

Ficha técnica

Autor: SUEIRO, Enrique

Título: Communicagement: Terapias de comunicación para patologías en las organizaciones

Fuente: Revista de Comunicación, nº 16, pág. 38. Octubre 2010

Resumen: Desde el primer libro que leí de Javier Fernández Aguado, "Dirigir y motivar equipos", intuí que el concepto de "Management", entonces novedoso para mí, tenía mucho que ver con el de "comunicación", en el que llevo trabajando 20 años. Gracias a la inspiración de su pensamiento, hoy he cambiado aquella intuición por la certeza, verificada con la experiencia profesional propia y ajena, de que tan fecunda pareja conceptual genera communicagement. Esta comunicación directiva puede sintetizarse en tres palabras: diriges si comunicas.

Descriptor: Comunicación Interna / Habilidades Directivas

No primar la Comunicación Interna, no cuidarse por dentro, puede provocar una infección que genere nuevas enfermedades y multiplique la gravedad de otras ya en curso.

Communicagement

Terapias de comunicación para patologías en las organizaciones

Premisa 1: “El 60% de los problemas empresariales son consecuencia de una mala comunicación”, según Peter Drucker. Premisa 2: uno de los modelos de diagnóstico organizativo creado por Javier Fernández Aguado identifica una serie de “Patologías en las organizaciones”, título de su libro que inspira las siguientes reflexiones. Si la lógica no falla y seguimos al padre del management y a uno de los mayores expertos contemporáneos, parece razonable concluir en la utilidad de terapias de comunicación para esas enfermedades.

Enrique Sueiro, doctor en Comunicación y consultor

Desde el primer libro que leí de Javier Fernández Aguado, “Dirigir y motivar equipos”, intuí que el concepto de “Management”, entonces novedoso para mí, tenía mucho que ver con el de “comunicación”, en el que llevo trabajando 20 años. Gracias a la inspiración de su pensamiento, hoy he cambiado aquella intuición por la certeza, verificada con la experiencia profesional propia y ajena, de que tan fecunda pareja conceptual genera communicagement. Esta comunicación directiva puede sintetizarse en tres palabras: diriges si comunicas.

Al hilo del pensamiento de Javier Fernández Aguado inicio la fascinante aventura de este chequeo sui géneris para las organizaciones. Así como se habla de los medicamentos como “conocimiento encapsulado”, algo semejante se origina en una dirección comunicativa estratégica.

Igual que enfermedades se agravan mutuamente (como en el síndrome metabólico) o células tumorales invaden otros órganos (metástasis), la comunicación cura a pacientes y organizaciones con efectos sanadores que van más allá de una

patología concreta. Es una especie de contagio benigno debido a la proliferación de células comunicativas de regeneración corporativa, valga el símil. Como en los cuidados médicos, a veces lo más efectivo es la combinación de tratamientos.

A imagen y semejanza de las personas, cabe aproximarse a la comunicación institucional empezando por dentro. Así, en armonía con el modelo antropomórfico de Fernández Aguado, propongo considerar la Comunicación Interna como la intimidad institucional. Esta imagen puede ilustrar la importancia de algo que, como todo lo personal, requiere mimo. De igual forma que la comunicación lubrica o gripa una relación de pareja, de familia o amigos, las organizaciones vigorizan o infectan su ambiente interno, su ánimo colectivo, su alma corporativa.

No primar la Comunicación Interna, no cuidarse por dentro, puede provocar una infección que genere nuevas enfermedades y multiplique la gravedad de otras ya en curso, diagnosticadas o no. Además, la detección precoz aumenta la efectividad terapéutica del tratamiento. ►

No vigilar la salud de la Comunicación Interna, no cuidarse por dentro, puede provocar una infección que genere más enfermedades

- ▶ Siguiendo las patologías descritas en la obra en la que me inspiro, podemos esbozar algunas terapias, de eficacia variable según el historial médico de la organización, la gravedad de la enfermedad, su sistema inmune y otros factores que reclaman un tratamiento individualizado. Contextualizada con estos matices, una ventaja competitiva general de la comunicación radica en sus efectos saludables simultáneos y no excluyentes para males corporativos como anemia, artrosis, esquizofrenia, miopía, ceguera, estrés o depresión, descritos en "Patologías en las organizaciones".

