

Marta ROJAS PRESA

COMUNICACIÓN INTERNA:
UNA ASIGNATURA PENDIENTE EN LAS
EMPRESAS ESPAÑOLAS

Pautas para potenciar la intercomunicación empresarial

*Trabajo Fin de Carrera
dirigido por
Mercedes PIERA MIQUEL*

*Universidad Abat Oliba CEU
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
Licenciatura en Publicidad y Relaciones Públicas*

2010

“Si no sabéis comunicar bien con los demás, no sabréis convencer ni motivar. Si no sabéis comunicar, estaréis mal informados y no podréis dirigir ni controlar con eficacia”.

ROBERT PAPIN

Resumen

La comunicación interna es una herramienta de transmisión de las nuevas creencias y valores organizativos y por ello constituye un instrumento esencial en la gestión del cambio y en la modernización de las organizaciones.

El objetivo de los departamentos de comunicación interna es que todas las personas que trabajan en una organización conozcan cuáles son sus funciones y sus resultados, conseguir un clima de integración e implicación en los proyectos e incrementar la motivación y participación de todo el personal. Puede considerarse, además, el soporte y la base de la comunicación externa de la organización hacia sus clientes y otros públicos (destinatarios), ya que mediante ella se consigue transmitir una imagen positiva hacia el exterior.

En el siguiente escrito se analiza la situación actual de las empresas españolas y su entorno, se detectan ciertas carencias comunicacionales en los miembros de las organizaciones, que dificultan la optimización de las acciones de los departamentos de comunicación, y se proponen mejoras concretas, para hacer de la comunicación interna una realidad integrada en el núcleo de las organizaciones.

Resum

La comunicació interna és una eina de transmissió de les noves creences i valors organitzatius i per això constitueix un instrument essencial en la gestió del canvi i en la modernització de les organitzacions.

L'objectiu dels departaments de comunicació interna és que totes les persones que treballen en una organització coneguin quines són les seves funcions i els seus resultats, aconseguir un clima d'integració i implicació en els projectes i incrementar la motivació i participació de tot el personal. Pot considerar-se, a més, el suport i la base de la comunicació externa de l'organització cap als seus clients i altres públics (destinataris), ja que mitjançant aquesta s'aconsegueix transmetre una imatge positiva cap a l'exterior.

En el següent escrit s'analitza la situació actual de les empreses espanyoles i el seu entorn, es detecten certes mancances comunicacionals en els membres de les organitzacions, que dificulten l'optimització de les accions dels departaments de comunicació, i es proposen millores concretes, per a fer de la comunicació interna una realitat integrada en el nucli de les organitzacions.

Abstract

Internal communication is a tool used to transmit new organizational values and beliefs, constituting an essential tool for managing change and modernization into organizations.

The objective of internal communication department is to make employees (collaborators) aware of the projects and results of an organization, while creating a feeling that employees are part of the organization and inspiring a desire in them to get involved in all the projects.

Internal communications can also be considered as a means of support and a tool used for external communication of the organization to its customers. This goal can be achieved by showing a positive image of the internal organization to the outside world.

The following paper analyzes the current situation of Spanish enterprises and their environments (internal and external). Deficiencies in communication styles have been detected in certain members of organizations, hindering the optimization of actions taken by Communication departments. These deficiencies suggest that improvements in internal communication should be a reality, built into the core of all organizations.

Palabras claves / *Keywords*

Comunicación Interna – Acto comunicativo – Empresa – Compromiso – Diagnóstico – Objetivos – Acción – Evaluación
--

Sumario

Introducción.....	9
1. Situación actual.....	10
1.1. Qué está pasando.....	10
1.2. Causas y motivos.....	12
1.3. Consecuencias: positivas y negativas.....	13
2. Acto comunicativo.....	16
2.1. Elementos de la comunicación.....	17
2.2. Barreras a la comunicación.....	19
3. Tipos de comunicación: verbal, no verbal y no violenta.....	22
3.1. Comunicación verbal: el arte de persuadir con la palabra.....	24
3.2. Comunicación no verbal: el arte de persuadir con el cuerpo.....	25
3.3. Comunicación no violenta.....	26
4. Integración del acto comunicativo en la empresa.....	30
4.1. Etapas de la comunicación interna.....	30
4.2. Primera etapa: estética de la comunicación.....	30
4.3. Segunda etapa: cosmética de la comunicación.....	33
4.4. Tercera etapa: ética de la comunicación.....	35
4.5. Asociación entre la imagen corporativa y la comunicación interna....	36
4.6. Tipos de comunicación en la empresa.....	38
4.7. Nuevos soportes.....	42
5. Condiciones previas para mejorar la comunicación interna.....	45
5.1. Un café con uno mismo.....	45
5.2. Dedicar tiempo a las personas.....	48
5.3. Asertividad, síntoma de una sana autoestima empresarial.....	50
5.4. Cómo influir en las personas.....	52

6. Buenas prácticas para mejorar la comunicación interna.....	55
6.1. Desarrollo y potenciación de una cultura de la comunicación dentro de la organización.....	55
6.2. Diagnóstico.....	55
6.3. Compromiso.....	57
6.4. Establecer objetivos.....	59
6.5. Acción.....	61
6.6. Evaluación y seguimiento.....	63
Conclusiones.....	64
Bibliografía.....	66

Introducción

La comunicación interna es una de las asignaturas pendientes en la empresa del siglo XXI. Se presenta como un recurso del que dispone la empresa para dirigirse al cliente interno, al trabajador.

Nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar al equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido.

Comunicar de puertas adentro es trabajar continuamente en el desarrollo de las relaciones entre los miembros de la organización, construir una identidad en un clima de confianza y motivación, además de romper con las barreras departamentales que impiden una comunicación integrada.

A lo largo del día, en la jornada laboral se percibe la existencia de dificultades que, muchas veces, encierran problemas de comunicación entre directivos y empleados o entre compañeros de otros departamentos.

En las empresas, es común caer en la tentación de descuidar la comunicación interna para dar importancia a las relaciones públicas externas y a los mensajes que se envían al exterior que ayudan a transmitir los valores y la imagen propia de la organización.

Sin embargo, no se debe olvidar la importancia de potenciar y trabajar para conseguir una buena comunicación con el cliente interno. Ésta es fundamental para que el empleado acepte los valores, se sienta respaldado y por lo tanto, para que la organización reciba impulsos de sus miembros y sea más competitiva.

A continuación, se da paso a un análisis sobre la situación actual de la comunicación interna como un proceso integrado en las empresas y a un conjunto de propuestas cuyo cumplimiento no asegura el éxito, pero no entenderlas y aplicarlas conlleva el fracaso asegurado o, en todo caso, a una organización con carencias comunicacionales.

1. Situación Actual

1.1. *Qué está pasando*

A lo largo de estos últimos años, la función de comunicación interna en las empresas ha evolucionado notablemente. Sin embargo, la necesidad de crear un departamento especializado en comunicación interna es un síntoma claro de que la empresa carece de una integración total de la comunicación en el quehacer diario.

Con la situación actual, en la que el sector inmobiliario hizo crac y el sector financiero mundial también, el consumo está bajo mínimos y el paro crece a un ritmo vertiginoso, se percibe una mayor necesidad por parte de las empresas de comunicar, aunque a veces el contenido del mensaje no sea fácil de transmitir.

En un estudio realizado por Cinco Días y Estudio de Comunicación¹, entre trabajadores afectados por la crisis laboral, los datos son relevantes: más del 65% de los encuestados creen que se les ha comunicado mal la crisis y más del 70% se quedan tocados y desmoralizados tras una situación de cambio laboral.

Otro dato a tener en cuenta es que los líderes empresariales se esconden a la hora de afrontar las malas noticias, ya que tan sólo el 32% de los trabajadores dicen haber recibido la noticia por directivos de su compañía.

Es evidente que a los empresarios y a los directores de comunicación les resulta más cómodo protagonizar las buenas noticias y comunicarlas, que hacer llegar las malas y tener que enfrentarse a ellas. Pero, es en los momentos difíciles, donde la comunicación juega un papel más decisivo. Una buena comunicación interna es imprescindible en procesos de crisis laboral.

Parece ser, que el problema está intrínseco en los miembros de las organizaciones. Según el IV Estudio de la Comunicación Interna en las Empresas Españolas², éstas encuentran en la comunicación interna una oportunidad estratégica y eficaz para dar respuesta a las necesidades informativas de los clientes internos y externos en una situación en la que luchan por posicionarse en un mercado global, en el que rige la

¹ Estudio realizado por Cinco Días y Estudio de Comunicación mediante un total de 211 entrevistas personales y presenciales, durante los últimos días de 2008,

² *Marca interna y mandos intermedios: Claves para la comunicación interna como estrategia empresarial*. IV Estudio de la Comunicación Interna en las empresas Españolas. Capital Humano, Inforpress y el Instituto de Empresa, año 2005.

competitividad y donde el concepto de diferenciación se convierte en el gran objetivo de las organizaciones.

A pesar de que la presencia de esta función se ha incrementado, alcanzando un 93,9%, los resultados no transmiten esperanzas, al menos en el presente, si no deviene un cambio.

¿Cómo puede ser? Se incrementa la presencia de los departamentos de comunicación en las empresas y a pesar de ello, los trabajadores no sienten que se les esté comunicando bien.

Además, los comportamientos de los jefes que más irritan a los españoles, según un estudio¹ realizado por el Centro de Estudios Financieros (CEF), a finales del año 2006 y principios del 2007, indican que los jefes tienen dificultades para comunicarse, que no saben escuchar, que no son capaces de motivar y liderar un equipo humano.

Sin duda alguna, todos estos comportamientos dejan entrever unas carencias comunicacionales. Algo está pasando, o mejor, algo no está pasando, que no se consigue formar a los miembros de las organizaciones con el fin último de fomentar una comunicación eficaz.

Hay una gran presencia de empresas en el mercado que tienen una cultura en la que predomina una estructura fuertemente jerarquizada, con tendencia a la centralización y a dotarse de reglas y procedimientos fijos.

El resultado de este tipo de prácticas y estructuras organizativas sólo favorece la creación de ambientes entre los empleados, caracterizados por el individualismo, la desinformación y efectos negativos que influyen en el funcionamiento interno de la organización.

Queda así definido un escenario donde los esfuerzos se han de focalizar en mejorar las prácticas comunicativas entre los miembros de las organizaciones, para así generar un cambio y maximizar el gran potencial que tiene una comunicación eficaz.

¹ *Los comportamientos de los jefes que más irritan a los españoles.* Estudio realizado desde el 4 de diciembre 2006 hasta el 2 de febrero de 2007 a un total de 3.178 personas.

1.2. Causas y motivos

Después de leer, extraer la información principal y de analizar concordancias entre diferentes estudios de Clima Laboral, propuestos por empresas de Consultoría y de Recursos Humanos, y de analizar opiniones de profesionales del sector¹, se podrían diferenciar por temáticas los problemas internos detectados en las empresas.

En primer lugar, los empleados dudan de la credibilidad de los mensajes que se transmiten en la organización. Se tiende a responder con cierta desconfianza a los mensajes que transmite el directivo, ya que a veces las promesas no cumplidas, pueden servir de precedente como excusa para no creer en comunicados futuros.

Incluso en momentos caracterizados por una reestructuración organizacional, debida a una reducción de costes, se pone en duda la ética empresarial bajo la que se toman decisiones de despidos masivos.

Además, los miembros de las organizaciones perciben cierta incoherencia entre lo que piensan los directivos y lo que acaban haciendo, en función de las decisiones tomadas. Abundan los discursos opuestos a la acción. Surgen diferentes versiones de los hechos y nadie se enfrenta a verificar ninguna de ellas. El directivo no es visto como un maestro, ya que con el ejemplo no acostumbran a predicar.

Se percibe cierta creencia en que los directivos y cargos de primer nivel no comunican toda la información necesaria y tienden al secretismo como estrategia de comunicación. Este hecho conlleva que el personal de la empresa crea que la dirección no confía en ellos, por lo que se da lugar a una desmotivación y a una creencia de que no hay identificación ni sentimiento de formar parte de la empresa.

A pesar de vivir en una sociedad donde las tecnologías y los nuevos canales de comunicación están presentes en las empresas, muchas veces las oportunidades para comunicar información importante no se aprovechan.

En cuanto al liderazgo, éste se percibe como algo negativo, ya que los líderes tienden a transmitir un gran volumen de información en un tiempo breve, en vez de focalizar esfuerzos para comunicarse con sus colaboradores. La función de

¹ FORMANCHUK, Alejandro. *¿Cuáles son los verdaderos problemas de comunicación interna que sufren nuestras empresas?* www.formanchuk.com.ar. Director de Formanchuk & Asociados, Licenciado en Comunicación Social (UBA) y Especialista en Comunicación Organizacional.

comunicar es vista como una obligación, en vez de considerar que es una responsabilidad implícita en la tarea a desarrollar. También, el poco interés o el desconocimiento de las personas que forman la organización por parte de los directivos hacen que los receptores no interactúen y que simplemente acaten órdenes.

En todo el proceso de comunicación, lo que se acaba entendiendo dista de lo que se pretendía decir, y aún así no le dan importancia a los errores propios del no entendimiento.

Se tiende a asociar que la información es poder, por lo que adoptar una actitud reservada y callada dota al individuo de más poder y por tanto de mayor capacidad de control. El efecto provocado por la transmisión de los mensajes hace que éstos acaben siendo distorsionados y se perciba una breve parte de la información inicial.

Finalmente, los empleados perciben que la comunicación interna no es un proceso apasionante y excitante para ellos, simplemente acaba siendo algo aburrido, como la realización de cursos online de manera individualizada donde no hay interacción de ningún tipo.

La mayoría de los problemas expuestos hacen referencia a las debilidades comunicacionales de los directivos que están en las empresas. Pensar en una estrategia desde el departamento de Comunicación Interna y llevarla a cabo es un paso importante para valorar la comunicación, pero el paso previo ha de ser el de trabajar para desarrollar habilidades de comunicación en los directivos y empleados.

1.3. Consecuencias: positivas y negativas

Saber comunicar bien es la clave principal para un perfecto entendimiento entre personas o grupos. Dentro de las empresas, debe existir siempre una correcta comunicación que permita mantener informados a todos los trabajadores, acerca de ciertos temas que también les interesan. Los directivos deben ser capaces de exponer sus mensajes con impacto y desarrollar lazos emocionales con sus colaboradores, consiguiendo así un clima laboral favorable.

Los directivos no sólo han de aprender y formarse para potenciar sus habilidades de comunicación oral, sino que han de tener la actitud y el compromiso de querer hacerlo, ya que mantener a todos los empleados informados de las decisiones y

actos que hace la empresa, generará en ellos un sentido de pertenencia y colaboración que repercutirá en múltiples beneficios para trabajadores y organización.

Además, se consigue incrementar la motivación del grupo, ya que entienden que son parte importante de la empresa y que se cuenta con ellos para decisiones trascendentes que determinarán el futuro de la compañía.

