

UNIVERSIDAD DE ZARAGOZA imparte el 4 de octubre un seminario-taller sobre "Balanced Scorecard y cuadro de mando del diseño de la estrategia a la medición de los objetivos". El seminario, que se incluye en el programa Avalor, se desarrollará en el Centro de Negocios del hotel Palafox de Zaragoza.

CAJA DE LA INMACULADA organiza un seminario sobre "La Bolsa. Aspectos Operativos y Análisis de Valores", dirigido a inversores, gestores y postgraduados que buscan **especialización profesional**. El seminario se desarrolla desde mañana y hasta el 4 de octubre en el centro de formación de CAI.

LA CONSEJERÍA DE CIENCIA y Tecnología, la Universidad de Zaragoza, CEZ y la OIT desarrollarán en noviembre un **curso de especialización**, desarrollo empresarial y globalización dirigido a profesionales latinoamericanos relacionados con el mundo del trabajo y con responsabilidades empresariales.

El kit: brújula, reloj y sensibilidad

Potenciar adecuadamente la comunicación en la empresa ayuda a mejorar la gestión

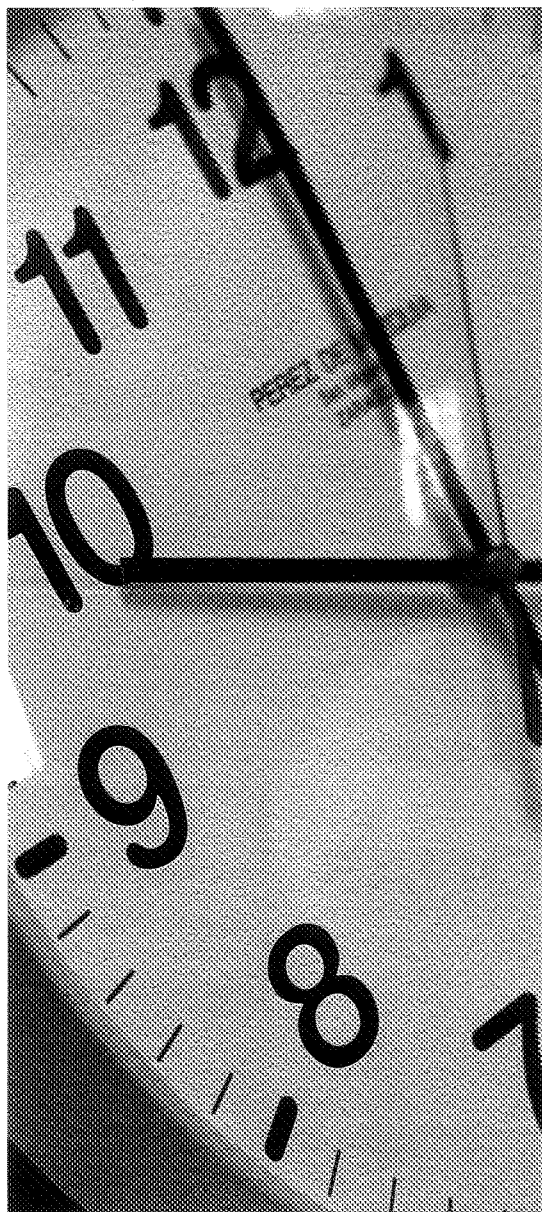
"Doctor, tengo complejo de feo/a". Respuesta: "De complejo, nada". Sirva esta caricatura para subrayar la importancia de conocer la verdad -la realidad- y llamarla por su nombre a la hora de tomar decisiones y comunicarla en la empresa.

Idea clara. Antes de comunicar lo esencial y detallar lo secundario hay que poner a punto la brújula: aclarar quiénes somos, a dónde vamos y por qué camino. No basta con la declaración de intenciones publicada en el libro conmemorativo del 20 aniversario de la empresa. Hay que actualizar, repetir y practicar. Se cuenta que en una visita a la NASA en los años previos al primer viaje a la luna el entonces presidente de Estados Unidos, Lyndon Johnson, preguntó algo obvio a un empleado que estaba barriendo una zona de las instalaciones: ¿A qué se dedica usted? Contestación: A la conquista del espacio. Salvo que ese encuentro con el presidente fuera menos casual de lo que se dice, parece claro que existía comunicación efectiva en una institución en la que un profesional del servicio de limpieza respondía así. Mítica o real, la anécdota revela que la brújula funcionaba. Casi 40 años después, la NASA se propone en su plan estratégico para 2004, entre sus retos organizativos institucionales, potenciar la comunicación interna.

Escucha activa. El profesor Javier Fernández Aguado me contaba semanas atrás una ilustrativa experiencia personal. El director general de una multinacional le pidió que acudiera a su sede de París para conocer in situ el funcionamiento de la empresa y contribuir en su mejora.

Pasó el primer día acompañado por un empleado: visitaron a clientes, instalaron unas máquinas, desmontaron otras, comieron y, sobre todo, hablaron. Mejor dicho, uno habló (el que sabía) y otro escuchó (el que quería ayudar). Al final de la jornada el directivo le preguntó qué debían cambiar para mejorar. Sobre la marcha, el profesor le indicó media docena de innovaciones que podrían aumentar sus rendimientos y la satisfacción de trabajadores y clientes. Gratamente sorprendido, el director general exclamó: ¿Todo eso en un día? El experto puntualizó: Bueno, son algunas de las ideas que me ha comentado su empleado.

