideales, intereses, sentimientos, defensas, ansiedades, miedos,...

Por ello, es preciso conocer las técnicas básicas de comunicación, pero sobre todo desarrollar las habilidades comunicativas tales como la capacidad de elaborar adecuadamente ideas y planes de acción mental, el empleo de un vocabulario correcto, saber escuchar, preguntar, practicar el silencio, tratar las objeciones, ...

Si no se sabe comunicar bien con los demás, no podremos convencer, ni persuadir, ni motivar, ni corregir,...

Es cierto que la comunicación tiene su complejidad, pero es fácilmente mejorable. Cualquier persona puede comunicar correctamente, siempre y cuando dicha comunicación se desarrolle dentro de un esquema básico que vamos a tratar de exponerle a continuación.

Para lo cual nada mejor que empezar por concretar y definir qué entendemos por comunicación y sus diferencias con un concepto muy próximo a ella como es la información.

En una primera aproximación podríamos definir a la comunicación como:

El proceso a través del cual dos o más sujetos intercambian mensajes con capacidad de respuesta a través de unos medios o signos concretos expresados en un tiempo y lugar determinados.

Comunicar, tal y como se desprende de su propio origen etimológico, es poner en común. Es intercambiar informaciones recíprocas y, en particular, cambiar impresiones recíprocas.

La comunicación es un proceso por medio del cual una persona se pone en contacto con otra a través de un mensaje y espera que esta última dé una respuesta, ya sea una opinión, una actitud o una conducta. Se establece un contacto y se espera una reacción.

Y esto es lo que diferencia claramente a la comunicación de la información.

Mientras la comunicación es un proceso que lleva consigo un "intercambio" de mensajes en una doble dirección, la información es la transmisión de un mensaje unidireccional. La comunicación siempre conlleva información pero no sucede lo contrario, la información no siempre presupone comunicación, esto es, posibilidad de intercambio, respuesta o participación. De ahí que comunicación e información son dos conceptos próximos, pero diferentes.

Existen diversas formas o estilos de comunicación, los cuales están muy relacionados con la personalidad del sujeto comunicador o con la actitud puntual que una persona quiera adoptar en un momento determinado. Así, principalmente, tenemos al estilo agresivo o intimidador que se caracteriza por su elevado tono de voz, sarcasmo, apelación a la amenaza o violencia verbal, así como por su continua provocación; el estilo inhibido o pasivo que se caracteriza por ser una persona temerosa, callada y poco comunicativa; y por último, tenemos al estilo asertivo que se caracteriza porque expresa de forma clara y concisa sus deseos y necesidades a otra persona a la vez que es respetuoso con sus puntos de vista. Visto en qué consiste la comunicación y lo que le diferencia de la información, vamos a pasar seguidamente a profundizar en un aspecto "clave" de la misma, de fácil comprensión conceptual, pero que en la práctica da lugar a muchos errores y conflictos por su errónea utilización. Efectivamente, nos estamos refiriendo al proceso de comunicación.

12.2. El proceso de comunicación

La comunicación no es un acto puntual, sino un proceso, en el que están implicados varios elementos con la finalidad de que el mensaje recibido sea coincidente con el mensaje emitido.

De acuerdo con la definición que hemos efectuado con anterioridad, podemos señalar que en todo proceso de comunicación se pueden distinguir cuatro elementos: Un emisor, un receptor, un mensaje y un medio.

El esquema de la comunicación es el siguiente: un emisor envía un mensaje a través de un canal a un receptor, que reacciona y se convierte a su vez en emisor de una nueva información destinada al emisor de origen. Comunicar consiste, pues, en aceptar esta importante ley de la alternancia: ser por turnos emisor / receptor / emisor / ...

Veamos seguidamente cada uno de los elementos que integran el proceso de comunicación:

A) El emisor

Es la persona que transmite el mensaje y espera una respuesta o una reacción del receptor. Es el origen de la comunicación y su responsable.