La información interna hace que los empleados siempre estén al tanto de los éxitos o problemas de la compañía, compartiendo con ellos tanto alegrías como tristezas, generando en los individuos motivación y sentido de pertenencia con el lugar de trabajo. Además, siempre se debe mantener a los empleados informados acerca de los objetivos y metas de la compañía, y la forma más apropiada para conseguir los mejores resultados.

Así los empleados se identifican con las ideas y objetivos de la compañía y lucharán para que su esfuerzo colabore con el éxito de la misma. Con buena información, cada empleado logra comprender su papel dentro de la organización y se motivará para realizar mejor su trabajo, para beneficio propio y de la empresa en general.

También se generará un buen clima interno al estar los empleados comprometidos con el bienestar, conociendo cada uno cómo puede colaborar con la empresa y empujando todos hacia un mismo lado para conseguir los resultados que le permitan a la compañía, crecer cada día más. Todo esto se reflejará en un mejor servicio al cliente.

Una buena comunicación dentro de una empresa, hará que todo el mundo luche y trabaje por conseguir un objetivo en general. Comunicar distintas ideas o reportes, es contar con el personal para que éste sienta que no está aislado y que hace parte importante del buen funcionamiento para alcanzar el éxito deseado, juntando esfuerzos y mirando siempre hacia el mismo sitio donde se quiere llegar.

Está claro que las consecuencias de elaborar una buena estrategia de comunicación interna en la empresa son muy positivas, aún así, los resultados de estudios indican que se incrementa la presencia del departamento de comunicación interna en las empresas, pero no se implanta como un proceso integrado en el desarrollo de la práctica empresarial. Incluso se percibe tan negativamente la potenciación de la

comunicación que se ve antes como un coste añadido de un departamento nuevo, que no como una posibilidad de creación de valor para la organización.

Como respuesta a la inquietud de un directivo que detecta necesidades de comunicación, la solución está en incrementar los canales de comunicación, los comunicados, hacer visible con acciones que se amortiza el dinero invertido, sin valorar si son las mejores acciones y si es esto lo que la empresa realmente necesita.

Una estructura que no promueve la comunicación horizontal, sin duda va a perjudicar todos los procedimientos que se intenten implantar, ya que hay una gran tendencia a creer que la información sólo se produce de manera descendente, de directivo a colaborador. Además, muchas de las situaciones y ubicaciones físicas en la empresa, en la que directivos permanecen cerrados en despachos y se muestran inaccesibles, impide un acercamiento por parte de los otros miembros de la organización.

Si no se consigue mantener un nivel de comunicación en el que empleados y directivos interactúen, las consecuencias serán nefastas. Sin buena comunicación, los empleados se sentirán aislados y bajarán su rendimiento, al percibir que no se les tiene en cuenta para el futuro de la empresa y que los cambios o decisiones que se vayan a tomar, no contarán con su aprobación.

El hecho de que los miembros de la organización no compartan un mismo idioma ocasiona que las operaciones en una empresa tiendan a desordenarse o hacerse mal, generando posibles lagunas que afectarán a la compañía. Estas lagunas se tienen que cuidar y saber manejar para que no existan futuras complicaciones.

Pero de nada sirven unos buenos canales de comunicación y mensajes claros, si éstos no llegan a su destino final. Debe existir la certeza que las ideas llegarán a todo el mundo y que se tendrán en cuenta para el perfecto rumbo de la compañía.

Finalmente, como consecuencias económicas, es importante valorar que destinar parte del presupuesto empresarial a pensar y realizar acciones que potencien la comunicación entre los miembros de la organización que no aportan soluciones, no servirá de nada. Simplemente se hará un desembolso que no aportará riqueza a la compañía.

2. Acto comunicativo

“La persona sólo se hace persona mediante la comunicación humana”.
Pablo Natorp¹.

Una de las definiciones más sencillas describe la comunicación como “el intercambio de información entre personas. Significa volver común un mensaje o una información. Constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y la organización social”². Para el que emite el mensaje, el objetivo es transmitir una idea y hacerse comprender, pues sólo así se habrá comunicado con éxito.

De las muchas interpretaciones erróneas que sufre la comunicación, una de las más frecuentes es confundirla con la información. Se habla de la prensa, la radio, la televisión como los medios de comunicación, cuando, en realidad son meros transmisores de información al producir sólo efecto unidireccional.

Pero este efecto no es exclusivo de los medios citados, pues en demasiadas ocasiones se produce también en una relación personal, básicamente donde existe jerarquía.

La comunicación implica siempre dos personas, como mínimo, la que emite el mensaje y la que lo recibe, pero la emisión y recepción no es suficiente, pues también se produce en la información. Para que exista comunicación debe cerrarse el círculo con la interpretación del mensaje por parte del receptor y la reacción que genera en él. Esta reacción regresa al punto de partida y al influir en el emisor es cuando cierra el círculo.

Pero, a menudo, la reacción del receptor no se corresponde con las intenciones del emisor. En este caso ha existido un obstáculo que ha impedido la comunicación correcta, ya que la única forma de cerrar adecuadamente el ciclo, es que la interpretación del receptor coincida con la idea original que el emisor deseaba transmitir.

¹ Pablo Gerardo Natorp (1854-1924). Filósofo representante de la neokantiana Escuela de Marburgo. Se le considera fundador de la Pedagogía Social.

² IDALBERTO, Chiavenato. *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Séptima Edición, de, McGraw-Hill Interamericana, 2006, Pág. 110.

Pero no es, ni mucho menos, tan sencillo. En una definición algo más profunda que la anterior, “comunicación es un conjunto de procesos físicos y psicológicos, mediante los cuales se ponen en relación dos o más personas”¹.

Los procesos físicos son la voz y su tono, el mensaje escrito o hablado, los ademanes, la expresión facial, las posturas del cuerpo, etc., y los psicólogos los constituyen, básicamente, la intencionalidad, el estado anímico y el grado de simpatía o aversión entre los interlocutores.

Siempre que existe comunicación se produce: la emisión de un mensaje, la recepción del mismo, un comportamiento determinado del receptor, como reacción de la información recibida, retroinformación consecuenta con la reacción anterior y, por tanto, un intercambio de información.

2.1. Elementos de la comunicación

Tanto la información como la comunicación suponen un proceso y, en ambos procesos, interactúan una serie de elementos que hacen posible completarlo. La mayor parte de los autores coinciden en diferenciar los siguientes elementos:

El emisor: Es quien inicia el ciclo, transmitiendo un mensaje a otra persona o grupo de ellas, con el objetivo de informar, entretener o persuadir. Utiliza siempre un código de emisión y un canal de transmisión.

El destinatario o receptor: Es la persona o grupo que recibe el mensaje transmitido por el emisor. Utiliza su propio sistema de decodificación del mensaje para interpretarlo, valorarlo y reaccionar en consecuencia, emitiendo, a su vez, la retroinformación, en forma de un nuevo mensaje hacia el emisor (que ahora se convierte en receptor de la retroinformación), que puede ser con palabras (consciente) o transmitiendo una influencia (inconsciente).

El mensaje: Es la idea o pensamiento del emisor, una vez que ha sido codificado por el mismo para ser transmitido.

El canal de comunicación: Son los medios de que dispone el emisor para transmitir el mensaje. Puede tratarse de palabras, imágenes o acciones.

¹ Apuntes extraídos del Curso MRC TRAINING Comunicación. Impartido por Carlos Vélez, Socio – Director de M.R.C. Internacional. Madrid.

La palabra es el medio más común utilizado para la comunicación, al menos conscientemente, razón más que probable de la falta de entendimiento y errores de interpretación tan comunes en nuestra sociedad. Es un grave error prescindir del poder de la imagen en la transmisión de información, pues son las ayudas visuales las que refuerzan y reiteran la idea original.

Otro medio es la acción, ya que cuando se hace siempre es interpretado por los demás en un sentido u otro. Un silencio consciente en el momento oportuno, fruncir el entrecejo, ciertos movimientos del cuerpo o la cabeza, pueden tener más significado para el receptor que todas las palabras del mensaje.

El código de emisor: Es la materialización de la idea del emisor. Es la forma en que se estructura lo que se piensa para poder transmitirlo a los demás. Cuando se desea establecer comunicación con alguien, se tiene muy clara la idea pero, muy frecuentemente es difícil poder expresarla con la misma claridad con que se ve en la mente.

En el código, además de las palabras intervienen elementos tales como el lenguaje corporal, la expresión facial, los ademanes, el tono, cadencias e inflexiones de la voz y una serie de pequeños, pero importantes matices, que se dirigen fugazmente al subconsciente del receptor y, en determinadas circunstancias, pueden causar auténticos estragos.

Por eso, la enorme importancia de otorgar a la comunicación un gran respeto y preparar minuciosamente cuanto se considere trascendente. Cuidar los pequeños detalles, tener en cuenta los aspectos culturales, buscar el momento y entorno oportunos para hablarle, son las herramientas básicas para llegar a ser maestros en el arte de comunicarnos con los demás.

La decodificación (interpretación del mensaje): La decodificación del mensaje es lo que el receptor del mismo percibe e interpreta. Este es el punto más delicado, pues es donde suele bloquearse la comunicación.

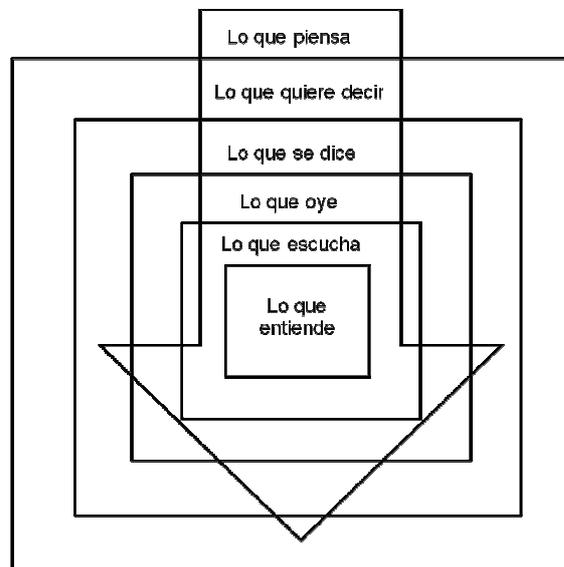
La retroinformación: Es el único indicio para controlar la efectividad de la transmisión del mensaje. Suele llegar, bien por medio de la respuesta del interlocutor o por sus reacciones. En el caso de no detectar la retroinformación, se debe provocar, con preguntas cuyas respuestas den la seguridad de que el ciclo se ha cerrado con la correcta interpretación del mensaje por parte del receptor del mismo.

2.2. Barreras a la comunicación

“Yo sé que usted cree comprender lo que piensa que yo he dicho, pero no sé si se da cuenta de que lo que usted ha oído no es lo que yo quería decir”.

Pierre Rataud.

En todo proceso de comunicación se ha de tener en cuenta la pérdida de información desde que se plantea lo que se piensa hasta que se transmite y la otra persona entiende, proceso comprendido en las siete etapas en la transmisión de un mensaje. Por tanto, entre lo que se piensa y lo que se acaba entendiendo, a menudo, hay un abismo.



Fuente: *Dirección de Personas*¹.

El emisor y el receptor de un mensaje son seres humanos. Cada persona es un mundo diferente, complejo, inaccesible e independiente. “Yo, soy yo y mis circunstancias”, escribió Ortega y Gasset².

Por lo tanto, cada protagonista de un proceso de comunicación vive en un mundo distinto, con multitud de barreras y obstáculos que tienden a modificar el significado del mensaje que se cruza entre ambos. En el momento que se rompe el ciclo de la comunicación, no son extraños las malas interpretaciones, fricciones, enfados y posturas negativas.

¹ *Dirección de Personas*. Apuntes de la Asignatura Dirección de Personas, impartida por Gabriel Ginebra Serrabou, Universidad Abat Oliba CEU.

² José Ortega y Gasset (Madrid, 9 de mayo de 1883 – Madrid, 18 de octubre de 1955). Filósofo y ensayista español, exponente principal de la teoría del perspectivismo y de la razón vital e histórica, situado en el movimiento del Novecentismo.

Estas barreras u obstáculos son: psicológicas, culturales, jerárquicas y de clases sociales, resistencia al cambio y físicas¹.

En cuanto a las primeras, las barreras psicológicas, cada persona tiene una forma distinta de percibir los estímulos que capta a través de los sentidos: la vista, el oído y los llamados “cinestésicos” (olfato, gusto, tacto y los sentimientos).

Todas las sensaciones que captamos a través de los distintos canales son agrupadas e interrelacionadas en el subconsciente y condicionan la interpretación de un hecho, situación o mensaje y la respuesta al mismo, de la forma que se considera adecuada en función de lo anterior. Cada interpretación es absolutamente individual y, por lo tanto, subjetiva, siendo la causa de que un mismo hecho puede ser interpretado de distinta manera por dos o más personas.

Las barreras culturales hacen referencia a las diferencias de cultura o conocimientos sobre algo determinado, pueden constituir importantes obstáculos en la comunicación entre personas. La forma de transmitir un mensaje (código) de una persona con una gran cultura, puede ser indescifrable (no decodificado) por el receptor del mismo, quien, muchas veces, por miedo o vergüenza de desvelar su nivel cultural, no solicita la aclaración oportuna, con lo que la comunicación no cierra el ciclo.

Las barreras de la jerarquía, frecuentes en entornos empresariales, son, junto con las culturales y las sociales, las grandes modificadoras de las actitudes personales. Cuando el ser humano sabe que está en un plano inferior, se siente evaluado o acomplejado. Si el interlocutor es el jefe, la retroinformación que le devuelve su colaborador suele ser falseada en función de lo que piensa que su jefe desea escuchar.

Cuando existen diferencias culturales o sociales, sobre todo si son muy acentuadas, el receptor puede llegar a bloquear su capacidad de reacción y actuar como un simple oyente de información.

En cuanto a las barreras producidas por el miedo al cambio, se debe considerar que hay una parte en el ser humano que se acobarda ante cualquier cambio que se le

¹ Apuntes extraídos del Curso MRC TRAINING Comunicación. Impartido por Carlos Vélez, Socio – Director de M.R.C. Internacional. Madrid.

plantee. Este hecho tan fundamental, el cambio, es uno de los grandes contrastes del ser humano, ya que siente curiosidad y miedo.

Cuando se recibe un mensaje que implica cambios o nuevas ideas, con mucha frecuencia ocurre que el receptor no lo recibe de forma adecuada, porque vislumbra una rotura del equilibrio en el que tan cómodo se encuentra.

Cada persona tiene un “filtro” en el interior del oído, de una eficacia excepcional, pues habitualmente sólo deja pasar lo que coincide y confirma las creencias del receptor y rechaza o distorsiona lo que molesta o contradice. En otras ocasiones, se cierra tanto el tamiz del filtro, que se oye, pero no se escucha lo que los demás intentan transmitir.

Se realza una vez más la importancia de la acción de escuchar en todo proceso de comunicación. Como decía Hemingway¹: “Tardé tres años en aprender a hablar y sesenta en aprender a escuchar”.

