

IBERCAJA ha organizado una serie de seminarios y cursos para la semana del 29 de marzo al 4 de abril. El 29 y 30 se realizará "Actuaciones y responsabilidad ante una inspección de Hacienda"; del 29 al 31, "Lean manufacturing"; del 31 de marzo al 2 de abril, "Calidad en el servicio al cliente".

CAI ha organizado para el 30 de marzo un seminario sobre "El servicio a clientes y la calidad". Una jornada que analizará las variables diferenciadoras por excelencia para lograr la fidelización de los clientes. El curso está dirigido a aquellas personas con responsabilidad de dirigir personas.

DAROCA acoge del 2 al 4 de abril la Feria Comarcal de Comercio, Industria y Artesanía. Este evento dejó de celebrarse hace algunos años y ahora vuelve a recuperarse con el objetivo de dinamizar el comercio, la industria y el patrimonio cultural y paisajístico de la comarca Campo de Daroca.

Comunicación interna: fondo y detalles

Se encuentran dos viejos conocidos:
-¡Oye, que me he enterado de que te has casado!
-No, a ti te lo han dicho. El que se ha enterado soy yo

Este pseudo chiste sirve de excusa para recordar que la auténtica comunicación o es también interna o no es tal. Así como no cabe enterarse del propio matrimonio por la prensa, igual de chirriante debería manifestarse la falta de comunicación dentro de las empresas. Aunque aumentan; todavía son pocos los directivos que calibran con precisión la trascendencia de esta faceta de la vida laboral y menos los que la practican con tino. Por si les estimula, conviene recordar que la comunicación interna genera motivación, calidad de servicio, ambiente de trabajo, ahorro de dinero, mejora de imagen...

Comunicar: escuchar más y hablar menos

Un primer principio pasa por escuchar mucho y bien antes de hablar lo suficiente y con claridad. Gestionar las percepciones de la gente requiere tiempo y hechos que cuajen en lo que sólo se puede inspirar y nunca imponer, la confianza. En este proceso, ejercitar la empatía (capacidad de comprender al otro) facilita todo, mientras que su carencia distorsiona cualquier relación personal y profesional.

La genuina comunicación es bidireccional, de arriba/abajo y viceversa, y requiere una condición básica: unos y otros deben hablar de una misma realidad común y percibirla de forma análoga. Aquí tropezamos con un doble obstáculo: no conocer esa realidad y/o no transmitirla. Es imposible difundir lo que se desconoce y peor aún ocultar o disfrazar lo que se sabe y debe comunicarse. Volvemos de nuevo a la empatía. Sólo quien dispone de información puede decir "ya se sabe". Por el contrario, quien de forma injusta ignora algo experimenta lo que duele no saber. El "todo fluye" de Heráclito resulta muy aplicable a la dinámica propia de toda institución, que requiere un simultáneo proceso comunicativo, como recuerda José Aguilar ("La gestión del cambio"): "El proceso del cambio y la comunicación del mismo son tareas paralelas: no se cambia primero y se comunica después (...). La comunicación está presente, por tanto, en la génesis, el desarrollo y la conclusión de toda transformación organizacional".

Realidad: ni autocomplacencia ni pesimismo
Como antes o después todo se



El "ya se sabe", uno de los errores de la comunicación interna. ODUCH

acaba sabiendo y casi siempre afecta más al menos culpable, el modo de comunicar se convierte en forja de calidad del directivo a medio plazo dentro de su propia empresa. Existen dos posturas extremas igualmente demoledoras: la autocomplacencia eufórica carente de autocrítica y el pesimismo deprimente sin atisbo de esperanza. El primer error consigue incinerar (porque quemado ya estaba) a quien acumula experiencias decepcionantes y el segundo esteriliza la más fértil ilusión del innovador. Habitualmente los que trabajan a pie de obra conocen la realidad mejor que quienes dirigen en las alturas de los despachos. El equipo funciona y todos ganan cuando los directivos inspiran la confianza suficiente para que sus colaboradores les hagan pisar lo real. Qué beneficioso para todos sería que ciertos trabajadores ayudaran más a sus jefes y que algunos de éstos afinaran su receptividad para no tener que re-

Los que trabajan a pie de obra conocen la realidad mejor que quienes dirigen en las alturas de los despachos

El rumor es un cáncer cuyo mejor caldo de cultivo es la falta de comunicación unida al divorcio dichos-hechos

En casa del herrero...

