

**IBERCAJA** ha organizado para el 19 y 20 de diciembre el curso "El Balanced Scorecard y los mapas estratégicos. Herramientas enfocadas a la gestión del control y de los intangibles". El objetivo que se quiere cumplir con este curso es facilitar el diseño e implantación del cuadro de mando integral.

**AGENDA ACTIVA**, empresa aragonesa especializada en la protección de datos, ha incluido en su página web [www.agendaactiva.es](http://www.agendaactiva.es) una guía práctica para pymes. En ella se muestra a las pequeñas y medianas empresas, mediante diez pasos, cómo activar la seguridad en la empresa en cuanto a protección de datos.

**SEIS EMPRESAS** de Tarazona -MC Correduría de Seguros Mafiero, Electricidad L.A.C., Faurecia Automotiva España, Consypro, Talleres Javier Martínez Durán S.L. Renault, y Tecal Cerramientos- recibieron esta semana los certificados de calidad ISO 9001:2000 e ISO 14001:2004.

## Comunicación interna: precisa y a tiempo

**En comunicación, lo decisivo no es lo que digo o quiero decir, sino lo que el otro entiende**

Según un estudio de una universidad ignea, no importa el orden en el que las letras están escritas, la única cosa importante es que la primera y la última letra estén escritas en la posición correcta. El resto pueden estar totalmente mal y aun podrás leerlo sin problemas...

Una amiga me envió este mensaje. Tiene gracia, aunque no tanto como su comentario incisivo: según ella, esas frases se entienden "mejor" que las comunicaciones internas de su empresa. Por supuesto, no se refería a la dislexia gráfica, sino a la impotencia comunicativa de quien ya sabe algo (emisor) y se lo cuenta a quien lo ignora (receptor). Sí, en comunicación lo decisivo no es lo que digo o quiero decir, sino lo que el otro entiende. Esto se llama también percepción.

Además de clara, la información debe ser precisa. Existen casos de comunicaciones que ofrecen datos superfluos y carecen de los básicos: día, hora y lugar.

Un truco sencillo, barato y efectivo: antes de difundirla, dar a leer la comunicación interna a dos o tres empleados que no tengan nada que ver con la cuestión. Si todos la entienden y la agradecen, adelante. Claro, esta estrategia requiere de los elegidos la suficiente confianza y capacidad crítica para decir lo que piensan, no lo que jefes mediocres quieren escuchar.

### La regla del 80/20

Un trabajo de Burson-Marsteller (Nueva York, 2002) revela que el 53 % los máximos dirigentes (CEO) del selectivo Fortune 500 estima necesario dedicar más de la mitad de su tiempo a comunicación interna. Ya, una cosa es considerarla útil y otra practicarla. Admitida la premisa, cabe concluir en buena lógica que, si la proporción para los directores generales es 50/50, en el caso de los directores de Comunicación



La mejor comunicación interna es la que llega de forma clara, precisa y a tiempo. NURIA ANDRÉS

debería no bajar de 80/20: o sea, 80 % escuchar, recibir, observar, pensar... y 20 % hablar, enviar, informar, actuar...

Elemental, hay que comunicar lo que las personas quieren saber, necesitan saber y deben saber. Un primer error frecuente es no calibrar con precisión alguna de esas 3 demandas.

Segunda equivocación: dar por supuesto que los destinatarios recibieron en el pasado los datos imprescindibles para una comprensión cabal de los que se le ofrecen hoy. Por ejemplo, resulta ilógico informar de que las competencias del área de Relaciones Públicas pasan a la de Relaciones Externas si nunca se explicaron de manera comprensible ni unas ni otras.

Tercer fallo, saturar con mensajes que no interesan: cuando todo es importante, nada es relevante; si todo es prioritario, todo es secundario; cuando todo es novedad, nada es noticia.

El comunicador autocrítico se cuestiona la efectividad de su tra-

Hay que comunicar lo que las personas quieren saber, necesitan saber y deben saber

No basta con la claridad y la precisión. A diferencia de los viajes por carretera, en comunicación lo importante es llegar a tiempo!

bajo. Lo fácil es culpar a los demás por no abrir el correo-e, no leer, no fijarse, ... Pues no. La culpa es mía por no presentar de forma atractiva una comunicación que sintonice con lo que las personas quieren saber, necesitan saber y deben saber.