Daniel Goleman² cuando se refiere a “El Arte de Escuchar”, expresa:

Cuando estás desesperado por hacer una venta no escuchas con la misma atención. Para escuchar en el lugar de trabajo es esencial escuchar bien. Quienes no pueden o no saben escuchar dan la impresión de ser indiferentes o insensibles, lo cual a su vez, torna al otro menos comunicativo. Escuchar es un arte. El primer paso consiste en dar la sensación de que uno está dispuesto a escuchar; esta aptitud se corporiza en los gerentes que observan una política de “puertas abiertas”, que se muestran abordables y que se esmeran en escuchar lo que su gente tiene que decir. Y, a los oídos de quienes se muestran abordables, llega más material.

Finalmente, en el momento de transmitir o recibir cualquier información, existen, a veces barreras físicas, barreras levantadas por reacciones emocionales con origen en condiciones físicas, tales como el dolor, el frío, el calor...Es preciso tener muy en cuenta estas barreras, A quien las desconozca o no las tenga en cuenta, le será imposible superarlas.

¹ Ernest Miller Hemingway (Oak Park, 21 de julio de 1899 – Ketchum, 2 de julio de 1961) fue un escritor y periodista estadounidense, y uno de los principales novelistas y cuentistas del siglo XX.

² Daniel Goleman. psicólogo estadounidense, nacido en Stockton, California, el 7 de marzo de 1947. Adquirió fama mundial a partir de la publicación de su libro *Emotional Intelligence* (Inteligencia Emocional) en 1995.

3. Tipos de comunicaciones: verbal, no verbal y no violenta

A lo largo del día, fruto de la interacción con diferentes personas, ya bien sea en el trabajo, en casa o en la calle, surgen momentos de incomodidad, ya bien sea el propio emisor que no es capaz de transmitir con seguridad y firmeza, o bien el colectivo que recibe la información transmitida no es capaz de conectar con el interlocutor.

Seguramente, estas sensaciones son fruto de debilidades comunicacionales. Un dominio pleno del lenguaje verbal y no verbal ayuda a controlar cada una de las situaciones y permite al interlocutor estar a la altura de las circunstancias.

Toma mayor importancia en el ámbito laboral, donde las exigencias son sin duda, más elevadas que en ámbito personal donde ser políticamente correcto no es una obligación en sí misma.

En el siguiente texto, se narran las sensaciones vividas por una persona, que representa de alguna manera un colectivo común que tiene necesidad de trabajar constantemente para aprender a comunicarse y a expresarse con total naturalidad y seguridad.

No, no, no por favor, que recoja las cartas y no suba. Siempre la misma historia, todo en orden, hasta que aparece él. Entonces algo dentro de mi cuerpo se dispara, son como señales inconscientes pero presentes, y tan presentes. Si se diera cuenta de todos los mensajes que le estoy enviando involuntariamente, no quiero ni pensarlo.

Las palabras sólo transmiten el 7% del mensaje, el tono de voz un 20-30% y el lenguaje corporal un 60-80%. Conclusión: casi el 93% del mensaje es comunicación no verbal.

Su presencia me estresa, la adrenalina recorriendo mi cuerpo, el corazón acelerándose cada vez más. No, lo que faltaba, empiezo a sudar. Es el estrés, mi cerebro ha activado el sistema nervioso autónomo, por eso me controlo de este modo tan incontrolado.

¿Pero qué tonterías digo?, pero vamos, qué vergüenza por favor, ¿cómo puedo llegar a decir estas tonterías? Que no me mire ahora que estoy como un tomate, ahora no, no. ¿Por qué?

El rubor es una reacción involuntaria. Esos diminutos vasos sanguíneos de la cara ya se han dilatado para traicionarme. Dicen que se activan en una situación de alerta, de aquí que necesitemos más oxígeno en la cabeza, para pensar. Aunque también dicen

que el rubor es una mezcla extraña entre vergüenza y ganas de resaltar. Vamos, con estos colores os aseguro que no paso desapercibida.

Pero qué torpe me pongo con su presencia, será posible. Y, ¿por qué me tiembla la voz ahora? Qué nerviosa estoy, otra vez el estrés me está jugando una mala pasada.

Nerviosismo, temblor en las manos, confusión, torpeza, son síntomas de estrés ante una situación comprometida. Y sigo siendo incapaz de mirarle. Nuestro sistema visual es el que está más conectado con nuestras emociones. Cuando queremos camuflar una emoción, nuestra mirada empieza a estar descoordinada y los músculos oculares se perturban. Como dicen por el mundo: una mirada vale más que mil palabras.

Otra vez él por aquí, esta vez no subo con él que me ruborizo y no hay forma de entablar una conversación decente. Sosiego, no me abandones ahora.

Se le están dilatando las pupilas y no es por la luz, esta vez no. Dentro del ascensor la luz no cambia. Eso es porque me está prestando atención, le interesa lo que le digo. Aquí no hay nadie más. Mira como se le levantan las mejillas y los músculos de los labios, me mira a los ojos, mirada firme y franca.

Estas son muchas de las variables que se escapan de nuestro control en todo proceso comunicativo. Un proceso constante en nuestra vida, y para algunos, mucho más costoso que para otros. Debemos hacer frente a los miedos y angustias que nos generan los ambientes desconocidos y la necesidad de comunicarnos como miembros de la organización a la que pertenecemos”¹.

Este seguido de situaciones supone para muchos de los miembros de las organizaciones unas dificultades a las que diariamente deben enfrentarse.

Se trata de que, desde la dirección en las organizaciones, se debe apostar por fomentar un conocimiento y dominio de la comunicación, tanto verbal, como no verbal, que permita a las personas comunicarse con total normalidad y comodidad.

A continuación, se citan brevemente algunas referencias a tener en cuenta a la hora de proponerse una mejora en la comunicación interna, entendida como el proceso por el cual los individuos interactúan y se transmiten información.

No es necesario que ese proceso venga de la mano de un departamento de comunicación, sino que en el día a día se establecen relaciones entre compañeros y directivos. Relaciones que hay que cuidar y potenciar, para un entendimiento común.

¹ *Lenguaje corporal*. Vídeo extraído del youtube. <http://www.youtube.com/watch?v=tL7DJtprLw8>

3.1. *Comunicación verbal: el arte de persuadir con la palabra*

La comunicación verbal puede realizarse de dos formas, ya bien sea oral, mediante signos orales y palabras habladas, o escrita a través de la representación gráfica de signos.

Hay múltiples formas de comunicación oral. Los gritos, silbidos, llantos y risas pueden expresar diferentes situaciones anímicas y son una de las formas más primarias de la comunicación.

La forma más evolucionada de comunicación oral es el lenguaje articulado, los sonidos estructurados que dan lugar a las sílabas, palabras y oraciones mediante las cuales se establecen procesos comunicativos con los demás. Las formas de comunicación escrita también son muy variadas y numerosas (jeroglíficos, alfabetos, siglas, logotipos, entre otros).

Para interpretar correctamente los mensajes escritos es necesario conocer el código, que ha de ser común al emisor y al receptor del mensaje¹.

En cuanto al habla, la persona que tiene don de palabra es aquella que los discursos pronunciados delante de un público expresan aquello que necesita decir y que el resto quiere escuchar.

Las palabras salen con fluidez de su boca sin tener que leerlas y además, con estilo correcto y con discurso adecuado para la ocasión. Técnicamente se entiende como que respeta los usos y las normas del lenguaje.

El autor Torralva Tomás, en *El libro de los Buenos Modales*², expresa que para ser un buen conversador es más importante saber escuchar que saber hablar, porque las personas necesitamos ser escuchadas; es una forma de comprensión y tolerancia hacia ellas.

Quién tiene la habilidad de la oratoria no pone en primer término el "yo", cambia de tema cuando la conversación gira hacia un entorno inadecuado y no corta el hilo de

¹ *Comunicación verbal*. Apuntes extraídos de la página web www.profesorenlinea.cl

² TORRALVA TOMAS, Francisco. *El libro de los Buenos Modales*. Del Drac Ediciones. 2003. ISBN: 978-84-88893-04-8

la conversación (si no es necesario), en definitiva, cualidades de la buena educación, buenos modales y cortesía.

Concretamente se expresa con claridad según un orden gramatical, aplicando correctamente la ortografía, evita los barbarismos, usa sinónimos y antónimos y mantiene el texto conciso y sin complejidad.

Aprender a hablar con la voz clara y adecuando el volumen a la situación, no olvidarse de la vocalización y de una pronunciación acertada, así como aprender a respirar y a conseguir potenciar un lenguaje corporal que no dé lugar a barreras para la comunicación.

Precisamente son éstas las habilidades que se han de fomentar con formación en oratoria y en el uso del lenguaje corporal para incrementar la capacidad de comunicación y mejorar las relaciones interpersonales con los miembros de la organización.

3.2. Comunicación no verbal: el arte de persuadir con el cuerpo

En la actualidad, los sistemas de comunicación no verbal han cobrado mayor importancia. Cuando se comunica, sólo una pequeña parte de la información que se obtiene del emisor procede de sus palabras.

Los investigadores han estimado que entre el sesenta y el setenta por ciento de lo que comunicamos lo hacemos mediante el lenguaje no verbal; es decir, gestos, apariencia, postura, mirada y expresión.

La comunicación no verbal se realiza a través de multitud de signos de gran variedad: Imágenes sensoriales (visuales, auditivas, olfativas...), sonidos, gestos, movimientos corporales, etc.

Mediante la comunicación no verbal, el emisor es capaz de mantener una estrecha relación entre lo que se expresa con palabras y lo que se transmite corporalmente. Además, en muchas ocasiones, la comunicación no verbal actúa como reguladora del proceso de comunicación, ya que contribuye a ampliar o reducir el significado del mensaje.

Los gestos, los movimientos, el tono de voz, la vestimenta e incluso el olor corporal también forman parte de los mensajes cuando se comunica un mensaje, ya que no sólo las palabras expresan, sino también lo hace el cuerpo.

El lenguaje no verbal es en parte innato, en parte imitativo y en parte aprendido. Generalmente, distintas áreas del cuerpo tienden a trabajar unidas para enviar el mismo mensaje, aunque a veces es posible enviar mensajes contradictorios, como cuando alguien está contando una anécdota divertida pero la expresión de su cara es triste.

Esto puede ser debido, por ejemplo, a que mientras habla está pensando en otra cosa, tal vez en lo siguiente que va a decir, y la expresión de su cara se corresponde con lo que está pensando y no con lo que está diciendo, de manera que deja perplejo a su interlocutor.

Desde la organización se deben plantear cursos de formación a los empleados donde rectificar gestos y posturas que proyectan una imagen negativa, distante y contradictoria con lo que se pretende mostrar. Muchas veces, el motivo, el desconocimiento del significado de los componentes del lenguaje no verbal.

3.3. Comunicación no violenta

La comunicación no violenta tiende a sustituir antiguas pautas de defensa, evitación o ataque desencadenadas en situaciones en las que se efectúan juicios y críticas hacia otras personas.

Un estudio y comprensión del concepto de comunicación no violenta y su aplicación práctica ayudan a visualizar las actitudes de los demás desde otros puntos de vista. La predisposición a actuar bajo una nueva luz y que se perciban desde otro ángulo las intenciones y las relaciones.

A continuación, se incluye una historia que para muchos va a ser familiar, incluso se podría decir que es el pan de cada día, y nunca mejor dicho. Pero la lectura de la misma ha de servir para entender la importancia de controlar actitudes como la ira, los nervios, la angustia y la presión. Todas estas sensaciones han de desaparecer para dar lugar a la empatía, a la tranquilidad y serenidad.

Nuestro PAN de cada día: ¿Sabe lo que es el PAN? Nuestro PAN de cada día es el grado de Preocupación, Ansiedad y Neurosis que diariamente nos vemos obligados a soportar. Imaginemos que un experto ha valorado el grado máximo de PAN que un ser humano normal puede soportar, en 700.

Cualquiera de nosotros, un día cualquiera de nuestra vida. Nos despertamos e inmediatamente nos organizamos mentalmente. Pensamos en una reunión con nuestro equipo de vendedores que tenemos prevista para primera hora de la mañana. Será un encuentro estupendo, pues son excelentes profesionales y se motivan con facilidad.

Entro en la ducha con un grado de PAN de 30, o sea, absolutamente relajado. Ya mojado, cojo la botella de gel y el encuentro vacía, con lo que mi grado de PAN se incrementa a 70, después de haber tenido que salir de la ducha a buscar otra botella, no encontrarla en su sitio y haber tenido que ducharme con una pastillita de jabón de un hotel que guardaba por casualidad.

Me gusta desayunar en casa y leer el periódico del día mientras lo hago. Busco en las páginas de economía pues, hace sólo dos semanas, invertí gran parte de mis ahorros en una fantástica operación que me recomendó, de forma confidencial, un amigo introducido en ambientes financieros. Al localizar la cotización del Banco en el que había invertido, observo que es el protagonista de un escándalo financiero, ha sido intervenido por el Estado y el valor de sus acciones ha bajado un 60%.

¿Dónde se había ido mi PAN? ¡A 300, como mínimo!, pero mi esposa, muy conservadora y anticuada, que se había opuesto tenazmente a la inversión, al traerme el café descubre la noticia por encima de mi hombro, a pesar de que intento, (demasiado tarde) ocultarle la página. ¿Saben cuál fue la reacción de mi esposa? ¿Se la pueden imaginar? Me dijo, con una gran sorna: "Enhorabuena, genio de las finanzas. No eres más tonto porque no te entrenas" y se fue de la cocina dando un fuerte portazo.

¿Dónde estaba mi PAN al salir de casa? ¡A 500, aproximadamente!, presión ideal para la metamorfosis hombre-mono. Cuando subo al coche ya sé que llegaré tarde a la reunión. Precisamente hoy encuentro a muchos más estúpidos al volante que de costumbre. Piso a fondo y al segundo semáforo que me paso en rojo me detiene la policía. ¡El muy imbécil! ¿Saben lo que le sucede después de una discusión Mono – Policía? ¿Se pueden imaginar el importe de la multa? ¿Y dónde estaba ya mi PAN?

Llego a la oficina 20 minutos tarde. Cuando, al dirigirme a la sala de reuniones, saludo a mi secretaria con un gruñido, esta me dice: "El Presidente ha preguntado por usted dos veces. Dice que quiere verle enseguida". Voy al despacho y nada más verme entrar me dice: "Señor mío, ¿ha visto los resultados de su departamento? ¿Se ha dado cuenta de que son los más bajos de toda la empresa? ¿Y sabe que sus gastos se han incrementado en un 37%? ¡Si no es usted capaz de hacer nada al respecto vaya pensando en una dimisión! ¡PAN = 700!

Al dirigirme nuevamente a la sala de reuniones, observo por el cristal a mis vendedores, riendo animados. ¡Gandules, inútiles, irresponsables, sólo piensan en reírse y en gastar! ¿Cómo creen que resultará la reunión? ¿Qué es lo que hacemos todos en una situación así? ¡Traspasar nuestro PAN a los demás! Porque, o nos libramos de él o nos morimos de un infarto de miocardio. Yo vuelvo a tener mi PAN a 50; ya soy otra vez yo, pero ¿quién está ahora a 700? ¿Mis colaboradores, amigos, colegas, esposa, marido, hijos, padres, etc.?

