

El ABC de una comunicación eficaz



En el proceso de comunicación el principal requisito previo para comunicar bien es querer comunicar y hacerlo en el momento oportuno, diciendo lo adecuado, de forma sencilla y a la persona apropiada

La comunicación es una herramienta fundamental en la gestión de nuestros negocios. Comunicamos a diario con multitud de *stakeholders* (término aplicado para definir a todos aquellos que pueden "afectar a" o "ser afectados por" la actividad de nuestro negocio: proveedores, clientes, trabajadores, colaboradores, propietarios, acreedores, la Administración y la sociedad en su conjunto). Autores como el gurú de la gestión empresarial, Peter Drucker, han llegado a señalar que cerca de 2/3 de los problemas de las empresas tienen que ver, de un modo u otro, con la comunicación. Hay incluso expertos, como el profesor Enrique Sueiro, que utilizan el término "*comunicagement*" para resaltar la incidencia de la comunicación en el *management* (dirección y gestión

empresarial), señalando que "diriges si comunicas" y "según comuniqués así diriges".

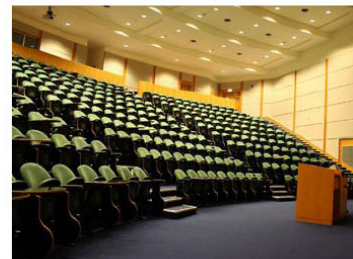
Todos hemos escuchado en alguna ocasión eso de que somos "esclavos de nuestras palabras y dueños de nuestros silencios". Muchas veces el miedo a comunicar mal nos lleva a no comunicar, olvidando que quien no comunica no existe en términos de mercado. Eso es así porque no se puede "no comunicar". El mero silencio es una forma de comunicar algo: que no hay nada interesante que contar, aunque realmente lo haya. Si nosotros no decimos lo que somos, representamos o hacemos es muy probable que otros cuenten lo que no somos, no representamos y no hacemos. Por tanto, una primera norma fundamen-

tal de la comunicación sería algo así como: debes comunicar, pero hacerlo cuando tienes algo interesante que contar y partiendo de la escucha: escuchar siempre y hablar lo justo.

Pero, ¿qué debemos hacer para comunicar con éxito?, ¿cómo podemos asegurarnos de que nuestro mensaje es eficaz?, ¿cómo saber cuándo comunicar algo y cuándo no hacerlo? No existen reglas universales ni recetas milagrosas, pero vamos a intentar señalar algunos principios y normas fundamentales para comunicar eficazmente.

<<Lo ideal al comunicar es emitir pocos mensajes, claves y creíbles>>

La comunicación no es unidireccional. Comunicar no es emitir mensajes, sino asegurarse de que estos lleguen al receptor, que éste los entienda, otorgue categoría y desee participar en la conversación. Es importante tener claro qué se quiere decir y decirlo. De nada sirve contar algo si el destinatario no lo comprende, si no le interesa o si no da credibilidad a lo que se le cuenta o a quién se lo cuenta. Por tanto, lo ideal al comunicar es emitir





pocos mensajes, claves y creíbles, evitando la retórica, siendo coherentes (decir lo que se hace y hacer lo que se dice) y hacerlo esperando y fomentando la conversación.

Como es lógico y de sentido común, aunque muchas veces –a tenor de lo que uno ve y escucha– no lo parece tanto, antes de comunicar un mensaje tenemos que tener claro quiénes somos y qué queremos transmitir; y hacerlo teniendo presente que una cosa es la imagen que deseamos ofrecer, otra la que proyectamos y otra (a veces muy distinta) la que nuestro interlocutor percibe. No olvidemos que todos tomamos decisiones y actuamos en función de nuestras percepciones y expectativas, y que éstas son particulares y no tienen porque coincidir con lo que otros entiendan como la realidad.

Para cualquiera de nosotros “la realidad es nuestra percepción de la realidad”, que no tiene que coincidir con lo que ocurre o existe realmente o con lo que otros interpretan que ocurre o existe. Por tanto, debemos ponernos al nivel del receptor del mensaje, dado que lo que verdaderamente importa es lo que él entiende y no lo que nosotros decimos o queremos que entienda. Es muy difícil -y ahí está el reto de una comunicación eficaz-, hacer coincidir lo que decimos, lo que en realidad es y lo que el destinatario del mensaje percibe.

Junto a las percepciones y expectativas de nuestro interlocutor, hay otro

aspecto fundamental que incide en la eficacia del mensaje y, por ende, de la comunicación: los referentes. En nuestra sociedad los referentes son fundamentales. El mensaje es percibido de forma distinta según quién lo cuente y la credibilidad que el interlocutor le otorgue. Es este sentido, suele decirse que el “portavoz” del mensaje, además de ser claro y creíble, debe tener para el interlocutor autoridad en el tema. Es importante también que el portavoz muestre empatía, accesibilidad y proximidad. Todos ellos son elementos clave y características de un buen portavoz.

<<El mensaje es percibido de forma distinta según quién lo cuente y la credibilidad que el interlocutor le otorgue>>

No olvidemos que en el proceso de comunicación el principal requisito previo para comunicar bien es querer comunicar y hacerlo en el momento oportuno, diciendo lo adecuado, de forma sencilla y a la persona apropiada. La prudencia al hablar y al callar ha de ser nuestra guía, es decir, ante la duda -como señala el profesor Sueiro- debemos “hablar cuando callar agrave la situación y callar cuando hablar agrave la situación” y, en último término, siempre es mejor comunicar que no hacerlo ya que “no poder contar todo no significa que no se pueda contar nada”.

Es bueno también que lo que comuniquemos incorpore algo novedoso, tenga interés y sea de actualidad. Debemos elaborar un argumentario sencillo y conciso, reiterando el mensaje principal, aquello que queremos que “cale hondo” en la mente del interlocutor. También es un consejo recurrente que el argumento principal esté al principio, “colocar” lo antes posible el mensaje clave. Y aunque tene-

mos bastante costumbre de hacerlo al revés, otro de los principios de la comunicación eficaz sugiere ir de lo particular a lo general, de lo concreto a lo abstracto y del presente al futuro. No olvidemos tampoco que la mejor improvisación es aquella que se ha preparado cuidadosamente y que, al comunicar, no debemos dejar nada al azar y, para ello, es importante contar con datos, experiencias, comparaciones, citas y anécdotas.

No entraremos en los aspectos formales relacionados con la indumentaria, posición, actitud, comunicación no verbal, etc. que, si bien tienen una importancia crucial, ha de ser objeto de análisis detallado y excede los límites de un breve artículo. No obstante, hemos de tener presente, como norma, que la forma debe estar al servicio de la transmisión eficaz del mensaje. Mucho queda en el tintero, pero lo narrado hasta aquí bien podría ser esa especie de ABC que todos deberíamos tener presente para ser eficaces al comunicar.



Santiago Sousa Carreira, es Director del Grupo Commoziona y presidente de la Asociación de Marketing de Castilla y León. Puedes seguirle en su blog: www.santiagosousa.com o en Twitter: @SantiSousa, o consultarle por email: santiago@commoziona.com