### Mimir a telefonistas y secretarías

Otro caso. Acudí a un edificio por el que pasan al día innumerables personas, muchas por primera vez. La pobre recepcionista, a dos teléfonos pegada, trataba de orientar al público con mensajes como "debe acudir al otro vestíbulo", "tome los ascensores del bloque 4", "vaya al aparcamiento de la calle X"... Ojo, el recién llegado desconoce si hay varios vestíbulos y, por supuesto, dónde están; ignora la existencia de bloques y su ubicación; es incapaz de dirigirse a una calle nueva para él... Los líderes -más que los gestores- de la comunicación corporativa prestan gran atención a este tipo de detalles. Por eso dedican la mayor parte de su tiempo

a observar, pensar y, sobre todo, escuchar a alguien tan importante como las telefonistas. Estas profesionales palpan con el oído el nivel real de prestigio, estilo y calidad humana de la compañía. Ellas conocen muy bien los enojados comentarios de quien llama, en los instantes que transcurren entre "un momento, por favor" y la conexión real con la persona buscada. En esos segundos, la telefonista oye a quien llama, pero no viceversa. De ahí que los mejores directores de Comunicación cuidan con especial mimo a telefonistas, secretarías, vigilantes, recepcionistas... Sólo después se esmeran en mejorar el logotipo de la empresa y en aparecer en "The New York Times".

Priorizar lo interno evita situaciones como la que contaba una veterana de la comunicación institucional, decepcionada por las primeras actuaciones de su nuevo jefe: paradójicamente, anunció, en una entrevista en la prensa que quería potenciar la comunicación interna; además, se reunió con responsables de otras instituciones antes que con su propio equipo, que esperaba que alguien dijera algo sobre la nueva etapa. Caben dos posibilidades: que se avencine alguna novedad o que no. Si todo va a seguir igual, hay que confirmarlo cuanto antes para disminuir la incertidumbre que paraliza y minimiza el rumor que desintegra; y si se prevén cambios, con más razón, debe ofrecerse algún dato. Todo menos el silencio. Lo de siempre, es más fácil escribir de comunicación que practicarla.

Por tanto, no basta con la claridad y la precisión. A diferencia de los viajes por carretera, en comunicación lo importante es llegar a tiempo! Sólo con gran dificultad el más experto puede percibirlo sin escuchar a fondo a su gente, ya que, por definición, las percepciones son personales y las personalidades, al menos, una por individuo. En resumen, cuatro condiciones de la mejor comunicación interna: necesaria, clara, precisa y a tiempo.

**ENRIQUE SUEIRO,**

Profesor asociado de Comunicación de la Universidad de Navarra

### Al grano | Management

Debo prescindir del responsable comercial de mi empresa, muy querido en su entorno pero que tras varios ejercicios sin alcanzar los objetivos deseados, no lo vemos capaz de afrontar los próximos retos que tiene en marcha la organización. Le propondré su salida de la organización o el cambio a un puesto de menor responsabilidad en su departamento, ¿cómo debo gestionar este cambio y la incorporación de su sustituto para no dañar en exceso el

**¿Cómo sustituir a un directivo sin dañar el buen clima laboral?**

buen clima existente?

El primer principio a un proceso de cambio es la contribución a los resultados de la empresa. Por tanto, si su actividad comercial requiere un relevo en esa posición, conviene afrontarlo con prontitud. Pero los criterios económicos deben complementarse hasta donde sea posible con otras consideraciones como:

1. Un tratamiento equitativo con quienes han prestado sus servicios a la empresa durante años.

2. El efecto de una decisión en el clima laboral.

3. Una transición ordenada en las posiciones clave de la empresa. En este caso, la solución de ubicar a este profesional en un puesto de menor responsabilidad no suele resultar satisfactorio ni para la empresa ni para el directivo. Algunas grandes corporaciones disponen de líneas de actividad colaterales (no de negocio) en las que reubicar a personas con una buena trayectoria en la organiza-

ción pero con carencias ante nuevos retos del mercado. Si su empresa no ofrece este tipo de alternativas, le sugiero una solución pactada, como por ejemplo que siga ejerciendo su cargo durante un tiempo, con un adjunto llamado a sucederle. De este modo, le da tiempo para que asuma su nueva situación y busque alternativas.

José Aguilar López  
Top Ten Management Spain  
[www.toptenms.com](http://www.toptenms.com)