¿Qué actitud solemos adoptar cuando nos damos cuenta de que hemos obrado así? Normalmente una actitud justificativa hacia nuestra propia conciencia, diciéndonos: Es más fuerte que yo. No puedo evitarlo. Este es el gran error. Si sabemos que los hábitos, el miedo, la agresividad, el egoísmo, la tendencia a la postergación, son una parte muy importante de nosotros mismos, ¿cómo es posible que una sola parte sea más fuerte que el todo? Esto es imposible. Nosotros, el todo, somos mucho más fuertes que una sola parte.

Este puede ser tan solo un día de nuestra larga vida. Tomemos consciencia de cómo nos influyen las acciones que diariamente acometemos fruto de decisiones personales, porque en gran parte, nuestras actitudes dependerán de los resultados de las mismas. Y no vale descargar con los que nos rodean para reducir de nuevo el PAN y evitar un problema mayor, ellos no lo merecen¹.

Los esfuerzos por parte de la dirección también han de ir dirigidos a mejorar la comunicación no violenta.

La comunicación no violenta² es una forma de comunicarse que ayuda a conectar con el interior de cada uno y con los demás, permitiendo que aflore la compasión natural humana, basada en la expresión honesta y la escucha empática de los sentimientos y las necesidades, ayudando a reconocer y satisfacer las necesidades propias de cada uno junto con las del otro, de una forma auténtica y profunda.

Este tipo de comunicación permite resolver situaciones difíciles desde la cooperación y el respeto en vez de desde la agresión y los juicios de valor.

La comunicación no violenta es capaz de crear relaciones personales más satisfactorias, basadas en el respeto, la compasión y la cooperación mutuos, resolver conflictos pacíficamente, así sean personales, domésticos, institucionales o internacionales. Romper con efectos de experiencias pasadas y condicionamientos culturales.

Saber decir "no" y aceptar el "no" del otro. Resolver sentimientos de culpa, miedo, vergüenza y depresión. Descubrir que las personas pueden contribuir naturalmente al bienestar de otro si pueden hacerlo libremente. Desarrollar la capacidad de escucha y comprensión. Terminar con patrones de pensamiento que llevan a peleas, ira y depresión. Encontrar las necesidades que dan vida a individuos y empresas.

¹ Apuntes extraídos del Curso MRC TRAINING Comunicación. Impartido por Carlos Vélez, Socio – Director de M.R.C. Internacional. Madrid.

² La Comunicación No Violenta (CNV) fue desarrollada por Marshall Rosenberg, Doctor en psicología clínica, en el año 1984.

Hay un hábito generalizado de juzgar, criticar y de creer que el entorno está lleno de incompetentes, cuando las necesidades no se satisfacen. Esto crea malestar y alejamiento. La comunicación no violenta ofrece una alternativa. Invita a centrar la conciencia en los sentimientos propios y en las necesidades propias no satisfechas, y en los sentimientos y necesidades del otro, abriendo las puertas a conexión y armonía.

Las dos partes de la comunicación no violenta son, en primer lugar expresarse honestamente y, en segundo lugar, recibir empáticamente¹.

Para expresarnos honestamente, la comunicación no violenta contempla cuatro componentes básicos que influyen en la comunicación. Se expresa aquello que se observa, se siente, se necesita y se pide.

Para recibir empáticamente lo que le ocurre al otro, la comunicación no violenta identifica cuatro componentes. Oír lo que se entiende que el otro: observa, siente, necesita y pide.

Finalmente, es importante destacar que la comunicación no violenta se fundamenta en las habilidades relativas al lenguaje y a la comunicación, que refuerzan la capacidad de seguir siendo humanos incluso en las condiciones más extremas.

La comunicación no violenta brinda orientaciones que permiten a las personas reestructurar la forma de expresarse y de escuchar a los demás. En lugar de obedecer a reacciones habituales y automáticas del ser humano, las palabras se convertirán en respuestas conscientes con una base firme en función de lo percibido, sentido y deseado.

Las respuestas sinceras y claras, siempre dispuestas a prestar una atención respetuosa y empática a los demás van a ser los ejercicios sobre los que se van a fundamentar las propuestas de mejora para todos los miembros de la organización.

¹ ROSENBERG, Mashall B. Comunicación no violenta: El lenguaje de la compasión. Barcelona: Ediciones Urano, 2000, ISBN: 84-7953-366-8.

4. Integración del acto comunicativo en la empresa

4.1. *Etapas de la Comunicación Interna*

En los últimos años, se ha incrementado el interés por el estudio del proceso comunicativo en las empresas. Para ello, algunos autores, como Iñaki Vélaz¹, distinguen tres etapas diferentes en la consideración del fenómeno comunicativo dentro de las organizaciones empresariales.

La primera etapa, la etapa estética de la comunicación, consiste en el descubrimiento de la importancia de la comunicación en la vida diaria de cualquier institución. Pero, del asombro inicial se pasa pronto al acostumbramiento y del acostumbramiento a la explotación del éxito. Así, lo que tenía verdadero vigor y fuerza pierde su sustancia y se queda en apariencia.

Surge entonces la etapa cosmética de la comunicación. La comunicación ha sido forzada a representar un papel teatral: pura parodia hacia el exterior, anécdota hacia el interior.

En los últimos tiempos, la comunicación parece presentarse como el resultado de un nuevo sentido de empresa. Este nuevo papel lo obtiene en la etapa ética de la comunicación. Aunque, más que una etapa, es una perspectiva diferente, en la cual impera la coherencia entre lo que se dice y lo que se hace. Se pasa de la puesta en escena a la puesta en práctica.

4.2. *Primera etapa: estética de la comunicación*

En cuanto a la etapa estética de la comunicación, no debe entenderse por estética de la comunicación una consideración superficial del fenómeno. La comunicación, en su etapa estética, no es mero adorno, sino elemento esencialmente constitutivo de toda relación humana.

Pertenece, ni más ni menos, que a la esencia de la empresa. La intención que subyace a toda comunicación es crear entendimiento. Pocos cuestionan la necesidad de que los empleados comprendan y se identifiquen con los objetivos de su empresa.

¹ Iñaki Vélaz, Director Empresa de Consultoría de Recursos Humanos.

En cambio sí hay acuerdo en que una empresa reúne, bajo el seno de una misma estructura, voluntades ligadas entre sí por relaciones de colaboración y motivadas por la consecución de objetivos comunes.

En palabras de Juan A. Pérez López,

Para que exista una organización real es necesario que los resultados que pretende alcanzar estén definidos de una forma explícita, que cada una de las personas que componen la organización sepa lo que ha de hacer y que quiera hacerlo. Estos tres procesos formulación, comunicación y motivación, respectivamente pueden ser muy simples o muy complejos. El núcleo de cualquier estudio sobre las organizaciones reside en el análisis de los procesos a través de los cuales se definen operacionalmente los propósitos, se comunica y se motiva. Dichos procesos son los verdaderos procesos vitales dentro de cualquier organización real.¹

De estos tres procesos, se va a hacer especial hincapié en el segundo: que cada una de las personas que componen la empresa conozca su función y las tareas que se le encomiendan. Indudablemente ése es a la vez el grado mínimo de comunicación interna y su principal objetivo, a partir de ahí pueden seguirse en muchos caminos.

Entre otras muchas necesidades que satisface la comunicación interna se podrían destacar las siguientes:

La comunicación es el cemento de las organizaciones. Proporciona unidad a la empresa, entendida en el sentido de “emprender juntos”.

Garantiza la adhesión diaria al proyecto por parte de quienes lo realizan. Liga el destino individual al corporativo: “viajamos todos en el mismo barco”.

Contribuye a generar la identidad de la empresa. Es un instrumento capaz de conciliar entre sí a sus componentes, al favorecer un clima de confianza y colaboración.

Facilita el conocimiento de toda la organización en cada uno de sus miembros, con el objetivo de lograr una visión global. Eso le exige dar a conocer los resultados de todo el equipo (tanto éxitos como fracasos).

¹ PEREZ LOPEZ, Juan. *Fundamentos de la Dirección de Empresas*, Rialp, Madrid 1993, p. 19.

Relaciona departamentos aislados, en busca de una cultura única. Crea un lenguaje común y canaliza las diferencias.

Informa individualmente a todos los empleados, sin conformarse con los medios de comunicación colectivos.

Permite a cada individuo mantener un vínculo directo con sus superiores y con sus subordinados.

El esfuerzo por transmitir a otros, aclara las propias ideas: “lo que se concibe bien se enuncia con claridad”.

La comunicación se convierte, en definitiva, en un instrumento de crecimiento dentro de la unidad de proyecto. Se comporta a la vez como un elemento de continuidad y una palanca para el cambio.

Estas necesidades han de ser cubiertas gracias a una buena labor de comunicación y ésta depende fundamentalmente del directivo.

En una investigación realizada por Douglas McGregor sobre los grupos de altos ejecutivos, se averiguó que “el 85% de las comunicaciones dentro del grupo se desarrollaban entre los subordinados individuales y su superior (hacia arriba y hacia abajo), mientras que no había más de un 15% de comunicaciones laterales entre los subordinados”¹.

Por ello, se debe tener presente la importante diferencia que existe entre comunicar e informar. Comunicar asume cierta idea de comunidad, esto es, de intercambio dentro de una unidad de acción. La palabra comunicación ha pasado a ser sinónimo de transmisión.

La información consiste en la producción y transmisión de un mensaje, la comunicación es un reparto, un intercambio, una puesta en común. ¡Pero cuánto más fácil es para un directivo informar que comunicar! Comunicar es *intercambiar*, ¡y da la casualidad de que dentro de *intercambiar* está *cambiar*! Comunicar es asumir el riesgo de tener que cambiar, cambiar de opinión, de punto de vista; comunicar es aceptar el encuentro de otro, su diferencia, su libertad. La información lo que produce es orden, sumisión, su uso es jerárquico, cuando no autoritario; la información es monólogo.²

¹ MCGREGOR, Douglas. *The Human Side of Enterprise*, Penguin, Londres 1987 (Primera edición) 1960), página 228.

² LE MOUËL, J. *Crítica de la eficacia*, Paidós, Barcelona 1992, página 58.

Esta confusión no deja de producir consecuencias negativas sobre la administración de empresas. Se reduce todo acto comunicativo a la simple transmisión de información.

Y debe hacerse especial hincapié en que la comunicación reconcilia intereses contrapuestos, porque transforma a los protagonistas de un combate en interlocutores de un debate. La información, por el contrario, conserva un cierto matiz jerárquico y casi de ordeno y mando: la Dirección orienta a los demás en la dirección correcta, traza el futuro.

Todas las innovaciones que se están produciendo en el ámbito de la comunicación empresarial repercuten positivamente en la comunicación interna: permiten un mayor acercamiento de los directivos a los operarios, agilizan la transmisión de informaciones entre departamentos y entre personas individuales, las facilidades de la autoedición posibilitan la aparición de publicaciones internas, etc.

La gestión de todas estas posibilidades está llegando a ser tan compleja que comienza a valorarse al Director de Comunicación (Dircom)¹ como una de las figuras más importantes de la gestión futura.

4.3. Segunda etapa: cosmética de la comunicación

Hasta ahora se han detallado las excelencias de la comunicación y la información dentro de la empresa, ha llegado el momento de señalar sus límites y paradojas.

En la empresa actual, la comunicación, la participación y la motivación se han transformado en otras tantas figuras estelares: lo que interesa es que se hable de ellas. La realidad se deshace en apariencias.

El acto de comunicarse requiere algo más que técnicas sofisticadas, apela a un sentido de comunidad, de unión profunda en lo fundamental: supone la existencia de algo que no se comunica, porque de hacerlo se desvirtuaría.

Existen evidencias de que en el mundo empresarial, a pesar de los medios disponibles, la premura de tiempo, la ausencia de costumbre y la falta de capacidades personales suelen ahogar a los directivos en el aquí y ahora de los

¹ Se trata de un neologismo aceptado internacionalmente debido a que une los términos "director" y "comunicación", cuyas raíces son idénticas en varios idiomas.

problemas, e impiden un mínimo de planificación y mantenimiento de los procesos comunicativos. La comunicación a veces se queda en retórica o buenos deseos.

La comunicación ha llegado a ser una función vital de la empresa; tiene su gerencia, sus especialistas y los correspondientes presupuestos. Sin embargo, cuando se mira alrededor, la sensación que se siente es que cada vez es más difícil comunicarse.

Hay una verdadera avalancha de información inútil y a veces indeseable. Se establece cierto conflicto entre la libertad de información y la libertad de los ciudadanos.

“La información -defiende Victoria Camps- ha de ser libre pero medida: ni el informador tiene derecho a decirlo todo, ni el público tiene derecho a ser informado de cualquier estupidez y trivialidad.”¹

Con información errónea o insuficiente es evidente que no se puede decidir, pero con un exceso de información tampoco. Los costes de transmisión y de procesamiento se disparan, y ocupan el tiempo reservado a la reflexión y la acción.

Lo correcto está en lo medurado: procurar que a cada unidad le llegue la información adecuada para el desarrollo de su tarea, favoreciendo la visión global pero sin desvelar los puntos que se consideren confidenciales. El contenido oportuno, a la persona oportuna, en el momento oportuno.

La misión de la prudencia consiste en encontrar el punto de la información: en cantidad y en calidad. Durante la última década, por ejemplo, se ha puesto el acento en proporcionar información de índole financiera y se ha hecho un esfuerzo positivo en esa dirección, pero a menudo en detrimento de otro tipo de información importante relacionada con la visión unitaria y global de la empresa.

Es aquí donde se deben dedicar más esfuerzos. Una etapa de la comunicación, en la que ya se da por supuesto que es necesaria, pero que se debe filtrar y hacer un correcto uso para fomentar prácticas realmente eficaces. De nada sirve querer generar mucha comunicación, si los mensajes no son los adecuados, el receptor no muestra interés y tampoco se acierta con el canal o el soporte

¹ CAMPS, Victoria. *Paradojas del individualismo*, Crítica, Barcelona 1993, p. 133.

4.4. *Tercera etapa: ética de la comunicación*

El poder de la información consiste en saber compartirla, lo que implica perder su posesión exclusiva. No es un juego de suma cero: se trata de que todos ganen, no de que unos ganen a costa de que otros pierdan. Pero, para eso, se ha de entender la empresa como una comunidad de hombres y mujeres ligados por objetivos comunes.

La empresa ha de moverse según las reglas de los juegos cooperativos. La información sólo tiene sentido cuando se usa, pero en ese momento deja de ser privada, privilegio de los que la guardan, para hacerse pública. En una relación de cooperación como es la empresa se trata de que la información esté disponible para quien tiene que tomar una decisión.

La descentralización y la delegación se miden sobre todo por la capacidad de mantener informados a los subordinados de forma que cuenten con los elementos necesarios para decidir. Delegar es comunicar.