Estructura funcional. A veces la dificultad para una adecuada comunicación procede de la estructura organizativa, desde la del propio departamento encargado



La comunicación ahorra tiempo en la gestión empresarial. HERALDO

de esta tarea hasta la del mismo consejo directivo. La mínima disfunción en la anatomía de estos dos colectivos tiene consecuencias que se multiplican. La casística sería interminable, pero coincide en la necesidad de repensar continuamente el modo de gestionar la comunicación.

Me resultó aleccionador conocer este verano cómo una importante entidad pública de EE UU en la que trabajan 4.000 personas creó el área de Coordinación dentro del propio departamento de Comunicación. No sólo vi el organigrama, sino que comprobé la realidad del esfuerzo coordina-

do mediante frecuente información compartida con los implicados, reuniones presenciales y por conferencia telefónica, etc.

Mensaje preciso: Gestionar adecuadamente la comunicación de una empresa requiere simplificar lo complejo y no complicar lo sencillo, aunque la mejor comunicación no arregla un problema de brújula: no se puede caminar hacia el norte y hacia el sur a la vez. O sea, no cabe reducir simultáneamente incertidumbre y plantilla, priorizar a un tiempo inversión y ahorro, no organizar nada y evitar el caos, decir algo y no hacerlo (o peor, contradecirlo con hechos).

Ciertos mensajes desconciertan más que informan. También los hay que, por simplificar mal, transmiten unas connotaciones equivocadas. No es lo mismo informar de que María es la nueva directora, que sustituye a Elena (sin más); que aclarar que Elena pasa a ser directora general y María la reemplaza en el puesto de directora. Habitualmente, estos errores comunicativos se producen por el letal "ya se sabe". En general, una comunicación es efectiva cuando se entiende en sí misma y no siembra dudas ni exige interpretación.

Gestión transparente. No a las sorpresas. Para una mayor efectividad conviene utilizar la comunicación de cambios como el intermitente de los coches. Deben indicarse los giros con suficiente antelación y no cabe anunciar sólo algunos: tanta importancia tienen los virajes a la derecha como a la izquierda. Y, por supuesto, la marcha atrás. Así, habrá que informar del nuevo plan para mejorar las ventas y, un año después, dar cuenta del resultado, no sólo cuando es positivo ni sólo cuando es negativo.

Otro caso: es muy diferente comunicar que no se debe pasear por el jardín de la compañía que informar de que se ha detectado una enfermedad en los árboles que quizá podría conllevar algún problema respiratorio en las personas. Con la mejor intención de no alarmar, se consiguen efectos devastadores en términos de confianza. El remate final puede llegar cuando, además, los afectados se enteran de esa verdad por la prensa. Llegados a este caso, es preferible el mal menor de informar a posteriori que el mal peor del silencio. Callar condena a los afectados a dos perjuicios: tomar como fuente de su empresa un medio externo y sufrir la duda de si lo publicado será cierto.

Información puntual. Tras el norte fijado por la brújula, el reloj entra en acción para marcar el momento de comunicar un cambio. Salvo excepciones, mejor adelantarse horas o días que retrasarse minutos. Cuanta más comunicación, menos rumor, menos tiempo de trabajo perdido en

comentarios inútiles, menos incertidumbre, más seguridad y confianza.

Ante la realidad incontestable de que todo el mundo quiere saber qué ocurre y qué va a pasar, la empresa puede optar entre liderar y encauzar esa necesidad de su gente o dejar que cada persona afectada se convierta en foco de rumor. Para que esto suceda basta con no hacer nada. Así, lo que con cinco minutos de tiempo o diez líneas de espacio habría servido para informar y motivar se transforma en horas de chisme y clima de desconfianza. Existe una gran diferencia entre las organizaciones en las que la comunicación es lo habitual y aquellas en las que se convierte en regalo extraordinario. Además, en el segundo caso quienes comunican creen que hacerlo supone aportar un plus a su trabajo cuando, más bien, apenas remedian como excepción un déficit crónico.

Rectificación frecuente. Enseña Dante Alighieri (Divina comedia) que "el que va en busca de la verdad sin conocer el arte de encontrarla hace el viaje peor que en vano, porque si antes era ignorante, ahora está errado". Si la rectificación explícita no forma parte de la normalidad comunicativa institucional, una de tres: o no hay errores o no se detectan o no se corrigen.

Según cómo se manejen y comuniquen, idénticos problemas pueden convertirse en lastres paralizantes o incentivos motivadores. Cuando no conoce la realidad de las personas a las que se dirige, quien comunica actúa como un profesional que les resuelve mal un problema que no tenían de una manera que no comprenden. Por el contrario, la autocritica honesta y razonable con aspiración de mejoría sólo provoca efectos positivos.

Toque humano. Además de la brújula directora y el reloj marcapasos, la sensibilidad fertiliza el proceso comunicativo. Tampoco aquí caben recetas más allá de ponerse en el lugar de los afectados. Quizá no es prudente informar con las mismas palabras a todas las personas o todos los departamentos acerca de un ajuste presupuestario (a la baja, claro); sobre todo, si resulta llamativa la diferente austeridad practicada por unos y otros. Más detalles: algunos cambios deben transmitirse por escrito, otros requieren el medio oral y a veces (no menos de una al año) se necesita ver y oír al jefe superior.

Para mejorar hay que cambiar. Obvio. El cambio precisa información. Lógico. Para comunicar y cambiar conviene que, en la empresa, Dirección y Comunicación sincronicen sus brújulas, relojes y sensibilidades. Retador.

ENRIQUE SUEIRO

Profesor asociado de Comunicación
Universidad de Navarra