Para que el mensaje emitido sea eficaz es importante que el emisor:

- Lo realice con el tono adecuado.
- Sea claro, no confuso.
- Tenga una actitud positiva hacia el receptor.
- Lo haga con la debida emoción.
- Se ponga en el lugar del receptor.
- Seleccione el medio más oportuno.
- Seleccione el momento oportuno.
- Espere la respuesta del receptor.
- Asuma la responsabilidad del envío del mensaje.

B) El receptor

Es la persona o personas que reciben el mensaje. Por ello, constituye un papel clave en el proceso ya que el resultado de la comunicación no es lo que dice el emisor, sino lo que entiende el receptor.

Para que el mensaje recibido sea eficaz es importante que el receptor:

- Escuche atentamente.
- Tenga una actitud favorable hacia el emisor.
- No evalúe, ni haga una interpretación indebida.
- Demuestre interés.
- Deje hablar.

C) El mensaje

Es el concepto, pensamiento, sentimiento, imagen, hecho o idea que se quiere transmitir.

Para que el mensaje llegue al receptor debe ser:

- Importante.
- Interesante para el receptor.
- No demasiado amplio
- No muy complejo, ni dificultoso.
- Adecuado a la edad, nivel cultural y lenguaje del receptor.

D) El medio

Es el transporte o canal a través del cual se transmite el mensaje.

Para que el mensaje llegue adecuadamente al receptor es importante:

- Utilizar el canal adecuado.
- Utilizar el mayor número posible de canales: Voz, vista, oído,...
- Que no haya demasiados niveles, ya que ello tiene el grave riesgo de alterar el mensaje.

Para comprobar el deterioro que sufre la comunicación cuando hay excesivos niveles, vamos a narrar la historia que con el título el eclipse de sol nos cuenta cómo se comunicó y difundió en un cuartel la noticia de que al día siguiente tendría lugar un eclipse de sol.

Así es muchas veces la comunicación. Por ello, todo el cuidado que pongamos en hacerla eficiente es poco. Donde menos podamos esperar puede surgir una barrera que entorpezca la calidad del mensaje en el receptor.

No olvidemos nunca que la responsabilidad final de que el mensaje recibido sea igual al emitido corresponde al emisor, por ello, es a éste a quien corresponde "controlar" que el receptor ha entendido el mensaje correctamente. Ilo, es a éste a quien corresponde "controlar" que el receptor ha entendido el mensaje correctamente.

12.3. La comunicación en la empresa

Vista la comunicación y su proceso en términos generales podemos trasladar sus características y problemática íntegramente al mundo de la empresa.

Efectivamente, las empresas están compuestas por individuos. Es decir, todo lo que ocurre en ella, desde el trabajo diario hasta las relaciones profesionales deben ser entendidas en términos de comunicación. Esta comunicación en la empresa es la que permite dar órdenes, fijar y conseguir objetivos, enseñar a los colaboradores, trabajar en equipo,...

La comunicación es un factor importante de integración en cualquier colectivo y por lo tanto en la actividad empresarial. Las estructuras de la empresa se cohesionan o se resquebrajan, según sea el grado y la intensidad que la comunicación adquiere en su interior. La aceptación de esta dinámica implica a todos los integrantes de una organización y rompe el temor a lo imprevisto y desconocido, que con demasiada frecuencia impera en los grupos donde no se da un proceso de comunicación adecuado.

Si en una empresa falla la comunicación abundarán los conflictos, disminuirá el rendimiento, bajará la motivación y se originará un mal clima laboral.

En definitiva, la comunicación en el ámbito empresarial es un elemento básico que determina en qué grado el personal logra trabajar coordinadamente en equipo y alcanzar los objetivos.

A nivel empresarial podemos encontrar los siguientes tipos de comunicación:

A) Formales.

- Descendente.
- Ascendente.
- Horizontal.

B) Informales

Veamos por separado cada una de ellas.

12.3.1. La comunicación descendente

Cuando los niveles superiores deciden comunicar o transmitir cualquier tipo de mensaje a los niveles inferiores, se da una forma de comunicación descendente.

La comunicación descendente se utiliza principalmente para transmitir políticas, estrategias, objetivos de la empresa o departamentales, instrucciones de trabajo, procedimientos o procesos operativos, formación etc.