Si se analiza la paradoja de, si la información es poder, ¿por qué compartirla?, la respuesta es clara. No se trata de perder poder al transmitir información, sino de ganar en unidad. La información sólo es útil si se toman decisiones, mientras no se usa no sirve para nada. Si se le da un uso privado, para las decisiones propias, entonces no se tiene necesidad de comunicar. Pero si las decisiones las toman otros, se debe hacer llegar la información. Se gana en autoridad cuando se comparte la información, se gana en poder cuando no se comparte.

El significado original de comunicación es intercambio de información y cuando éste no se produce en la medida adecuada, dentro de la empresa se genera desconfianza hacia los superiores y desapego respecto a la marcha de la institución, porque no existe frustración más grande para un empleado que la que sufre cuando conoce lo que sucede en su organización a través de cualquier otro vehículo que no sea el de su propia empresa.

Afortunadamente, hoy las empresas tienen a su disposición muchos avances para lograr ese propósito: fiables sistemas de control informatizados, acceso instantáneo a información de varios mercados, conexión con otras empresas y con órganos legislativos, experimentación con nuevas formas de trabajo, dispersión geográfica de

los centros laborales y posibilidad de operar a distancia con personal de zonas con alta tasa de desempleo.

Quizá no siempre es indispensable un periódico interno, ni un departamento de información, ni siquiera un director de comunicación, pero siempre será imprescindible - para mantener viva la cohesión- un talante de apertura, de escucha, de diálogo. Los instrumentos para facilitarlos son importantes, pero secundarios.

En la actualidad se habla mucho del cambio y la mejora continua, y resulta obvio que la realidad empresarial no se cambia sólo con comunicación, pero sin ella tampoco. La comunicación es a la vez un indicador y un agente de la nueva concepción de la empresa que está emergiendo -como un proyecto a realizar juntos- que requiere consenso, unidad y adhesión personal.

La ética compromete a la empresa a continuar lo que dice con lo que hace; a las palabras han de seguir los actos. Se reclama transparencia y veracidad. Las contradicciones entre lo que se dice y lo que se hace se producen normalmente sin mala intención, como consecuencia de confundir los deseos de cambio con la realidad.

4.5. *Asociación entre imagen corporativa y comunicación interna*

Muchos directivos y colaboradores optan por el silencio informativo como estrategia de comunicación, convencidos de que la información es poder y que no hay ninguna necesidad de explicar y comprender correctamente los mensajes lanzados por las organizaciones.

Sin embargo, la empresa genera muchos mensajes que transmitir a sus públicos externos, ya bien sean clientes, clientes potenciales, proveedores o medios de comunicación. La información, en tal caso, se convierte en un valor añadido que da lugar a la consolidación de una empresa en el mercado.

La comunicación corporativa, la imagen y la notoriedad interna y externa que de ella se derivan, es un valor que eleva la aceptación pública de la empresa, y de sus actividades y objetivos, ante sus públicos o audiencias y consolida, entre sus colaboradores y empleados, una forma de cultura organizacional que permite incrementar la eficiencia con la participación inteligente de todo el personal.

Según la mayor parte de los autores consultados, el trabajo de los profesionales de comunicación corporativa debe servir para crear los adecuados canales de aceptación y relaciones organizativas y empresariales, que permitan encauzar las energías potenciales que la empresa genera en su funcionamiento y que, con el adecuado tratamiento, pueden convertirse en comunicación positiva de imagen y control apropiado de la propia notoriedad.

De esta manera, incluso cuando no son tan buenas o son malas, las informaciones deben tratarse profesionalmente y no ser dejadas a su libre discurrir, sin control, a merced del uso y abuso de terceros, interesados a menudo en una versión parcial e interesada de los hechos contraria a los intereses de la empresa y sus gestores.

Además, realizar un análisis y diagnosticar el estado interno de la cultura corporativa en cada organización es una contribución que permite conocer las sensaciones y sentimientos que despierta la empresa en los trabajadores.

La potenciación y conocimiento de la cultura organizativa en los trabajadores va a ayudar a transmitir esos valores al exterior, consiguiendo comunicar esa cultura de la forma adecuada y hacerla núcleo de identidad, unión y participación de todos los miembros.

Un estudio realizado por el Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad¹ demuestra que cada vez más las actividades de comunicación están al servicio de la imagen corporativa, en opinión de un 68% de las personas encuestadas, para un 15% la comunicación interna estaría en una posición intermedia ya que perdería peso en la dedicación temporal y presupuesto asignado, para un 14% la importancia estaría solamente en la identidad visual y la gestión de la marca y para el restante 1% no sabe, no contesta.

Estos datos corroboran que las empresas empiezan a ser conscientes que crear una cultura organizacional en la organización regida por unos valores es una oportunidad única para potenciar esto al exterior y posicionarse en el mercado como una empresa que cuida a los clientes externos, pero a los internos también, es en ellos, donde recae toda la fuerza del trabajo.

¹ VILLAFANE, Justo. *El estado de la publicidad y el corporate en España*. Ed. Pirámide. 2000

4.6. Tipos de comunicación en la empresa

Comunicación descendente

La mayoría de los estudios¹ sobre comunicación interna confirman que la primera función de un departamento de comunicación es conseguir una información descendente adecuada, haciendo llegar desde la dirección a los últimos eslabones de la jerarquía los aspectos más relevantes de la cultura empresarial, las informaciones más específicas de su política y una visión de las dificultades internas y externas que deben superarse en cada momento.

La comunicación descendente es la que va desde la dirección a los demás miembros de la organización siguiendo la línea jerárquica. Tiende a ser considerada como la forma natural y espontánea de transmitir la información en la empresa. Es más fácil que un empleado esté atento a recibir información del jefe que al revés.

La comunicación desde la dirección tiende a ser considerada más interesante, por ello, el problema puede ser el exceso de información descendente, sin que se haya realizado la necesaria elección y adecuación a los receptores.

Las funciones de la comunicación descendente son: enviar órdenes múltiples a lo largo de la jerarquía; proporcionar a los miembros de la empresa información relacionada con el trabajo realizado; facilitar un resumen del trabajo realizado y adoctrinar a los empleados para que reconozcan e internalicen los objetivos de la organización.

Los problemas con los que se encuentra la comunicación descendente son que muchas organizaciones saturan los canales de comunicación descendente sobrecargándoles de mensajes, y dando como resultado órdenes que pueden confundir y frustrar a los subordinados; la dirección da a menudo a sus subordinados órdenes contradictorias y excluyentes, causándoles confusión y ansiedad.

Además es poco clara, muchas órdenes son comunicadas con prisas y vaguedad; puede haber comunicaciones en serie o formando una cadena de mensajes en un sentido, que va de un individuo a otro sin la seguridad del *feedback*, con la siguiente distorsión acumulativa.

¹ OLAMENDI, Gabriel. *Comunicación Interna*. www.estoemarketing.com

La comunicación descendente puede reflejar la falta de consideración de los superiores hacia sus subordinados, con mensajes repetitivos que implican falta de confianza en los receptores

La comunicación descendente es eficaz en la medida que proporciona información detallada a las personas con relación a lo que deben hacer, cómo deben realizar lo solicitado y qué se espera de ello. Además, al conocer cada miembro de la organización la información exacta, se evitan malentendidos o interpretaciones erróneas, evitando así problemas a la hora de tomar decisiones. Un ambiente de respeto y consideración hacia los demás es fundamental para establecer confianza entre directivos y trabajadores.

La comunicación descendente es realizada mediante:

Reuniones de trabajo: donde se pretende dar instrucciones, informar de las acciones a realizar y transmitir los objetivos.

Reuniones de formación: informar de nuevos procedimientos internos, nuevos métodos de trabajo, nuevos productos o servicios que ofrece la empresa.

Entrevistas personales: el directivo se reúne con los miembros del equipo para comentar y evaluar el desarrollo personal, para felicitar y motivar el trabajo bien hecho o modificar actitudes y comportamientos alejados de los valores de la empresa.

Manuales de procedimiento: manuales donde se recopilan las normas sobre las características de cada puesto, las exigencias y las relaciones establecidas entre departamentos.

Cartas o emails personales: se informa sobre los objetivos, las tareas a desarrollar, se recuerdan requisitos y criterios para realizar el trabajo bien hecho.

Medios varios: como informes anuales de la empresa, carteles, boletines internos, tableros de anuncios, entre otros.

Comunicación ascendente

Otro tipo de comunicación es la información ascendente, difícil en las organizaciones tradicionales por la estructura jerárquica imperante, y más complicada todavía en las modernas en el sentido de que se generalizan las comunicaciones mediadas. El propósito es hacer llegar a los responsables una información general sobre el personal de la empresa en su sentido más amplio, esto es, desde promover e institucionalizar unos cauces adecuados que inciten a informar hacia arriba (buzones de sugerencias, participación en sus periódicos...). Fluye desde los miembros de más bajo nivel hacia los de más alto nivel.

Suele ir acompañada de muchas dificultades que la hacen en la práctica inexistente. En cada nuevo escalón de ascenso de una información se encuentra con una competencia de mensajes, que intentan subir por un cauce progresivamente más estrecho. La apertura de la vía comunicativa ascendente está basada en una adecuada planificación y en un método de selección de la información de interés.

Las funciones de la comunicación ascendente son: proporcionar a los directivos el *feedback* necesario sobre los asuntos y problemas actuales de la organización; ser una fuente primaria de retorno informativo para la dirección, que permita determinar la efectividad de su comunicación descendente; aliviar las tensiones al permitir a los empleados de nivel inferior en la empresa compartir información relevante con sus superiores y estimular la participación y el compromiso de todos.

Los canales de comunicación ascendente tienen los problemas de facilitar el excesivo control por parte de la dirección; provocar el enfado del director cuando el mensaje es desagradable, así a menudo, solo se comunican a los jefes los mensajes favorables, lo que provoca el aislamiento de los ejecutivos; la poca receptividad de los directores; y la insuficiencia de canales.

La comunicación ascendente es eficaz ya que permite conocer con detalle el estado de ánimo y motivación de cada uno de los integrantes del equipo, así como percibir la realidad de los problemas ocasionados en el desarrollo de la actividad. Permite también promover la participación y la transmisión de ideas. Así como también mejora el conocimiento entre los directivos y trabajadores.

Las acciones que van a promover esta comunicación van a ser:

Reuniones periódicas: momentos de encuentro con otros departamentos.

Entrevistas personales: momento adecuado para formular sugerencias, quejas, propuestas de mejora.

Círculos de calidad: reuniones de personas pertenecientes a diferentes departamentos, con el fin de encontrar mejoras en el desarrollo de los procesos.

Fomentando encuestas: ofrecer la oportunidad para expresar los diferentes puntos de vista en referencia a varios temas.

Sistemas de sugerencias: ya bien sean buzones, cartas al director, así se potencia un mejor ambiente de trabajo.

Comunicación horizontal

La comunicación horizontal es la que se da entre las personas consideradas iguales en la jerarquía de la organización. Esta situación puede darse a distintos niveles, aunque la más estudiada es la que se da en las relaciones entre directivos del mismo nivel, por la mayor repercusión para toda la empresa y porque hasta ciertas posiciones jerárquicas, una buena parte del trabajo consiste solamente en comunicarse.

Las principales funciones de la comunicación horizontal son la de facilitar la coordinación de tareas, permitiendo a los miembros de la organización establecer relaciones interpersonales efectivas a través del desarrollo de acuerdos implícitos; proporcionar un medio para compartir información relevante de la empresa entre compañeros.

Los problemas relativos a la comunicación horizontal se deben en ocasiones a la falta de interés de los interesados, por la falta de tiempo de los empleados que no pueden coordinar su propia área. También la ausencia de canales establecidos hace que se releguen este tipo de comunicaciones al ámbito informal.

En la medida que la comunicación horizontal genere un espíritu de corporación y logre crear un ambiente de trabajo en común, facilite la eliminación de los falsos rumores y malos entendidos, así como facilite el entendimiento y la búsqueda de soluciones compartidas entre los distintos estamentos de la empresa, la comunicación horizontal será eficaz.

Los métodos más adecuados para llevar a cabo este tipo de comunicación son:

Reuniones de trabajo entre departamentos: la información se comparte y luego cada responsable la transmite a su equipo.

Informes: elaborar información escrita donde puedan acceder los trabajadores para tomar decisiones.

Comunicados varios: ya bien sean cartas internas entre departamentos, notas de recordatorio, entre otros.

4.7. Nuevos medios y canales

La implantación masiva de las Tecnologías de la Información y la Comunicación ha comportado todo un cambio de mentalidad, un cambio de concepción de toda la sociedad porque ha supuesto una modificación en el paradigma comunicacional, de las formas y maneras en que los seres humanos se relacionan y, porque acceden a la información y al conocimiento.

En la empresa, las nuevas tecnologías de la información han permitido introducir mejoras que favorecen la interacción. Se interactúa con el medio, con la máquina o el servidor web que mantiene alojados determinados contenidos. Además, superan las barreras del espacio y el tiempo. Eso significa que el emisor y el receptor no tienen porque compartir un mismo espacio y tiempo para poder desarrollar una comunicación efectiva.

También suprimen la linealidad en el envío y recepción de los mensajes. Con esto, se permite que el lector elija qué quiere leer y que éste establezca el orden del discurso. Permiten integrar diferentes formas de presentar la información y,

finalmente las tecnologías de la información incrementan la capacidad de almacenamiento y de difusión de la información¹.

Todas estas mejoras y los nuevos soportes que van apareciendo favorecen el acceso directo de los empleados a la información de diferentes niveles organizacionales.

A continuación, en una tabla se detallan los diferentes efectos que se persiguen de una determinada acción comunicativa en la empresa, en función de los soportes utilizados.

Sin duda, los medios audiovisuales y electrónicos, así como los escritos son los que mejores soportes para potenciar acciones concretas.

Ventajas e inconvenientes de los distintos tipos de soportes					
Efecto deseado / Soportes	Comprensión	Deformación	Memorización	Conservación	Coste
Escritos	B	MB	MB	MB	B
Orales	R	R	R	R	MB
Audiovisuales	MB	B	B	B	R
Electrónico	MB	MB	B	B	MB
MB: Muy Bien B: Bien R: Regular					

Fuente: Justo Villafañe, a partir de Westphalen, op. Cit. Página 251.

¹ FERNANDEZ BELTRAN, Francisco. Tesis Doctoral: *Nuevos medios para la comunicación interna*.