La frecuencia con que la plantilla se enterará por la prensa de algo de su institución que realmente le interesa constituye un indicio revelador de cómo se mimba la comunicación interna. Este fenómeno resquebraja la confianza dentro de la propia organización.

Además, en "casa del herrero..." la herida es mortal, como la decepción que me manifestaba el periodista de una multinacional al enterarse por un periódico de quién era su nuevo director de Comunicación en España.

También abundan casos ejemplares, como el de un banco que anunció primero a sus propios empleados su fusión con otra entidad o el de una universidad cuyo jefe de Comunicación diseñó con mimo

la difusión de una noticia relevante: a las 12 horas envió la información a las personas de su departamento, a las 13 a todo el campus y a las 14 a la prensa. Apartado especial merece la coherencia entre los mensajes que se transmiten al exterior (publicidad o declaraciones públicas) y la realidad que se percibe dentro. También reclama concordancia lo comunicado oralmente y por escrito.

Cuando la cabeza y el corazón de la empresa ocupan su lugar, el fondo y los detalles elementales de comunicación se practican adecuadamente. Sólo entonces es fácil acertar en lo instrumental: noticias, publicaciones, webs, circulares, mensajes, logotipos, publicidad, etc.

petirles lo de la canción de la chica ye-ye: "No te quieres enterar".

Transparencia: ni rumor, ni ocultación

Asentada la cuestión de fondo, la comunicación interna se teje de mil detalles. Un primer frente supone adelantarse al rumor o cortarlo a tiempo. Este cáncer nace, crece y desguaza la cohesión institucional. Su mejor caldo de cultivo es el combinado de falta de comunicación y divorcio dichos-hechos. No cabe punto medio: si no vas por delante, vas por detrás. Con frecuencia no se atajan los rumores porque quienes pueden hacerlo son los últimos en enterarse de su existencia, ya que no generaron antes la confianza necesaria para recibir esa alerta. El rumor se extiende, entre otras razones, porque ofrece una información (incierta) que los receptores estiman de interés, aunque no la recibieron a tiempo ni por el cauce idóneo. Propongo adaptar el aforismo jurídico para que "in dubio pro communicate". Cuando no hay nada que ocultar, lo mejor es no ocultar nada. Y si hay algo negativo, compensa arreglarlo cuanto antes y, en cualquier caso, contar pronto con discreción a quien tenga derecho a saberlo. Tampoco debemos caer en el extremo opuesto, que lleva a mostrar sin prudencia lo que corresponde a la intimidad empresarial, departamental o personal. La transparencia requiere gestión inteligente.

Percepciones: parece lo mismo y no es igual

Además, en una misma institución no comunican ni perciben los mensajes de igual forma un recién incorporado y un veterano, un profesional de la fontanería y otro de la literatura, un trabajador y un directivo, una mujer y un hombre...

Hace años pregunté a la ciudadana de EE UU sentada a mi izquierda en el avión si era la esposa del hombre que ocupaba el asiento contiguo. Aprendí mucho de su énfasis en los adjetivos posesivos: "Yo no soy su mujer, sino que él es mi marido". Como todos queremos lo mismo, pero no en igual medida, un posible criterio lleva a ofrecer información suficiente para todos, pero ampliable para quienes busquen más detalle.

Formalidades: el "ya se sabe" y otros errores

La sensibilidad de una entidad hacia la comunicación se manifiesta en asuntos nimios y cruciales, empezando por su propio nombre. También hay que fijarse en la denominación de algunos departamentos, por ser confusa o requerir traducción. Igualmente revelador es el tipo de señales que ayudan a llegar a distintas dependencias dentro de la propia empresa. Una buena prueba al respecto consiste en medir el riesgo de perderse dentro de la propia institución. Volvemos al "ya se sabe". Claro, uno ya conoce cómo llegar a su puesto de trabajo, pero las señales no son para él sino para otros. Lo mismo cabe decir de la denominación y asignación de cargos: salvo excepciones, uno ya sabe quién o qué es. Un fenómeno similar se produce cuando webs, folletos... incluyen fotos o expresiones enigmáticas, que no se explican por sí mismas. El error puede deberse a que quien confecciona esos mensajes piensa en los que "ya saben" en vez de en los nuevos que podrían llegar a saber. El desierto se consolida si el presunto comunicador busca consejo en quien padece su misma falta de empatía.

ENRIQUE SUEIRO,

Profesor asociado de Comunicación de la Universidad de Navarra