Para llevar a cabo la comunicación descendente se pueden utilizar múltiples medios tanto orales, escritos, como, visuales. Los más habituales son las reuniones informativas, las circulares internas, el boletín de noticias, y en la actualidad hay mensajes internos que se empiezan a transmitir por vídeo y otros medios electrónicos.

El riesgo principal de la comunicación descendente es, sobre todo en las grandes organizaciones, cuando hay que utilizar varios niveles jerárquicos. Puede suceder lo mismo que con la historia del "eclipse de sol", en que los mensajes se distorsionan o dan lugar a erróneas interpretaciones.

12.3.2. La comunicación ascendente

Es aquella que se da cuando los grupos de niveles inferiores emiten uno o más mensajes a los niveles superiores de la empresa, bien sea a través de canales formales o informales.

Por lo general la comunicación ascendente suele ser escasa debido a que son pocas las personas que desean decir algo a sus jefes o superiores respecto a lo que piensan u opinan sobre su trabajo o la empresa. El miedo a decir la verdad o algo que pueda desagradar conduce con frecuencia a que se termine comunicando únicamente lo agradable.

Sin embargo, la comunicación ascendente facilita un acercamiento a los problemas y permite diagnosticarlos con vistas a su resolución y control.

Las formas de comunicación ascendente pueden ser múltiples, pero por lo general, y con el tiempo, terminan muriendo todas ellas. Así, las más conocidas son el buzón de sugerencias, las entrevistas informales, los boletines internos y las encuestas a los empleados.

Los contenidos más habituales de la información ascendente suelen ser los problemas reales o potenciales, las propuestas, las quejas y desavenencias, y por último, las sugerencias de mejora.

Y el circuito que con mayor frecuencia se utiliza es la del jefe inmediatamente superior.

12.3.3. La comunicación horizontal

Es aquella que se da entre personas de un mismo nivel, de forma lateral, y en un plano de igualdad.

El propósito de la comunicación horizontal más habitual suele ser el de la resolución interdepartamental de problemas, el asesoramiento de apoyo y la coordinación para lograr metas globales sin que sea necesario acudir a estamentos superiores, tras la valoración de las consecuencias que se derivarían de semejante acción.

Como contrapartida, ofrece a los componentes una posibilidad de satisfacción en el trabajo, de motivación y de mejoras en el rendimiento.

12.3.4. La comunicación informal

Es aquella que se origina fuera de los cauces oficiales de la comunicación formal, por sistemas habitualmente anárquicos y con contenidos basados en "rumores", "chismes",...

Por lo general, las comunicaciones informales suelen ser orales y excepcionalmente escritas.

Los contenidos más habituales de las comunicaciones informales suelen ser temas salariales, horas extraordinarias, cambios en los procesos de producción, traslados, despidos,...

El problema más grave de las comunicaciones informales es que, por lo general, son verdaderas sólo parcialmente, muchas veces incompletas y provocan malos entendidos, en ocasiones, con consecuencias graves.

12.4. Habilidades comunicacionales

Hemos visto en qué consiste la comunicación en términos generales y el proceso que la sostiene, así como la comunicación en la empresa. Vamos a profundizar a continuación en lo que podríamos llamar habilidades comunicacionales que no son otras que el:

- Saber comunicar.
- Saber escuchar.
- Saber preguntar.
- Saber usar el silencio.
- Saber dar órdenes en el ámbito profesional.
- Saber corregir a un colaborador.

Veamos detalladamente cada una de ellas.

12.5. Saber comunicar

Saber comunicar un mensaje a una o varias personas en la forma adecuada tiene indudablemente su parte de arte, pero sobre todo, tiene una gran parte de técnica. Estamos otra vez ante la ley del 20/80, o sea, un 20% de arte y un 80% de técnica.

Con ello queremos señalar que la comunicación aun teniendo su complejidad puede ser perfectamente desarrollada por cualquier persona siempre y cuando se siga un método de actuación similar al que vamos a exponer a continuación.

Para lo cual, nada mejor que seguir el proceso que exponemos:

12.5.1. Tener un "objetivo" en nuestra comunicación

Lo primero que tenemos que tener claro es el propósito de nuestra comunicación. ¿Para qué voy a comunicar? ¿Con qué finalidad?