Ventajas e inconvenientes de los distintos tipos de soportes				
	Escrito	Oral	Audiovisual	Electrónico
V E N T A J A S	<p><u>Inmediato</u>: Cualquiera puede tomar la pluma y escribir.</p> <p><u>Tradicional</u>: en los países latinos, la difusión pasa tradicionalmente por lo escrito.</p> <p><u>Rico</u>: la reproducción se acomoda a un número importante de destinatarios; en el tiempo y en el espacio.</p>	<p><u>Directo</u>: contacto inmediato, diálogo posible.</p> <p><u>Económico</u>: cuando la audiencia es limitada (no excede de un centenar de personas).</p>	<p><u>Agradable</u>: un medio caliente, agradable para el receptor que no necesita una escucha muy sostenida.</p> <p><u>Manejable</u>: los procesos de conservación y reproducción forman parte del dispositivo inicial.</p> <p><u>Eficaz</u>: buena memorización.</p>	<p><u>Interactivo</u>: un medio que favorece el intercambio de mensajes de manera cómoda y rápida.</p> <p><u>Económico</u>: llega a grandes audiencias a bajo coste.</p> <p><u>Manejable</u>: al igual que el audiovisual.</p> <p><u>Exacto</u>: permite un elevado grado de segmentación.</p>
I N C O N V E N I E N T E S	<p><u>Traidor</u>: saber escribir no es saber hacer llegar un mensaje. Para redactar un buen mensaje, hay que emplear tiempo.</p> <p><u>Peligroso</u>: las empresas tienen tendencia a sepultar a sus asalariados bajo un exceso de documentos escritos.</p>	<p><u>Impreciso</u>: riesgo de deformar la información en dos estadios de transmisión (emisión, recepción).</p> <p><u>Volátil</u>: al no dejar huella, el análisis reposado es imposible (a menos de haber puesto cuidado en registrar el mensaje).</p>	<p><u>Largo</u>: la preparación es pesada. Los plazos impuestos son inconciliables con una operación de comunicación rápida.</p> <p><u>Complejo</u>: la concepción técnica es competencia de especialistas.</p> <p><u>Exigente</u>: concebir además de difundir los mensajes exige un material importante.</p> <p><u>Oneroso</u>: coste de la concepción, de la fabricación y de la duplicación.</p>	<p><u>Traidor</u>: al igual que ocurre con los mensajes escritos, cuando se transmiten textos.</p> <p><u>Exigente</u>: requiere de una serie de medios complementarios para su adecuada difusión (ordenador, conexión a la Red).</p> <p><u>Complejo</u>: requiere de una serie de conocimientos previos por parte del emisor y del receptor para poder desarrollar la comunicación.</p>
B A L A N C E	<p><u>Fundamental</u>: el medio más clásico, el menos costoso.</p> <p><u>Cómodo</u>: difusión ilimitada, conservación perfecta, consulta flexible (posible en todo momento).</p> <p><u>Modulable</u>: utilizado por todos los tamaños de empresa.</p> <p><u>A limitar</u>: ¡Ojo con los excesos!</p>	<p><u>Indispensable</u>: medio compartido, económico, pero poco fiable.</p> <p><u>A encuadrar</u>: todo mensaje oral debería estar acompañado de una información escrita (complementaria o preparatoria).</p>	<p><u>Limitado</u>: por su coste, la duplicación de una banda magnética se hace con un número limitado.</p> <p><u>Moderno</u>: tecnología de futuro.</p> <p><u>Impotente</u>: conviene a las grandes estructuras.</p> <p><u>A seguir</u>: ninguna empresa puede hoy ignorarlo.</p>	<p><u>Completo</u>: interactivo y segmentable.</p> <p><u>Moderno</u>.</p> <p><u>A promover</u>: depende de la extensión de la cultura tecnológica.</p> <p><u>Modulable</u>: se puede adaptar a todas las necesidades.</p> <p><u>A acompañar</u>: en ocasiones requerirá de una comunicación más próxima.</p>

Fuente: Justo Villafaña, a partir de Westphalen, op. Cit. Página 252.

5. Condiciones previas para mejorar la Comunicación Interna

5.1. *Un café con uno mismo*

“Un líder es la persona que lleva a cabo aquello que se plantea; es decir, que hace que sus ideas se transformen en acción. Liderar a otras personas empieza por liderarse a uno mismo”¹.

Diariamente, en el entorno empresarial tanto *managers* como colaboradores viven acontecimientos, que tienen que superar gracias a una gran capacidad de adaptación frente a condiciones adversas para la consecución de los objetivos propuestos.

La racionalización de estas vivencias ayuda a evitar un desmoronamiento emocional. Entre reuniones, comidas de negocios y realización de informes se debe hacer un parón, y especialmente deben hacerlo los *managers*.

La propuesta aquí es hacer un café con uno mismo. Aprovechar un tiempo para reflexionar e incrementar el conocimiento de uno mismo. Ser capaces de crear un diálogo interno en el que se detallen los puntos débiles a mejorar y se dé respuesta a preguntas básicas sobre el funcionamiento del equipo liderado.

Reflexionar y adentrarnos en nuestra conciencia y nuestro interior permite ver hacia dónde vamos, percibirnos como un todo. Además, ayuda en el proceso de toma de decisiones adecuadas y en la potenciación de la flexibilidad, como actitud propia del cambio.

Pensar en las cualidades propias del buen directivo ayuda a focalizar y acotar sus competencias. El *manager* debe ser alguien que reconoce los puntos clave del procedimiento, debe manifestar una actitud de aprendizaje constante y dominar las nuevas herramientas de dirección.

Además, debe ser persona de acción, con capacidad y conocimiento de saber escuchar y organizar. Motivar e inspirar a sus colaboradores y compañeros,

¹ “Apuntes del Máster en Dirección de Marketing y Ventas. Escuela Administración de Empresas.

independientemente del nivel jerárquico al cual pertenezcan. Debe saber conducir y guiar a los miembros del equipo al que pertenece.

Finalmente, el buen directivo debe ser persona de talla. Debe integrar, equilibrar, ser constante en la ejecución de los propósitos, con un optimismo irrenunciable y con un alto grado de auto superación y de autoconfianza¹.

Una vez somos conscientes de lo que es y lo que no es un buen manager, ha llegado el momento de coger un lápiz y un papel, y evaluar cada una de las dimensiones que forman la inteligencia emocional² de uno mismo, para así ser conscientes de las limitaciones que caracterizan a la persona y predisponerse de una manera adecuada a la hora de liderar un equipo humano.

Autocontrol: Es la habilidad de mantener las emociones propias bajo control y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de los demás, o cuando se trabaja bajo condiciones de estrés.

En cuanto a esta dimensión, es importante evaluar si se identifica como un experto, como alguien que es capaz de que las cosas salgan adelante o que facilita su consecución. Tener en cuenta si valora sus capacidades de manera favorable en comparación con otros y si manifiesta su confianza en su propio juicio y competencias.

Conciencia de uno mismo: La confianza en las propias capacidades se refleja tanto en la confianza que muestra la persona en sus propias opiniones y decisiones, como en la habilidad para enfrentarse a situaciones cada vez más retadoras, aprovechando de forma positiva los puntos fuertes y las oportunidades de mejora.

Automotivación: Es la habilidad para centrarse en lo positivo de las situaciones y en las oportunidades que se plantean, teniendo recursos para resolver situaciones difíciles.

Un manager capaz de automotivarse va a ser aquél que se predisponga ante una situación difícil con una actitud de confianza plena en que va a ser capaz de resolverla satisfactoriamente. Además, es capaz de visualizar oportunidades donde

¹ *Dirección de Personas*. Apuntes de la Asignatura Dirección de Personas, impartida por Gabriel Ginebra Serrabou, Universidad Abat Oliba CEU.

² "Capacidad de reconocer nuestros sentimientos y los de los demás, de motivarnos, y de gestionar las emociones en nosotros mismos y en nuestras relaciones". Daniel Goleman.

otros ven problemas y contratiempos, y después de situaciones en las que no se ha obtenido éxito alguno, se enfrenta a ellas con optimismo y con nuevos retos a alcanzar.

Empatía: La capacidad de escuchar activamente y entender los pensamientos, los sentimientos y las preocupaciones de los demás, aunque no sean explícitos o sean expresados parcialmente.

Algunas de las conductas propias de una persona empática son entender los pensamientos, sentimientos y preocupaciones de los demás no expresados o expresados parcialmente. Identifica las características o fortalezas de la otra persona e infiere lo que va más allá de lo manifestado explícitamente y las emociones.

Liderazgo: Es la habilidad de asumir el rol de coordinación de su equipo dirigiendo y aconsejando a sus miembros en el desempeño de su trabajo. Supone asumir el rol de líder de un grupo o equipo de trabajo. Implica guiar a los demás.

Sin duda, el liderazgo es una de las dimensiones más críticas como manager ya que permite transmitir con claridad las ideas e instrucciones al equipo, logrando dirigirlo hacia un objetivo coherente, pero sin proporcionar oportunidades de desarrollo y sin admitir la controversia.

Esta dimensión también permite fomentar la iniciativa del equipo y pedir opiniones antes de tomar decisiones. Respeta la aportación de valor del equipo y da la oportunidad de desarrollar las capacidades dando orientaciones genéricas y dejando libertad para elegir modos concretos de actuar.

La clave está en no tener miedo, en arriesgarse a conocerse uno mismo y a estrechar lazos. Evitar una guerra interna constante que nos lleva a quemar de manera innecesaria energías que tanto cuestan de ganar. Aprender a disfrutar de resultados que consigan motivarnos con ilusiones y proyectos nuevos.

Evaluar la autoestima significa medir el nivel de confianza de cada uno y el nivel de respeto que merece la persona, precisamente es aquí donde se encuentra la posibilidad del cambio.

No se puede avanzar, progresar, si no se rompe con los hábitos y prejuicios que han hecho detener o han retardado la capacidad de intervenir en la realidad. Con frecuencia, uno se obstina en encontrar soluciones fáciles y rápidas, se tiene poca paciencia y se exigen resultados inmediatos. Es preciso encontrar un método, tener disciplina, saber esperar y ejecutar acciones adecuadas.

Parece ser que todo tiende a indicar que los directivos necesitarán dar en ambos sentidos: resultados y personas. La fuerza que lo guíe todo será la de alentar al personal para que se convierta en autosuficiente y trabaje bajo sus propios poderes de motivación.

Un conocimiento profundo de las debilidades del manager proporcionará al mismo los cambios que han de producirse en su conducta para potenciar sus habilidades y conseguir la excelencia en la dirección de personas.

5.2. Dedicar tiempo a las personas

Gabriel Ginebra, en su libro¹, desarrolla la importancia de dedicar tiempo a las personas. Centrarse en las personas significa dedicar tiempo a las mismas. Tiempo no de estudiar modelos abstractos de RRHH, si no para pensar y escuchar a empleados muy concretos.

No se puede decir que las personas son importantes, si en la agenda, o en los dispositivos electrónicos no aparecen tiempos asignados específicamente a ellos, al menos en un horizonte semanal. Deben reservarse ciertos tiempos y espacios para las personas.

Si los miembros del equipo no interactúan ni se comunican con el jefe, éstos encontrarán que no son la prioridad del directivo. Que siempre hay cosas mucho más urgente o importantes que dedicar tiempo y hablar con el equipo.

Es importante que el directivo delegue otras muchas actividades que debe realizar a lo largo del día, para priorizar y dedicar dos horas diarias a comunicarse con su gente.

¹ GINEBRA SERRABOU, Gabriel. Gestión de incompetentes. Editorial Libros de Cabecera. Comentario: Libro pendiente de editar.

Hay que cambiar de prioridades. La tensión directiva no puede estar en muchas cosas a la vez. Centrarse en las personas implica cambiar el estilo y el ritmo con que se dirige.

“Pero invertir en personas sale rentable. Es la mejor inversión de tiempo directivo que se puede hacer. El retorno es alto y seguro, no siempre inmediato”¹.

Pero para estar cerca de la gente, hay que estar físicamente con la gente. No hay opción. Cuando se está poco en la oficina, se tiene una actitud ejecutiva, de sacarse asuntos de encima, que impide atender a la gente como merece. Los colaboradores perciben de forma intuitiva, independientemente de que se tenga la puerta abierta, esa actitud de poca disponibilidad, y se refrenan de interrumpir.

Al final el estar presente acaba siendo indispensable para dirigir. Aunque no se tenga nada que hacer, ni nada que decir, ni nada que despachar. Es sólo estar ahí, para que vean, para lo que pueda pasar.

Hay que fomentar la relación informal en el lugar de trabajo –que es algo muy distinto de fomentar las relaciones sociales o familiares. Me refiero, más bien, a fomentar las relaciones informales sobre los temas.

No somos muy conscientes como generación, del tremendo impacto mental y emocional que producen los viajes laborales. Es evidente que físicamente, los empleados se desplazan cada vez más rápido, pero la cabeza tarda más en adaptarse.

Cinco errores que se comenten a menudo y merman posibilidad alguna de comunicarse:

Coger el teléfono delante de un colaborador con quién se está teniendo una conversación, que puede incluso haber estado programada y él pendiente de ella la noche entera, y no decir que se está ocupado.

No dejar la pantalla del ordenador cuando se habla con alguien (incluso debería hacerse extensible a las llamadas por teléfono, dicen que se nota... mi mujer ciertamente sí lo nota)// quizá ponerse en una silla o sillón, moverse de lugar.

¹ GINEBRA SERRABOU, Gabriel. Gestión de incompetentes. Capítulo: *Dedicar tiempo a las personas*. Editorial Libros de Cabecera. Comentario: Libro pendiente de editar.

Mirar los papeles cuando se está enfrente de alguien. No cerrar el dossier o dejar el libro.

No cambiar la postura corporal centrada en otro lugar, enfocada al ordenador o con unos pies que se dirijan a fuera. No cambiar la postura de los pies, este sólo punto ya es significativo

Hablar sin estar físicamente en la misma habitación, o yendo en sentido contrario.

5.3. Asertividad, síntoma de una sana autoestima empresarial

La palabra asertividad tiene su origen en el vocablo aseverar que según el diccionario de la Real academia española significa: "Declarar afirmar positivamente, con seguridad con sencillez y fuerza lo que una persona siente, piensa y quiere".

Estos últimos años, ese concepto ha ido ganando importancia en la dirección de personas. Olga Castanyer Mayer-Spiess, en su libro *Asertividad*, expresión de una sana autoestima, explica que si nos queremos y respetamos, seremos capaces de querer y respetar al otro.

La única forma de hacerlo es desarrollando una sana autoestima que nos permita estar seguros de nuestra valía única y personal y nos ayude a hacer valer nuestros derechos sin pisar los del otro.

Esta visión de la asertividad, en un campo más personal y con una aplicación al interior de cada persona, se ha llevado al campo de los negocios y se han detallado una serie de principios que fundamentan el liderazgo asertivo.

Los principios asertivos, identifican el modelo de efectividad personal que parte del profundo respeto al yo, se parte del principio del profundo respeto al más caro activo que tenemos como persona: nuestro yo, nuestro cuerpo, nuestro ser, solo al sentar tal respeto, podemos respetar a los demás.

La mayoría de los autores coincide en los siguientes principios:

Principio de igualdad

"Considera que todas las personas tienen un valor igual no importa la posición que ocupe dentro de una entidad. Afirma que yo tengo el derecho de decir lo que pienso y

siento y que tengo la obligación de escuchar lo que otro diga, aun cuando sea criticado pero es mi responsabilidad decidir lo que debo hacer con ello"¹

Principio de respeto hacia uno mismo

Cada persona tiene derecho de que lo respeten como ser humano inteligente capaz e igual a los demás. De exponer sus puntos de vista aun que sean diferentes y que otros los escuchen con respeto sin importar su posición. De ser el juez de su conducta independiente y de determinar sus prioridades. De decir no cuando le piden algo sin sentirse culpable, de cambiar de opinión o solicitar información adicional. De asumir responsabilidades y de declinar deberes. Estos derechos le darán confianza frente a los demás y reconoce que los otros tienen esos mismos derechos.