LA COMUNICACIÓN EMPIEZA POR LA ESCUCHA

Aunque paradójico para algunos directivos, la comunicación empieza por la escucha. Por eso los mejores médicos son conscientes del valor de prestar la máxima atención al paciente como medio eficaz diagnóstico, anímico y terapéutico. Esta escucha resulta decisiva para algo tan intangible como real y necesario: la gestión de percepciones. Para ello, nada mejor que aplicar la regla del 80/20 que antepone escuchar a hablar y dedica mucho más a lo primero que a lo segundo. El líder del pasado sabía hablar; el del futuro sustenta su elocuencia en la escucha empática. Este principio de comunicación requiere dedicar tiempo e inyectar altas dosis de pasión por la gente y compromiso con la realidad.

La escucha directiva provoca efectos sanadores ipso facto, al menos, en tres direcciones estratégicas:

- **Para el equipo:** motivación entre los colaboradores, que se saben (know) y sienten (feel) escuchados y, muy probablemente, comprendidos.
- **Para la organización:** detección de problemas que, de otro modo, se ignorarían y, en consecuencia, no se podrían resolver.
- **Para el líder:** prestigio interno creciente y efecto contagioso de aprecio, con el consiguiente fortalecimiento de su auctoritas y una potestas más efectiva.

EN EL DIRECTIVO TODO COMUNICA

La comunicación de escuchar no es solo relevante cuando alguien de la organización quiere hablar con un directivo. Para que esto ocurra el líder ha debido generar una confianza previa que se materializa, sobre todo, de manera informal. De ahí la efectividad del managing by wandering around, que podemos castellanizar libremente como un "pasillo aparentemente para nada", una especie de acudir al lugar de trabajo de las personas nada menos que para decirles: "Hola, gracias por vuestro trabajo. ¿Necesitáis algo, puedo ayudar de alguna manera?"

Según un dicho empleado en EE.UU. para ilustrar la importancia del interés por los asuntos que afectan más personalmente, la emisora que todo el mundo sintoniza es WIII-FM (What Is In It For Me?). Precisamente por emitir en frecuencia modulada (FM), las ondas no llegan tan lejos y la calidad de la comunicación es inversamente proporcional a la distancia entre emisor y receptor.

En el directivo todo comunica porque todo genera percepciones entre su gente: por supuesto, lo que dice y lo que hace, pero también lo que no dice y lo que no hace.

DECIR LO QUE SE HACE Y HACER LO QUE SE DICE

Desde la comunicación directiva, la artrosis puede fácilmente desembocar en esquizofrenia si no se establecen detectores de los llamados KDG (Knowing Doing Gap). En efecto, el estímulo animante de unas palabras o unos gestos tienen su correlato proporcional con la decepción de comprobar su divorcio con los hechos. Hay 11 palabras clave para combatir la esquizofrenia. Son tan fáciles de escribir como complicadas de practicar: decir lo que se hace y hacer lo que se dice.

No son excepción las organizaciones que sacrifican la verdad, paradójicamente, para preservar el bien. Por ejemplo, ocultan o maquillan informaciones a sus empleados con el loable fin de no desanimarles con hechos y datos que no dan la talla del mensaje oficial, manifiestan incompetencia directiva, exhiben inmadurez de gestión y miopía de sensibilidad. Esa patología comunicativa es una manera de practicar con hechos, negados con palabras, que el fin justifica los medios. En el mejor de los casos, el remedio de callar o negar sólo funciona a muy corto plazo.

A preguntas frecuentes de altos directivos sobre "qué podríamos hacer para que la gente no pensara que somos" incoherentes, injustos o incompetentes... una primera respuesta cabal es, "para empezar, dejar de serlo". La mejor comunicación no arregla la peor realidad, aunque sí puede

modificar su percepción. Esta opción de manipular, tan vieja como la humanidad, es una posibilidad tentadora muy eficaz en entornos de mediocridad, endogamia, autocomplacencia y déficit de autocrítica. Como salta a la vista y al oído, nadie reconoce estos tumores en sus organizaciones.