No es lo mismo tener un objetivo de informar, convencer, persuadir o incitar a la acción, o inclusive, de entretener.

Cada uno de estos propósitos tiene una estructura un planteamiento comunicativo totalmente diferente.

12.5.2. Tener un "mensaje" que comunicar, un contenido comunicacional

De acuerdo con el objetivo establecido se deberán determinar los contenidos a transmitir. No hay comunicación sin contenidos. Es la materia prima de toda comunicación.

Por ello, al comunicar algo hay que pensar en el contenido a comunicar y los interlocutores. Hay que tomar un tiempo para clarificar los objetivos de la comunicación teniendo en cuenta la importancia del tema y lo que se quiere conseguir.

12.5.3. Saber a "quién" vamos a comunicar

En cada caso habrá que adaptar el mensaje al público objetivo al que va destinado (edad, nivel cultural, situación, ...). No es lo mismo comunicar un mismo mensaje a unos padres de familia que a unos niños.

El mensaje tiene que presentar un cierto interés para el receptor del mismo, lo cual lleva a que en cada caso tengamos que ajustarlo y adecuarlo en función de las personas que lo van a recibir.

12.5.4. Determinar "cómo" lo vamos a comunicar

Un mensaje por cuantos más sentidos penetre en el receptor mejor. Por ello, debemos considerar aspectos tan variados como:

- Si va a ser sólo verbal, o nos vamos apoyar en notas escritas, en transparencias, en vídeos, ordenador, etc.
- El tono a utilizar.
- Las analogías, comparaciones, datos e informaciones a aportar.

Para hacer una comunicación de calidad, no hay otro secreto que el de su preparación. Por ello, investigar, escuchar y trabajar en la preparación es el mejor sistema para comunicarnos adecuadamente.

12.5.5. Saber "dónde y cuándo" vamos a comunicar

Es necesario conocer el sitio donde vamos a transmitir nuestro mensaje con el fin de adecuar los medios a las condiciones del lugar. Aspectos como luminosidad, instalación eléctrica para utilizar un proyector de transparencias o el ordenador, distribución de las butacas o sillas, son detalles que frecuentemente no se le da importancia hasta que llega el momento y "nos fallan".

Y también tiene su importancia el cuándo. No es lo mismo preparar una comunicación para dentro de una semana que de un mes. El hecho de tener más tiempo es una facilidad para prepararlo mejor, no para hacerlo más tarde.

12.5.6. Hacerlo en la "forma" adecuada

Tenemos un objetivo, sabemos "qué" comunicar, a "quién", "cómo" y "dónde y cuándo" hay que hacerlo. No nos queda más que comunicarlo adecuadamente. Para ello, es aconsejable:

- Ser naturales, seamos nosotros mismos, incluso con nuestros defectos.

- Ser claros y firmes en nuestras expresiones, aplicar un tono adecuado, tratar de no ser monótonos, darle ritmo a la voz y comuniquemos de forma pausada y relajada.
- Establecer un contacto visual con los receptores del mensaje mientras hablamos.
- Ser específicos y concretos, no nos vayamos por las ramas.
- Ser breves. No nos alarguemos excesivamente. Lo bueno y breve dos veces bueno.
- Ser entusiastas. Contagiamos nuestro entusiasmo.
- Seamos respetuosos en nuestras expresiones y formas con los receptores. Evitar el sarcasmo y los juicios.

12.5.7. "Controlar" que el mensaje ha sido correctamente captado

Una vez producido el mensaje debemos establecer algún sistema de control que nos permita conocer si el mensaje ha sido captado por el receptor en la forma que ha sido emitido. el receptor en la forma que ha sido emitido.

12.6. Saber escuchar

Tras saber comunicar correctamente la siguiente habilidad a desarrollar debe ser la de saber escuchar.

Saber escuchar con comprensión y cuidado es una de las habilidades más difíciles de desarrollar y que, a su vez, repercute de forma más importante en la comunicación. Mediante la escucha nos percatamos de lo que la otra persona nos quiere transmitir y damos información al interlocutor de que estamos recibiendo lo que nos dice.