Principio de responsabilidad

"Este le asegura que las persona son responsable de sus propios sentimientos y acciones. Esto se manifiesta en el empleo del "yo" en el lenguaje ya que no se tiene el derecho de hablar por otra persona, o traspasar el espacio psicológico permitido de la otra persona"².

Realizar un esfuerzo continuo y ser constante en la aplicación de estos principios va a dotar al directivo, de una ventaja a la hora de dirigir, ya que la aplicación de un liderazgo asertivo tiene muchos beneficios. Con conductas asertivas se consigue que la gente se sienta mejor, apreciada y respetada. Será más fácil que las personas apoyen al directivo y sigan sus proyectos y propuestas.

Las características propias de un líder no asertivo hacen que éste viva dentro de sus limitaciones, que espere a que los demás se comuniquen y le comenten cómo están las cosas, tiene comportamientos caracterizados por una falta de control de sentimientos como la ira y tiende a imponer sus normas sobre las de los demás.

Sin embargo, un líder asertivo se caracteriza por tener claros los objetivos, por controlar adecuadamente sus sentimientos y emociones, es capaz de ver la parte positiva a los demás en cualquier situación, respeta las reglas de comunicación.

¹ HUCZYNSKI, Andrzej. Cómo influir en la empresa y triunfar. Prentice Hall. 1997. 166 pág. ISBN:968-880-864-4

² HUCZYNSKI, Andrzej. Cómo influir en la empresa y triunfar. Prentice Hall. 1997. 166 pág. ISBN:968-880-864-4

5.4. *Cómo influir en las personas*

A principios del siglo XX, Dale Carnegie¹ se dio cuenta que se ignoraba cómo se podía persuadir a las personas. En el libro *Cómo ganar amigos e influir en las personas*, basado en la experiencia propia y de muchas más personas, recoge un conjunto de sencillas reglas que pueden cambiar la vida de quien las siga y las practique.

La práctica de estas reglas que se desarrollan a continuación, extrayendo la información directamente del libro, pueden ser de gran ayuda a la hora de mejorar prácticas entre directivos y trabajadores, para mejorar el clima y la manera de trabajar.

En cuanto a la primera regla, no se debe criticar, ni condenar ni quejarse. La crítica es inútil porque pone a la otra persona a la defensiva, y por lo común hace que trate de justificarse, tratando además de censurar a su oponente.

La crítica es peligrosa, porque daña el orgullo y despierta el resentimiento. En lugar de censurar a la gente, se debe tratar de comprenderla. Se trata de imaginar por qué hacen lo que hacen.

Cuando el directivo trata con la gente ha de recordar que no está tratando con criaturas lógicas, sino emotivas.

La segunda regla hace referencia a la importancia de demostrar aprecio y sinceridad. Sólo hay un medio para conseguir que alguien haga algo, y es el de hacer que el prójimo quiera hacerlo (beneficio propio), que le sea productivo. No hay que criticar a los miembros de la organización, sino se les debe dar un incentivo para que trabajen.

Finalmente, en la tercera regla define que el único medio de que se dispone para influir sobre el otro es hablar acerca de lo que él quiere, y demostrarle cómo conseguirlo.

¹ Dale Breckenridge Carnegie (24 de noviembre de 1888, 1 de noviembre de 1955), empresario y escritor de libros de auto ayuda estadounidense.

Además, en el libro también se detallan seis maneras de agradar a los demás, actitudes que consiguen estrechar lazos con las personas y conseguir que estén a gusto.

Uno se ha de interesar sinceramente por los demás. Se pueden ganar más amigos en dos meses si se interesa uno en los demás, que los que se ganarían en dos años si se hace que los demás se interesen por uno.

El individuo que no se interesa por sus semejantes es quien tiene las mayores dificultades en la vida y causa las mayores heridas a los demás. De esos individuos surgen todos los fracasos humanos.

Sonreír. Las acciones dicen más que las palabras, y una sonrisa expresa: "Me gusta usted. Me causa felicidad. Me alegro tanto de verlo". Hablo de una verdadera sonrisa, que alegre el corazón, que venga de adentro, que valga buen precio en el mercado.

Los directivos tienen que disfrutar de los momentos de encuentro con sus colaboradores y empleados. Tienen que propiciar esos momentos entre la gente de la empresa.

Para toda persona, su nombre es el sonido más dulce e importante en cualquier idioma. Jim Farley descubrió al principio de su vida que el común de los hombres se interesa más por su propio nombre que por todos los demás de la tierra. Se debe hacer el esfuerzo por aprender los nombres de los demás. El nombre pone aparte al individuo; lo hace sentir único entre todos los demás. La información que damos, o la pregunta que hacemos, toman una importancia especial cuando se agrega el nombre del interlocutor.

Ser un buen oyente. Se ha de animar a los demás a que hablen de sí mismos. No se ha de olvidar nunca, que la persona con quien se habla está cien veces más interesada en sí misma y en sus necesidades y sus problemas que en los del otro y sus problemas.

Hablar siempre de lo que interese a los demás. Hablar en términos de los intereses de la otra persona es beneficioso para las dos partes. Hacer que la otra persona se sienta importante y hacerlo sinceramente. ¿Qué hay en él que se pueda admirar honradamente? Se ha de tratar siempre de que la otra persona se sienta importante.

Finalmente, en el libro se citan varias propuestas hechas exclusivamente para las personas con capacidad de liderazgo. El trabajo de un líder consiste, entre otras cosas, en cambiar la actitud y conducta de su gente. Aquí se presentan algunas sugerencias para lograrlo:

Empezar siempre con un elogio y aprecio sincero. Siempre es más fácil escuchar cosas desagradables después de haber oído algún elogio.

Conseguir llamar la atención sobre los errores de los demás indirectamente, sin romper con la situación y sin intimidar ni hacer sentir incómodo a ninguno de los integrantes del equipo.

Hablar de los propios errores como líder y directivo antes de criticar los de los demás. No es tan difícil escuchar una relación de los defectos propios si el que la hace empieza admitiendo humildemente que también él está lejos de la perfección. Admitir los propios errores, aun cuando uno no los haya corregido, puede ayudar a convencer al otro de la conveniencia de cambiar su conducta.

Se ha de conseguir cambiar el tono de muchas de las cosas que se dicen a lo largo del día, la propuesta es hacer preguntas en vez de dar órdenes. Hacer preguntas no sólo vuelve más aceptables las órdenes, sino que con frecuencia estimula la creatividad de la persona a quien se le pregunta.

Permitir que la otra persona salve su propio prestigio. Sin pensar jamás que herimos el orgullo del prójimo. Aun cuando el directivo tenga razón y la otra persona esté claramente equivocada, se expresara sin hacer daño y evitando ataques personales.

Elogiar el más pequeño progreso y, además, cada progreso. Ser "caluroso en su aprobación y generoso en los elogios". Así se consiguen fomentar actitudes positivas y que propongan mejoras continuas.

Atribuir a la otra persona una buena reputación para que se interese en mantenerla. Así como alentar a la otra persona. Hacer que los errores parezcan fáciles de corregir. Y, finalmente, procurar que la otra persona se sienta satisfecha de hacer lo que el directivo sugiere.

6. Buenas prácticas para mejorar la Comunicación Interna

6.1. Desarrollo y potenciación de una cultura de la comunicación dentro de la organización

Empresarios, directivos y trabajadores tienen dificultades evidentes para hacer llegar su mensaje con claridad. Con un agravante peligroso: no son conscientes de sus problemas de comunicación, incluso creen que son buenos oradores. Pero una cosa es hablar mucho y, otra, muy distinta, saber comunicar los mensajes con eficacia.

Hablar mucho o, peor aún, hablar demasiado, puede diluir el mensaje, disminuir la relevancia de lo esencial a transmitir. Se da lugar a un derroche inmenso de recursos muy valiosos en las organizaciones. “Perder eficacia en la comunicación acarrea problemas de imagen, de dinero y de tiempo. Y a veces, aún más grave, pérdida de oportunidades”¹, como afirma el autor Manuel Campo Vidal en el libro *¿Por qué los españoles comunicamos tan mal?*

Desde el núcleo de la empresa se debe proyectar cierto interés por la comunicación que se establece entre directivos y empleados. Sólo de esta manera se pueden asumir las carencias comunicacionales para así dar lugar a todo un desarrollo de estrategias y de acciones concretas que minimizarán el problema.

6.2. Diagnóstico

Es importante, como paso previo a establecer compromisos en la empresa para mejorar la comunicación interna, que se diagnostique en qué situación se encuentra la empresa. Tener en cuenta qué mensajes se lanzan habitualmente, mediante que herramientas pueden establecer comunicación los trabajadores, qué soportes son comunes en el envío de mensajes a toda la organización.

En su elaboración, también resulta determinante el análisis e identificación de causas que derivan en problemas dentro de la propia organización, lo que puede suponer un decrecimiento en el rendimiento Individual / colectivo.

¹ CAMPO VIDAL, Manuel. *¿Por qué los españoles comunicamos tan mal?* Barcelona. Random House Mondadori, S.A. 2008. Pág 13. ISBN: 978-84-01-37985-7.

Se debe conocer con detalle la cultura de la empresa y olvidar por un momento las herramientas. Se deben atacar los problemas de base (falta de confianza, de coherencia, etc.), todo mensaje que se cree sobre la estructura va a hacer que el techo se caiga más rápido. Porque el proceso de editar una revista interna o elaborar una aplicación que permita más intercomunicación entre trabajadores, no va a solucionar el problema real en la organización.

Por tanto, primer punto importante a seguir: conseguir separar lo que son herramientas de comunicación y lo que es la comunicación en sí.

Para muchas empresas, editar una revista interna, tener reuniones semanales o colgar un buzón de sugerencias supone convertirse en una empresa que hace comunicación interna. Y si tienen más de una revista, más de una reunión y más de un buzón, estarán convencidos de que tienen una comunicación sólida y que mejora el clima laboral. Y si la revista tiene 28 páginas a todo color, las reuniones son un salón con vista al mar y el buzón es muy lindo, estarán convencidos de que se está haciendo una muy buena comunicación.

Pero, la realidad es otra completamente diferente. Llevar a cabo acciones de este tipo sin reconsiderar la esencia de la comunicación en la empresa sólo hará que generar mayores gastos y saturar al personal de mensajes que continuamente cambian. Hacer mucha y buena comunicación interna no es hacer muchas y buenas herramientas.

Si una empresa está acostumbrada a difundir mensajes contradictorios y dispersos, ofrece poca información a los trabajadores, no presentar cierta coherencia entre los mensajes que se lanzan y las acciones que se acaban llevando a cabo, de nada va a servir esforzarse en tener soportes que aguanten este tipo de comunicación.

Por eso, la propuesta es concebir y planificar la comunicación como un modo de organización, de trabajo, una cultura, una forma de entender al otro, de valorarlo, incluirlo, pensarlo. La comunicación no ayuda a la organización, la comunicación es la esencia de la actividad organizada y es creadora de clima laboral.

Desde este enfoque, por ejemplo, una “mala comunicación por parte de un jefe” no podría explicarse únicamente a partir de su estilo personal de liderazgo, sus actitudes o aptitudes, sino por la influencia que la cultura de la empresa ejerce sobre el comportamiento de las personas que la integran. El hombre no puede ser aislado

del entorno en el que se desenvuelve, y por eso el análisis de la comunicación no puede prescindir de un estudio de las variables culturales.

Intervenir en la cultura requiere más tiempo que editar una revista, es obvio. Pero brinda más beneficios a largo plazo porque ayuda a repensar las “costumbres comunicacionales” de la empresa, es decir, los caminos culturalmente aceptados o aprobados de conducta en situaciones específicas.

Ya que la cultura es el patrón de comportamiento de la organización, es un marco referencial y, como tal, moldea el resto de las actividades... entre ellas la forma en que nos comunicamos.

6.3. Compromiso

La empresa debe partir de la creencia que la comunicación interna es la comunicación dirigida al cliente interno, es decir, al trabajador. Que esta nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido.

Si la organización, consciente de que tiene carencias comunicacionales, apuesta por un cambio en la comunicación interna, debe tener en cuenta que va a construir una identidad de la empresa en un clima de confianza y motivación.

Profundizar en el conocimiento de la empresa como entidad, romper departamentos estancados respecto a actividades aparentemente independientes, pero que hacen que se bloqueen entre sí, informar individualmente a los empleados, hacer públicos los logros conseguidos por la empresa, permitirle a cada uno expresarse ante la dirección general, y esto cualquiera que sea su posición en la escala jerárquica de la organización y promover una comunicación a todas las escalas.

La situación actual está caracterizada por los rápidos cambios sociales tecnológicos y económicos es la que hace que se tengan que producir cambios en la manera de comunicarse y apostar por nuevos soportes y canales que materializarán las acciones planteadas.

Por eso al poner en marcha un Programa de Comunicación Interna lo primero que se debe hacer es observar el entorno que rodea al posible ámbito de aplicación del

programa, definiendo lo que se pretende conseguir, los problemas y las necesidades que existen, los apoyos, para más tarde definir cómo se va a conseguir lo que se pretende alcanzar (diseño del proyecto) y poder en una fase última ejecutarlo y hacer un seguimiento del mismo, en todo este estudio está presente siempre la cultura, dicho análisis necesita de un estudio previo de la comunicación entre las partes.

La empresa debe comprometerse a implantar un cambio en la gestión de la comunicación interna, ya que ésta participa en la “visión estratégica” de la organización.

Ayuda a que se implanten los cambios organizativos existentes, consecuencia de la adopción de posicionamientos estratégicos, comunicando los objetivos, motivos y derivaciones del nuevo modelo organizativo, sirve de vínculo de unión entre las comunicaciones existentes en la organización, es decir, entre la comunicación interna y la comunicación externa, la comunicación se realiza a los dos niveles: clientes (externos) y personal de la organización (internos).

Además, ayuda a la puesta en marcha de programas de Calidad Total, ya que un programa de este tipo necesita para su implantación y posterior seguimiento cada vez un mayor alto grado de participación por parte de sus beneficiarios.

Es un elemento de marketing interno fundamental para la organización, en el sentido de que permite a las personas que participan en su gestión conocer los aspectos más significativos que de ella se derivan, en una palabra permite que los empleados conozcan más la organización.

Un Programa de Comunicación Interna puede suponer una satisfacción en los empleados, por eso tiene mayor importancia el compromiso que se establezca en la empresa de promover un cambio.

Si se logra una satisfacción en el cliente interno, el rendimiento de éste será mayor de manera tal que se conseguirá un aumento de la calidad que redundará en beneficio del cliente externo, aumentando, por tanto la rentabilidad del negocio.

