

LA FUNDACIÓN ZARAGOZA CIUDAD DEL CONOCIMIENTO ha organizado para el **1 de junio** la conferencia de Manuel Castells "Desarrollo Urbano y Tecnologías de Comunicación". Será en el centro de Exposiciones y Congresos Ibercaja (Zaragoza) a las 20.00. Castells es experto en nuevas tecnologías.

AUREN, firma de servicios profesionales, ha organizado junto con la Cámara de Comercio e Industria de Zaragoza una jornada sobre implantación de las NIC en España. La jornada será el **31 de mayo** en la Cámara de Comercio. Durante ellas se analizarán las líneas maestras de las nuevas normas contabilidad.

CAI ha organizado para el **1 y 2 de junio** un seminario sobre "Control de calidad en la fabricación". En él se estudiarán en profundidad toda una serie de herramientas de control y métodos de gestión. Se estudiarán también otras técnicas modernas para conseguir la calidad del proceso productivo.

La fórmula de la comunicación contradictoria

**Sí + Sí = 3
pero, Sí + No = -1.
No sé qué es peor,
la incomunicación
o la comunicación
contradictoria**

De entrada, imposible no comunicar. Por paradójico que resulte, el silencio es un modo de comunicación muy expresivo. No escuchar, no comprender, no hablar, no pedir perdón, no disculpar y no rectificar son, entre otras, acciones que minan la esencia poética de la comunicación.

Sí + Sí = 3 porque la genuina comunicación integra "común", "unión" y "acción". Además, activa y multiplica dentro de la empresa efectos positivos intangibles, pero tan reales como los euros de la nómina o la cuenta de resultados. Precisamente por este mecanismo, cabe concluir que Sí + No = -1 porque no crecer lleva a menguar y no construir equivale a derribar. Esta fórmula viene de lejos -divide y vencerás- y potencia el poder burbujeante de un clima laboral progresivamente desmotivador. Es como el efecto de la rana en la olla hirviendo. Si el líquido elemento ya está en ebullición, la rana huirá ipso facto a causa del shock térmico. Por el contrario, si empieza disfrutando del agua tibia y, gradualmente, sube la temperatura, puede llegar a perecer en un medio tan dulce como letal.

Mensaje A contra mensaje B

Hay muchas formas de aplicar la comunicación contradictoria. Desde luego, la más clara es contradecir un mensaje retórico con otro. Sucede cuando un directivo dice que "lo más importante es A", mientras otro sostiene que "lo más importante es B". Pero esta esquizofrenia institucional todavía puede perfeccionarse: "Lo más importante es A" frente a "lo más importante es no A". Dicho así puede parecer utópico, pero cada uno puede poner ejemplos reales de lo que ha visto o le han contado. Estos mensajes contradictorios se generan más fácil-



Es bien difícil mantener el equilibrio comunicativo. Tanto como mantenerlo sobre la cuerda floja. HERALDO

mente cuando la incomunicación reina entre los mismos dirigentes o entre ellos y sus mandos intermedios o entre éstos y los demás colaboradores.

En una versión avanzada, el desequilibrio comunicativo adjudica realidades distintas a un mismo mensaje A, por lo que la confusión está asegurada. Lo mismo sucede cuando se omiten o no se explican con nitidez detalles decisivos, como la diferencia entre "A" y "a". La contradicción alcanza su cénit cuando uno oye del mismo emisor que "lo más importante es A" y, simultáneamente, "lo más importante es no A". Parece extraño pero, como casi todo lo raro, pasa.

Palabras y hechos

Otra manera más sofisticada y entendida del Sí + No es la afirma-

Hay muchas formas de aplicar la comunicación contradictoria. La más clara es contradecir un mensaje retórico con otro

ción con palabras y su negación con hechos. Una peculiar potencialidad de esta fórmula es que apenas 2 ó 3 incoherencias sonadas pueden demoler más que todo lo construido con una tradición de integridad corporativa. De ahí la relevancia de detectar de manera permanente el impacto de la comunicación -deliberada o no- en el seno de una entidad. Por eso la comunicación institucional no sólo empieza dentro, sino por la escucha interna.