Oír no es lo mismo que escuchar. Escuchar es bastante más que oír, es captar el mensaje con el sentimiento que ha sido emitido, es interpretar lo que se ha oído, es reaccionar y responder adecuadamente.

En ocasiones es más importante captar el sentimiento del comunicador sobre lo que nos está diciendo, que intentar captar el contenido, aunque no por ello se le quite importancia al mismo. Una persona que sepa escuchar es capaz de captar mensajes que aún no han sido dichos.

Escuchar no supone estar de acuerdo necesariamente con nuestro interlocutor. No es decir a todo sí, sí, sí. Podemos estar de acuerdo, en desacuerdo, o reservarnos nuestra opinión. Lo que hay que hacer es dar una respuesta adecuada que conduzca al establecimiento de unas relaciones satisfactorias.

Por ello, escuchar no es simplemente una cuestión de técnicas, sino sobre todo, es una actitud, un modo de relacionarse con el mundo.

Por ello, para comunicarse adecuadamente es aconsejable aplicar la regla de los dos tercios: escuche el doble de lo que habla; y cuando hable formule el doble de preguntas

que de afirmaciones; y afirme las palabras de los demás, es decir, vuélvalas a plantear, dos veces más que las suyas propias.

Sin embargo, escuchar no es una actividad que la desarrollamos con habitualidad, nos gusta mucho más hablar que escuchar y, por lo general, somos bastante malos "escuchadores". Hacemos como si escucháramos, fingimos hacerlo, mientras oímos seleccionamos únicamente las partes que nos interesan, pero sobre todo, lo que realmente tenemos es ganas de que termine para contestar.

La estrechez mental, la fantasía, la charlatanería, la falta de humildad y el miedo son otros defectos habituales que obstaculizan la capacidad de escuchar. Si a lo expuesto añadimos nuestra potencialidad a pensar más rápido de lo que habla nuestro interlocutor, lo que paradójicamente nos lleva a escuchar menos, la dificultad de la escucha activa se incrementa aún más.

Por ello, el mejor sistema que tenemos para mejorar nuestro proceso de escucha es tomar conciencia de nuestros propios problemas, analizarlos concienzudamente y luego adoptar las medidas oportunas para corregirlos.

De ahí que si deseáis mejorar y potenciar vuestra capacidad de escucha os aconsejamos poner en práctica las diez reglas del arte de escuchar y que son las siguientes:

1. Tener un deseo y una actitud "real" de querer escuchar activamente a las otras personas.
2. Hacerlo con una mentalidad abierta, y sobre todo, poniéndose en el lugar de la otra persona.
3. Evitar distracciones. Concentración.
4. No interrumpir al interlocutor hasta que haya terminado.
5. Evaluar el contenido, no la forma. Dejar pasar los errores de expresión.
6. Dominar los sentimientos, ser flexible. Ser tolerante y comprensivo. No juzgar hasta no haber comprendido perfectamente.
7. Estar atento a lo que "no" se dice.
8. Fijarse en "cómo" se dicen las cosas prestando atención a los sentimientos y emotividad que acompañan al mensaje, así como al contacto visual, todo de voz, postura,...
9. Tomar notas mentales, no demasiadas, de las ideas expuestas.
10. Suministrar feedback al interlocutor repitiendo la esencia de lo que ha dicho, aportando nuevas informaciones, manteniendo el contacto visual y una expresión facial de atención.

De la escucha activa se derivan una serie de importantes ventajas que dejamos de aprovecharlas si no la utilizamos, como son, la recogida de valiosa información que nos puede estar facilitando nuestro interlocutor, la supresión de malentendidos y distorsiones, el incremento de nuestra sensibilidad hacia los demás y nos facilita el poder aprender mucho de los interlocutores. Cuando la persona escucha se sitúa en una posición más fuerte que cuando habla. Una vez que hemos hablado han quedado puestas de manifiesto nuestras ideas y damos pie a los demás a que nos rebatan. Ser silencioso

no significa ser inactivo, todo lo contrario, es tener la posibilidad de escuchar activamente, observar y reflexionar.