6.4. Establecer objetivos

Joaquín Lorente, en su último libro *Piensa es gratis*, escribe un conjunto de ideas prácticas para potenciar el talento. En el fragmento siguiente, se narra la importancia de saber adónde nos dirigimos. Sin un objetivo claro y conciso es complicado avanzar hacia la consecución del mismo. Se trata de valorar qué es lo que se quiere conseguir con las instrucciones que diariamente formulan los directivos en las organizaciones.

Si no sabes lo que persigues, nunca sabrás adónde vas. (...) La decisión de adónde llegar, o visto con un concepto más amplio, la de decidir con cierta holgura hacia dónde dirigirse, significa concretar nuestro talento y rentabilizar nuestra energía.

Ir dando zancadas que no se sabe adónde conducen supone abrir excesivas oportunidades al fracaso personal, porque muchas veces se puede acabar en medio de paisajes que no interesan para nada y en los que no se sabe exactamente lo que uno está haciendo. Y el tiempo pasado siempre es irrepetible.

A todos nos llega la época de las grandes preguntas personales, aquellas que nos hacemos para decidir qué vamos a hacer con nosotros mismos. Es entonces cuando entramos en esa fase trascendente de rastrear los deseos, los intereses, los conocimientos y las experiencias, las aficiones, las vocaciones, las pasiones, los acompañantes, los amigos y padrinos, los entornos que nos van a ayudar y los que pueden desviar.

Hay que entrar en un proceso de sublime introversión, de volar entre los deseos atentos a que nuestra pista de despegue y nuestra propia energía van a servirnos para alcanzarnos. Y decidir, incluso dejándose ir, pero sabiendo adónde queremos llegar, siendo conscientes de que hasta que la vida biológica nos sitúe en un punto del vuelo sin posibilidad de retorno, siempre tendremos la posibilidad de cambiar de rumbo y destino.

Decida una meta, aseguro que ayuda extraordinariamente el ponerla por escrito. Hacerse un plan a tres, cuatro o máximo cinco años definiendo lo que se quiere alcanzar y lo que creemos que deberemos hacer en el transcurso de ese tiempo para irlo consiguiendo. No es el diario íntimo donde algunos describen su pasado; es el mapa de nuestro futuro deseado y sus posibles rutas.

Cuantas menos palabras, más concreción y menos dudas. Y lo que es determinante, abrirlo como mínimo cada tres meses y reencontrarnos con nosotros mismos en un proceso de análisis y meditación, para evaluar cómo estamos haciendo nuestra ruta y qué posibles mejoras, cambios o rectificaciones tendremos que hacer. Por el hecho de hacerlo, no siempre llegas, pero te desvías menos¹.

Una extrapolación en el entorno empresarial de la reflexión que se recoge de este fragmento muestra la gran necesidad de acotar objetivos claros y concisos que muevan a la acción con una clara orientación.

¹ LORENTE, Joaquín. *Piensa, es gratis: 84 ideas prácticas para potenciar el talento*. Barcelona: Editorial Planeta, mayo de 2009, 47 pág. ISBN: 978-84-08-08637-6.

Para que los objetivos marcados estén bien definidos y sean eficaces deberán cumplir los siguientes requisitos:

Específico: Debe dirigir el esfuerzo hacia una sola cosa y referirse a un solo tema. Para que un objetivo sea específico deberá ser concreto y responder a la pregunta: ¿Qué se quiere lograr?

Mensurable: Medible para que el resultado final sea detectable y se pueda determinar cuándo se ha alcanzando: ¿Cómo saber que se logró el objetivo?

Tener plazo: Deberá tener una fecha para su consecución, para que ésta no se dilate en el tiempo, respondiendo a la pregunta: ¿Cuándo se sabrá que se ha conseguido?

Claro: Descrito de tal manera que sea fácilmente entendible.

Observable: Que pueda ser analizado por un observador externo y, por tanto, su consecución no sea discutible.

Realista: Que existan posibilidades reales de alcanzarlo. Debe responder a la pregunta: ¿Se puede confiar en cumplirlo?

Exigente: Su consecución debe suponer un esfuerzo y un reto, ya que en caso contrario se podría caer en el conformismo. Deberá responder a la pregunta: ¿Requerirá de un esfuerzo para conseguir el objetivo?

Motivador: Que su consecución genere satisfacción personal de manera que impulse a las personas a realizar el esfuerzo necesario para su logro.

Premiable: Que exista una recompensa por el esfuerzo realizado y que ésta merezca realmente la pena. ¿Es importante la recompensa?

Coherente: Deberá estar en concordancia y en línea con los objetivos y estrategias generales de la empresa.

Con capacidad de ser pactado: Que exista compromiso por ambas partes para su consecución.

Público: Que sea conocido por todos, para que genere confianza y contribuya o incremente el espíritu de equipo.

6.5. Acción

Una vez se ha diagnosticado, se ha asumido un compromiso férreo y se conocen los objetivos que pretenden alcanzar las estrategias propuestas para mejorar la comunicación interna, se han de detallar acciones que darán soporte a esa propuesta de mejora.

A continuación se van a detallar algunas de las acciones que se pueden llevar a cabo, sin tener relación alguna con una estrategia concreta. Simplemente se dan a conocer prácticas que pueden ayudar a consolidar esos objetivos comunicacionales carentes en la empresa.

Soporte escrito

Manuales corporativos. El manual del vendedor y el *well come pack* se convierten en dos herramientas fundamentales dentro de la comunicación interna, ya que, a pesar de que apenas son conocidas, aportan una gran operatividad y permiten que el trabajador empiece a ser eficiente, eficaz y rentable desde el primer día de su incorporación.

Normalmente se utilizan para dar la bienvenida a un nuevo trabajador y para que se familiarice con procedimientos internos, con los valores propios de la compañía y de la manera de trabajar.

Con una misma idea de fondo, también surgen los llamados argumentarios de uso interno que permiten mantener a la red comercial informada de todos los productos y servicios que se ofrecen a los clientes externos, así se mantiene un mensaje interno común y se proyecta la misma información hacia los públicos externos.

Revista interna o *news*. Constituye uno de los instrumentos más utilizados al reunir información general sobre la empresa. Es un medio dinámico y abierto a la opinión y colaboración de los empleados. Bien elaborado, goza de gran fiabilidad y permite al personal estar al día de las últimas novedades acontecidas en la organización. Ésta puede ser ya bien impresa, con lo que se incrementarían los costes de producción y de impresión, o bien digital, que en este caso no habría impresión alguna y se podría impactar a todos los trabajadores.

El problema recae en que se deben generar suficientes contenidos y para ello se debe fomentar una actitud proactiva en los trabajadores de participar de este proyecto común.

El tablón de anuncios nace con una naturaleza más informal, como un soporte donde se informa de varios mensajes y que incluso el propio trabajador puede optar por informar al resto de miembros de la organización de novedades, inquietudes y referencias de interés que permiten mantener a la organización más informada y estar más conectada con lo que pasa en el entorno.

Eventos

Jornada de puertas abiertas. En estos eventos se pretende abrir la empresa al exterior. Incluso hay empresas que tienen estipulados unos días al año con actividades para los hijos de los trabajadores, conocidos del sector.

Convenciones anuales. Siguen siendo una herramienta estratégica de comunicación, principalmente en los equipos de venta. Sobre todo, es un encuentro óptimo para ver y mantener relación con compañeros de otros departamentos o incluso de otras delegaciones.

Salidas de fin de semana. Reuniones informales en un entorno natural donde gozar de dos días reunidos con todos los miembros de la organización con la intención de estrechar lazos.

Aplicación de las nuevas tecnologías

Cada vez más son frecuentes las videoconferencias como método de comunicación, ya que permite establecer una relación más cercana con personas de otras delegaciones o que se encuentran en otro espacio físico con posibilidades de establecer una videoconferencia.

La intranet, que se están convirtiendo en unas de las herramientas más utilizadas hoy en día dentro de la comunicación empresarial, por su inmediatez e interactividad. Permite potenciar el sentimiento corporativo y motivar a los empleados. Pero de nuevo, se ha de hacer partícipe a toda la comunidad y fomentar la creatividad y propuestas para mantener su interés para propiciar una herramienta útil y actualizada.

6.6. *Evaluación*

Finalmente, como última parte del proceso, en el que realmente no hay final, sino que siempre se percibe una idea de mejora y de innovación, se han de evaluar las acciones realizadas.

Para ello, se van a tener que conocer muy bien las acciones implantadas como mejoras en la comunicación interna y se va a tener que evaluar el impacto que han tenido en la organización, la aceptación por parte de los trabajadores y directivos, la utilización real de estas propuestas, ya que en algunos casos, como en la videoconferencia, se han de adquirir sistemas de retransmisión de imágenes y voz con una calidad elevada y eso supone una inversión. Se ha de tener en cuenta que la creación de infraestructuras se ha de amortizar y que los resultados se han de ver reflejados en una mejora de la productividad y del clima laboral.

Además, se deben habilitar teléfonos para obtener información por si los trabajadores tienen alguna duda o dificultad y colocar un buzón de sugerencias donde se ofrezcan mejoras a realizar en la organización. Así como se deben realizar encuestas de manera frecuente para que se obtengan resultados objetivos de la situación de la empresa.

Conclusiones

La comunicación interna es eficaz, en la medida que cumple con los requisitos de una buena comunicación. De nada sirve incrementar los mensajes, los canales, los medios mediante los que comunicar, si el error está en el mensaje o en el exceso de comunicación.

Una vez conscientes de que las empresas españolas presentan unos resultados en cuanto a comunicación interna, en los que se perciben claramente carencias comunicacionales, se ha de tomar consciencia de la importancia que representa la comunicación en la empresa y proponer soluciones concretas.

Se ha de estudiar el momento oportuno, a la persona adecuada y el contenido correcto. Los mensajes deben ordenarse, regirse por la virtud de la prudencia. En la comunicación se trata de buscar el justo medio, no de dar una información desmedida.

Para ello, es imprescindible fomentar prácticas concretas tanto a directivos como a trabajadores. Y muchas veces para fomentar una práctica se va a tener que formar a los miembros de la organización.

Se propone hacer una reflexión personal y de ver en qué medida cada directivo y trabajador influye directamente, con sus actitudes, a mejorar la comunicación interna en su conjunto.

Para llevar a cabo esto es necesario tiempo de dedicación, a uno mismo y a las personas. Potenciar actitudes asertivas mediante las cuales se influya al resto de integrantes de la organización con el fin máximo de ser una empresa con un sólido proceso de comunicación y dotada de una comunicación eficaz.

Cuando la dirección se limita a informar, está únicamente haciendo uso de su poder para interrogar y controlar. Cede la autoridad a los empleados, que son los que deben contestar.

En un proceso comunicativo correcto se reconoce la autoridad de ambos interlocutores para opinar. Los contenidos, la información veraz, el pensamiento

limpio debe prevalecer sobre la imagen. Informar tiene algo que ver con formar, con dar forma.

Toda comunicación debiera tener una intención educativa, puesto que, lo quiera o no, está influyendo siempre en sus destinatarios. Aquí juega un papel importante cómo la empresa va a llevar el proceso de integración y mejora.

Se propone desarrollar y potenciar una cultura de la comunicación dentro de la organización, elaborar un diagnóstico con la situación real de la empresa y comprometerse fielmente a devenir cambios que den lugar a una situación mejor.

Una vez establecidos los objetivos que se pretenden alcanzar, pensar y detallar muy bien las acciones, acciones que van a materializar una estrategia y, finalmente, llevar a cabo una evaluación y un seguimiento de la implantación y funcionamiento de dichas acciones.

En definitiva, la empresa ha de estar abierta a la realidad, al aprendizaje; los directivos y trabajadores han de apostar por un conocimiento que ayude a corregir prácticas comunicacionales que llevan al no entendimiento y por tanto, al fracaso en las organizaciones.

Bibliografía

Bibliografía básica

Documentos impresos

Apuntes extraídos del Curso MRC TRAINING Comunicación. Impartido por Carlos Vélez, Socio – Director de M.R.C. Internacional. Madrid.

Dirección de Personas. Apuntes de la Asignatura Dirección de Personas, impartida por Gabriel Ginebra Serrabou, Universidad Abat Oliba CEU.

ROSENBERG, Mashall B. Comunicación no violenta: El lenguaje de la compasión. Barcelona: Ediciones Urano, 2000, ISBN: 84-7953-366-8.

LORENTE, Joaquín. *Piensa, es gratis: 84 ideas prácticas para potenciar el talento.* Barcelona: Editorial Planeta, mayo de 2009, 47 pág. ISBN: 978-84-08-08637-6.

Documentos electrónicos

CEF. Estudio sobre Los 10 comportamientos más irritantes de mi jefe.

<http://www.cef.es/files-cef/conclusiones-comportamientos-irritantes-jefes.pdf>

FORMANCHUK, Alejandro. *¿Cuáles son los verdaderos problemas de comunicación interna que sufren nuestras empresas?* www.formanchuk.com.ar.

Lenguaje corporal. Vídeo extraído del youtube.

<http://www.youtube.com/watch?v=tL7DJtprLw8>

Bibliografía complementaria

Documentos impresos

CAMPO VIDAL, Manuel. *¿Por qué los españoles comunicamos tan mal?* Barcelona. Random House Mondadori, S.A. 2008. Pág 13. ISBN: 978-84-01-37985-7.

Marca interna y mandos intermedios: Claves para la comunicación interna como estrategia empresarial. IV Estudio de la Comunicación Interna en las empresas Españolas. Capital Humano, Inforpress y el Instituto de Empresa, año 2005.

PEREZ LOPEZ, Juan. *Fundamentos de la Dirección de Empresas*, Rialp, Madrid 1993, p. 19.

MCGREGOR, Douglas. *The Human Side of Enterprise*, Penguin, Londres 1987 (Primera edición) 1960), página 228.

LE MOUËL, J. *Crítica de la eficacia*, Paidós, Barcelona 1992, página 58.

CAMPS, Victoria. *Paradojas del individualismo*, Crítica, Barcelona 1993, p. 133.

IDALBERTO, Chiavenato. *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Séptima Edición, de, McGraw-Hill Interamericana, 2006, Pág. 110.

TORRALVA TOMAS, Francisco. *El libro de los Buenos Modales*. Del Drac Ediciones. 2003. ISBN: 978-84-88893-04-8

VILLAFAÑE, Justo. *El estado de la publicidad y el corporate en España*. Ed. Pirámide. 2000

FERNANDEZ BELTRAN, Francisco. Tesis Doctoral: *Nuevos medios para la comunicación interna*.

Apuntes del Máster en Dirección de Marketing y Ventas. Escuela Administración de Empresas.

HUCZYNSKI, Andrzej. *Cómo influir en la empresa y triunfar*. Prentice Hall. 1997. 166 pág. ISBN:968-880-864-4

Documentos electrónicos

Comunicación verbal. Apuntes extraídos de la página web www.profesorenlinea.cl

OLAMENDI, Gabriel. *Comunicación Interna*. www.estoemarketing.com