PREVER LO PREVISIBLE Y CONTAR LO CONTABLE

Tras una conferencia en Barcelona sobre Comunicación Interna me preguntaron cómo informar dentro de una empresa sobre un inminente ERE. De entrada, no habríamos esperado a que la urgencia final marcara nuestros tiempos porque, en comunicación, tan importante como la brújula es el reloj. También la sensibilidad. Además, a diferencia de los consejos de la Dirección General de Tráfico para no perder la vida en al carretera, aquí lo importante no es llegar, sino hacerlo a tiempo. La gravedad del retraso casi siempre deja secuelas y, en ocasiones, resulta progresiva o fulminantemente letal. Se trata de practicar lo que podemos denominar comunicación preventiva, crucial en situaciones previsible de crisis. Para ello sirve el modelo del intermitente al conducir. Se sabe que la efectividad de

este indicador radica en activarlo con suficiente antelación, de manera que mi maniobra no sorprenda negativamente al conductor que viene detrás. ¿Por qué las sorpresas en las organizaciones han de ser negativas?, ¿por qué tantas ráfagas con las largas que deslumbran?, ¿con lo sugerente que resulta un modesto guiño del intermitente!

En este punto, nos adelantamos a la pega que más de un directivo puede plantear. La respuesta es: de no poder contar todo no se deriva que no se deba contar nada. Es el momento de la prudencia (del latín *procul videre*, ver lejos). Esta comunicación constante se torna decisiva. Bien lo explica José Aguilar en "La gestión del cambio", cuando afirma que "la comunicación está presente, por tanto, en la génesis, el desarrollo y la conclusión de toda transformación organizacional. Cambiar es comunicar, y comunicar es cambiar". Tan es así que si no se cuida la comunicación en la génesis, el apocalipsis directivo llega antes y peor.

Prever lo previsible y contar lo contable ayuda a caminar en la comunicación directiva correcta, al tiempo que facilita la transición del KO al OK en casos de crisis. ▶



En la medida en que practiquemos la terapia de la comunicación con dolencias leves, estaremos preparados para la cirugía más agresiva en situaciones de alto riesgo.

Uno de los modelos de diagnóstico organizativo creado por Javier Fernández Aguado identifica una serie de "Patologías en las organizaciones" que también afectan a la Comunicación.



informaciones sobre horarios, calendarios, aparcamientos, etc. Con más motivo los temas nucleares: contratos, sueldos, deslocalizaciones, EREs... La forma es parte del fondo.

LA VERDAD, ANTÍDOTO CONTRA LO IMPERFECTO

Sin duda, una buena comunicación no corrige una mala dirección. Se puede hacer amable lo bueno y atractivo lo adecuado, pero no transformar por vía comunicativa la esencia de algo. Igual que en el perdón, aunque comunicar un error no convierte en acierto lo ya cometido, despeja el camino para seguir avanzando en la línea

- Volviendo a la pregunta sobre el ERE, si en su momento no practicamos a tiempo la comunicación preventiva, me temo que es la hora de convocar a tu gente y, mirando a la cara, pedir perdón. Evidentemente, esa genuina acción comunicativa no cambia nada el pasado, pero sí el futuro.

LA FORMA ES PARTE DEL FONDO

Revelador lo que cuenta Sally Squires en "A field guide for science writers". En 1998 se estableció una nueva definición de sobrepeso, que indica la situación de personas que, sin llegar a la categoría de obesas, tienen un peso superior al correspondiente a su altura. Aunque no se trataba de un descubrimiento, la comunicación de ese mensaje y sus consecuencias afectaron directamente, solo en EE.UU, a 29 millones de personas.

Adaptando el ámbito médico al empresarial, resulta patente la necesidad de mimar los procesos comunicativos de asuntos especialmente sensibles para los afectados. Como aquel champú que una madre anunciaba como "suave para mi bebé, suave para mí", se vuelve a cumplir la máxima de que favorece a las empresas lo que beneficia a las personas que en ella trabajan.

Según cómo se comuniquen, asuntos supuestamente secundarios pueden convertirse en vitalmente decisivos:

de lo que expresa Esther Dyson: "Comete siempre nuevos errores". Huelga decir que la palabra clave de esta frase es el adjetivo. Además, como recuerda un principio de la investigación biomédica, lo que mata no es la sustancia, sino la dosis. En la medida en que practiquemos la terapia de la comunicación con dolencias leves, estaremos preparados para la cirugía más agresiva en situaciones de alto riesgo.