Esta nueva fórmula de la comunicación contradictoria (Sí + No = -1) procede de otra con eficacia probada: comunicación + coherencia = confianza. Un caso ejemplar es el de la directora de Comunicación que empezó a cimentar su trabajo abriendo los ojos, dilatando los oídos y cerrando la boca. Estas 3 acciones

-con distintos grados de aplicación según los momentos- sostienen la comunicación que, si es auténtica, refuerza la coherencia y genera confianza. Tiempo después, ella comenzó a abrir la boca con moderación y sensibilidad para captar las percepciones que sus mensajes provocaban en sus destinatarios, algunos de los cuales no estaban bien predispuestos para calibrar el valor de lo que no fueran euros.

Pronto empezó a recibir reacciones muy positivas, en forma de gracias y sugerencias.

Según me contaba, repasaba muy bien las dos partes de su respuesta: la retórica y la fáctica. Le preocupaba mucho mantener la coherencia y, por tanto, no prometer nada que no pudiera cumplir. Cuando alguien le proponía algo que ella consideraba oportuno y factible, respondía afirmativamente y se proponía ejecutarlo en los siguientes 15 días. Si, pasado ese tiempo, no había signos de realización de la sugerencia, ella misma se adelantaba con un mensaje que en sus diversas versiones cuenta apenas 3 palabras: "no me olvidó", "estoy en ello".

Comunicación coherente, beneficio seguro

Justamente, el modo de encauzar las sugerencias, críticas y observaciones conduce a una comunicación coherente o contradictoria. Aunque sobran ejemplos, uno frecuente consiste en otorgar validez a una idea en función del cargo de quien la propone. Otro caso, ensalzar las cualidades de un profesional, ninguneado hasta que anuncia que se va de la empresa; o al revés, silenciar y desacreditar cuando se va fuera al que, hasta ese momento, era un referente dentro.

En otros ámbitos institucionales suele decirse que Orden + Contraorden = Desorden. En lugar de dividir y vencerás, uno y ganará porque la comunicación coherente (Sí + Sí = 3) sólo produce beneficio: unas veces mucho y otras muchísimo.

ENRIQUE SUEIRO,

Profesor Asociado de Comunicación de la Universidad de Navarra

Al grano | Management

El mercado laboral en España está cambiando de forma muy rápida y sus efectos ya se están dejando notar de forma significativa. Hace diez años, el fenómeno predominante era la presencia de tasas de paro elevadas, por ello, las empresas encontraban los recursos que necesitaban fácilmente y además podían elegir. Las proyecciones de PeopleMatters sobre la base de los datos demográficos, arrojan la conclusión de que aproximadamente en

Cambios sociodemográficos, mercado laboral y gestión de personas

2013, España se encontrará en una situación de Pleno Empleo. Hoy, existen tramos de edad, profesiones e incluso áreas geográficas concretas próximas a esta situación.

Las causas de este viraje, están en el cambio de tendencia de dos magnitudes fundamentales: -Crecimiento muy destacado de la demanda: desde 1994 se han creado 4,7 millones de puestos de trabajo nuevos, lo cual ha supuesto un crecimiento de la de-

manda de un 38 % en ese periodo. -Decrecimiento significativo de la oferta laboral: es decir, han nacido muchos menos niños en España. Hemos pasado de tener una tasa de natalidad en 1975 de 2,8 hijos por mujer, a una de 1,3 en 2004. Están llegando al mercado aproximadamente 350.000 personas menos. En este contexto la Comunidad Autónoma de Aragón, actualmente se encuentra con una tasa de

paro del 6,29 % la cual se mantendrá próxima al 5 % hasta 2012, en que empezará a caer hasta el 2 % hasta 2015. Esta nueva situación significa que el paradigma de gestión de personas ha cambiado y, por tanto, es preciso adaptarse a este nuevo marco adecuando las políticas de gestión de recursos humanos. Alfonso Jiménez Miembro de Top Ten Management Spain www.toptenms.com