Por ello, cuanto más alto es el cargo profesional que una persona ocupa en una empresa "más necesita escuchar". Escuchar y preguntar son las dos herramientas por excelencia que debe utilizar un directivo.

Las personas más inteligentes no son por lo general las que hablan más, sino las que saben captar y escuchar mejor.

¿Queda alguna duda todavía de que es necesario escuchar más y mejor? Estamos seguros que no.

12.7. Saber preguntar

La pregunta es uno de los instrumentos más poderosos que se hallan a nuestra disposición para dirigir, estimular una discusión y hacer participar a uno o varios miembros de un grupo.

Podemos señalar que el arte de un directivo se identifica con el de formular preguntas como es debido, en los términos debidos, cuando es debido y a quien es debido.

No es posible reducir este arte a fórmulas simples y fáciles, pero el tomar conciencia de su importancia y seguir los conceptos que vamos a exponer seguidamente es muy probable que os ayuden a conseguirlo.

La primera idea que debemos tener muy clara es que quien pregunta dirige. Quien controla una conversación no es quien habla, sino quien escucha o pregunta. En la pregunta está la fuerza y el poder de la dirección.

Si queremos conocer una información, controlar un proceso o un objetivo, provocar una discusión, estimular el pensamiento, progresar en una determinada dirección, centrar la atención en un detalle, la mejor herramienta que disponemos es preguntar.

Si queremos dar participación a un tímido, hacer callar a un charlatán, parar los pies a un sabelotodo, frenar al eterno preguntón, integrar al equipo a un recalcitrante, lo mejor que podemos hacer es preguntar. Si queremos tomar una decisión y no tenemos toda la información necesaria ya que la misma está en manos de nuestros colaboradores, no se nos ocurra, por nada del mundo, tomarla sin preguntar.

Y finalmente, si queremos descubrir las tensiones latentes en el seno de un grupo que resta eficacia para el logro del objetivo, no tengamos ninguna duda, debemos preguntar también.

Saber preguntar es más eficaz que tener todas las respuestas.

Son varias las alternativas que tenemos para formular preguntas y en este sentido son múltiples las clasificaciones que se han establecido al respecto.

Así, las preguntas pueden ser generales dirigidas a un grupo en su conjunto o específicas dirigidas a un individuo en particular, y según la respuesta que se desea pueden ser directas o indirectas, exploratorias, valorativas, ambiguas, y conductivas,... e inclusive hasta impertinentes.

Sin pretender entrar en un riguroso detalle, para nosotros las preguntas las podemos clasificar en abiertas, cerradas y alternativas.

A) Preguntas abiertas

Son aquellas en las que se pretende que el interlocutor se extienda en su respuesta de una manera sosegada y amplia.

La pregunta abierta trata de recoger información y de abrir puertas para poder continuar una conversación.

Para ello, lo más habitual es iniciar con palabras tales como ¿por qué?, ¿cómo?, ¿dónde?, ¿cuánto?, ¿qué?,...

La pregunta abierta tiene la gran virtud que pone de manifiesto un interés por la otra parte, por conocer algo que consideramos ella sabe.

B) Preguntas cerradas

Son aquellas que conducen prácticamente a que se responda de forma sucinta y concreta con un "sí" o un "no". ¿Te gusta el cine? Salvo que nos vayamos por la tangente no cabe más respuesta que un sí o un no.

La pregunta cerrada trata de obtener una información o un posicionamiento concreto respecto al interlocutor para poder actuar en consecuencia. C) Preguntas alternativas

Son aquellas que en la misma pregunta van dos o más respuestas válidas, que se excluyen mutuamente.

Por lo general las preguntas alternativas suelen ser cerradas. ¿Qué te gusta más el coche rojo o el amarillo?

D) Preguntas en general

En cualquier caso, todas las preguntas deben ser hechas de modo que provoquen una respuesta. No es aconsejable hacer preguntas que puedan poner en evidencia la ignorancia de los reunidos.

Asimismo, las preguntas deben ser formuladas con palabras sencillas y fácilmente comprensibles de forma que el interrogado entienda con claridad lo que se le pregunta.

Por último, no permitamos que se nos responda antes de haber formulado íntegramente nuestra pregunta, ya que por lo general la respuesta será mala, ni tampoco caigamos nosotros mismos en la trampa de respondernos a nuestras propias preguntas.

12.8. Saber usar el silencio

Después de haber formulado una pregunta practiquemos el silencio.

El silencio es causa y consecuencia a la vez de la escucha activa. Desde antiguo se ha dicho que si el hombre tiene una boca y dos orejas es para poder escuchar el doble de lo que habla.

Cuando el otro contesta, nuestra misión -la única- es escucharle y evitar las interrupciones. Nuestro silencio (escucha activa) podrá convencerle de que estamos a su entera disposición. El silencio le animará a expresarse sin reservas y a responder a nuestras preguntas. Es posible, incluso, que llegue a relatarnos hasta su última expectativa, tal vez la más profunda, la que no pensaba contarnos, la última gota que puede contener para nosotros la esencia de la información que precisábamos para tomar una decisión.

El silencio es una poderosa arma a utilizar por los directivos y que curiosamente se pone en práctica en muy pocas ocasiones. Gusta mucho más hablar que escuchar. El silencio por parte del directivo "desarma" a los colaboradores, les pone nerviosos y en una situación violenta que les hace hablar y hablar, vaciarse en todo lo que tienen dentro.

El silencio puede ser el mejor aliado de un directivo, pero a la vez también su gran enemigo, ya que su práctica si no se sabe utilizarlo adecuadamente puede terminar poniendo nervioso al propio directivo y hacerle hablar cuando no debe.

El largo silencio que sigue a veces a una pregunta puede abrumar y poner nervioso al mismo que la ha formulado. Los segundos pasan rápidamente y se tiene la impresión de ser víctima de la hostilidad o la indiferencia de la persona o del grupo. Lleno de pánico, el inexperto, se pone a hablar.

Por ello, utilicemos eficazmente el valor del silencio y aprovechémonos de todas sus ventajas.

12.9. Saber dar órdenes en el ámbito profesional

Una de las actividades más habituales de comunicación que tiene que llevar a cabo todo directivo en su ámbito profesional es la de dar órdenes a sus colaboradores.

Y para que la orden sea ejecutada del modo adecuado es muy importante "la forma" en que se efectúe la misma. No es indiferente para su resultado hacerlo de una forma agresiva, desordenada, descomprometida,... que hacerlo como corresponde.

A tales efectos, vamos a señalar a continuación los aspectos necesarios a tener en cuenta en el momento de dar una orden a un colaborador y que son los siguientes:

1. La orden debe ser dada a la persona adecuada de forma clara y concisa, y razonada en la medida de lo posible.
2. No asumir que las órdenes se han comprendido hasta asegurarse que ha sido así. Si es necesario, repetirla hasta que estemos plenamente convencidos.
3. Dar la orden en el tono debido, evitando el sarcasmo y expresiones que susciten antagonismo.
4. Confirmar que sabe, puede y quiere cumplirla. Si es necesario, hacerle una demostración.

5. No dar nunca órdenes negativas. Tratar de positivizar las órdenes que tengan un correctivo.
6. No dar demasiadas órdenes a la vez ya que ello, además de poder confundir, tiene el riesgo de que algunas queden sin cumplirse.
7. Promover la participación de las personas afectadas solicitando ideas y sugerencias.
8. Si consideramos que el colaborador es capaz de llevar a buen efecto la orden no estemos permanentemente encima de él.
9. Conceder un tiempo razonable para cumplir la orden.
10. Dar las órdenes siguiendo los cauces apropiados. No dejar nunca de lado al Jefe inmediato.
11. Poner especial atención en los detalles de la orden cuando existen diversos riesgos técnicos, personales o económicos, el personal es inexperto o el trabajo es infrecuente o excepcional.
12. Controlar y medir el progreso.

Estamos seguros que si se sigue el proceso expuesto las órdenes serán cumplidas eficazmente.

12.10. Saber corregir a un colaborador

Si pretendemos ayudar a nuestros colaboradores a progresar, debemos procurar que caigan en la cuenta de sus equivocaciones, sin necesidad de dramatizarlas, ni de considerarlos culpables, sino al contrario, tratando de "aprovechar" la oportunidad para adquirir experiencia y aprender de forma que no vuelvan a repetirse.

Enfurecerse y perder los papeles no es el mejor camino para corregir a un colaborador que se ha equivocado, a lo más con ello, descargamos nuestra tensión emocional pero no producimos ninguna mejora.

Por ello, el corregir a un colaborador que se ha equivocado también tiene su proceso de actuación que consideramos debe ser conocido y con el cual cerramos este capítulo dedicado a la comunicación en el ámbito empresarial.

Si pretendemos corregir a un colaborador debemos:

- Disponer de una norma o de un criterio de actuación que hemos establecido para su cumplimiento.
- Identificar con claridad el problema o el aspecto a corregir. A tales efectos es necesario:
 - a) Recoger toda la información posible al respecto. Antes de hablar reunamos todos los hechos y datos necesarios a poder ser de forma documental o que puedan ser demostrados.
 - b) Investigar las causas posibles del error.

Habilidades Directivas

- No prejuzgar, ni formular juicios precipitados antes de reunir la información precisa.
- Analizar detenidamente la información disponible.
- Preparar adecuadamente la entrevista de corrección a mantener con el colaborador.
 - a) Objetivos de la entrevista:
 1. Señalar el comportamiento a corregir.
 2. Tratar de que no se repita.
 3. Tratar de que sea asumido y corregido.
 - b) Considerar la personalidad y la actitud del colaborador a corregir. Todos los colaboradores no son iguales ni reaccionan de la misma forma ante una corrección.
 - c) Prever posibles respuestas del colaborador, así como el tratamiento cada una de ellas:
 1. Irritación.
 2. Minimización del problema.
 3. Incumplimiento por parte de otros compañeros.
 4. Acusación de trato deicriminatorio.
 - d) Determinar el "momento más oportuno" para poner de manifiesto el error. No es aconsejable hacerlo en situaciones de tensión, o después de una discusión, ya que en esas circunstancias predominará más una actitud de rechazo que de receptividad. Por ello, no conviene precipitarse, pero tampoco demorarse en exceso ya que pierde importancia el comportamiento a corregir.
- Proceder a la corrección, a poder ser, en un lugar privado y tranquilo. No hacerla nunca delante de otros compañeros.
- Comunicar de forma explícita el comportamiento no deseable a corregir, de acuerdo con las siguientes consideraciones:
 - a) Hacer ver las consecuencias tangibles que el comportamiento a corregir tiene para la empresa o para el departamento, evitando generalizaciones y vaguedades. (¡Tellería, cuando llega usted tarde, atrasa el trabajo de sus compañeros y hace que tengan que quedarse después de finalizar la jornada!).
 - b) Centrarnos fundamentalmente en los hechos y no tanto en la persona. No culpabilicemos, ni minimicemos al colaborador.
 - c) Ser ponderados y ecuanímenes en nuestros juicios. Mostremos paciencia y buena voluntad y no utilicemos nunca ni el ridículo, ni el sarcasmo. Si efectuamos alguna crítica hagámoslo de forma constructiva.
 - d) Expresarle claramente lo que tiene que corregir.
- Compartir en su caso la responsabilidad del error.
- Escuchar y facilitar las explicaciones del interlocutor. Mostremos paciencia y buena voluntad.

Habilidades Directivas

- Lograr que el colaborador asuma el problema y acepte proceder a su corrección.
- Conocer las medidas que va adoptar al respecto y lograr su compromiso para resolver la situación. Implicar activamente al colaborador en la solución del problema.
- Ofrecer ayuda y colaboración.
- Cerrar la conversación, a poder ser, con un tono positivo.
- Controlar que el problema se ha corregido.

Si seguimos fielmente las instrucciones expuestas es más que probable que nuestras correcciones surtan efecto, y con ello, ayudaremos a progresar a nuestros colaboradores., ayudaremos a progresar a nuestros colaboradores.