En este sentido, aprendí una gran lección en Boston. Una de las universidades más renombradas publica oficialmente en sus guías que la escultura de su fundador que preside su campus es la "estatua de las tres mentiras". Se refiere a la leyenda que figura al pie, donde se lee: "John Harvard, Founder, 1638". Ni la figura corresponde a John Harvard, sino a un alumno que sirvió de modelo; ni el personaje fundó la universidad, sino que fue su primer benefactor; ni la fecha coincide con el origen, 1636. Por tanto, tres mentiras en cuatro palabras. Elocuente, sobre todo, en una entidad cuyo lema es Veritas (Verdad). Se trata de un detalle que, comunicado así por la propia institución, no pasa de la categoría de anécdota simpática. Además, merece un elogio por su transparencia. La misma realidad, si se oculta, y peor si se niega, puede fácilmente provocar desconfianza interna y minar la reputación pública de por vida. Algo así debió de pensar Leonardo Castellani, en "Cómo sobrevivir intelectualmente al siglo XXI" afirma que "no hay peor escándalo que querer suprimir la verdad por miedo al escándalo".

CONSEGUIR RESPUESTAS SIN FORMULAR PREGUNTAS

Ni hay dos enfermedades iguales ni dos pacientes idénticos. Tampoco existen soluciones de comunicación milimétricamente trasplantables. Lo que en una organización puede curar en otra puede perjudicar o matar, según el momento, la dosis, el contexto, etc.

Una serie de TV con grandes enseñanzas prácticas es “El ala oeste de la Casa Blanca”, ficción muy verosímil de cómo gestionar la Comunicación Interna y la proyección pública del Gobierno de EE.UU. y, mutatis mutandis, cualquier organización. Sublimas algunas frases por su sencillez y claridad:

Sobre la importancia de hablar, siempre que callar empeore el problema. La jefa de Prensa al presidente: “Nos han pillado muchas veces guardando secretos”. Un asesor a su asistente: “Nadie sabrá es una frase que suele darnos problemas”.

Sobre la importancia de callar, siempre que hablar agrave la situación. La jefa de Prensa al presidente: “Esto [un asunto menor que le irrita y quiere difundirlo] no es noticia, pero si usted va a la prensa será una gran noticia”.

- Sobre el reconocimiento de errores. El presidente: “Esto es la Casa Blanca. Si sólo cometemos dos fallos antes del desayuno, el día es bueno”.
- Sobre la relevancia de las percepciones. La primera dama al presidente: “No tienes el poder para arreglarlo todo, pero me encanta ver que lo intentas”.
- Sobre la saturación informativa que complica lo sencillo: “Necesitamos 6.000 palabras para explicar un reembolso de billete de avión”.
- Sobre miopías y alucinaciones: “El sentido común en Washington es como el cemento. Si se endurece, ya no se puede hacer nada”.
- Sobre la humildad y la empatía. El presidente a unos padres que han perdido a sus hijos: “Tengo tres hijas y no sé qué decirles”.
- Sobre la cercanía. El presidente: “Nunca me ha puesto nervioso hablar en público, sino con una persona”.
- Sobre el arte imposible de intentar conciliar la retórica atractiva con la realidad que no nos gusta. La jefa de

Prensa a sus compañeros de Gabinete, antes de comparecer ante los medios: “Perdonad, tengo que ir a hacer el ridículo”.

- Sobre el error de pensar que el silencio no comunica y la inacción es inofensiva. Ante la pérdida de un 5% de popularidad en una semana: “-¿Pero si no hicimos nada? -Precisamente, por no hacer nada”.

De la citada serie norteamericana extraigo otra idea útil para mejorar la comunicación directiva: conseguir las respuestas que necesitamos saber sin formular las preguntas que no debemos hacer. Claro, esto se consigue antes y mejor si la comunicación empieza por la escucha.

EVITAR LA INCOMUNICACIÓN POR SATURACIÓN INFORMATIVA

Así como la mera compañía de personas no mitiga necesariamente la soledad, también podemos acabar incomunicados por saturación informativa. Enviar mensajes, editar boletines, habilitar buzones, convocar reuniones y participar en todas las redes sociales pueden resultar estériles como herramientas si no sirven a lo que las personas quieren saber, necesitan saber y deben saber. Es como ofrecer un servicio farmacéutico con absolutamente todos los medicamentos para todas las enfermedades, pero carecer del consejo de un experto que me recete sólo uno. ¿Cuál? El que necesito para mi dolencia.

Una penúltima observación a propósito de la sabiduría popular de “en casa del herrero...”. En paralelo a lo que sucede

a ciertos buenos médicos que son malos pacientes, como en la película “El doctor”, no está de más enunciar que la comunicación debe empezar en el Departamento de Comunicación. Quienes trabajan en uno de ellos saben de qué hablo.

Finalmente, cabe recordar que toda terapia requiere seguimiento. La comunicación, como la salud, no escapa a esta necesidad. Es más, en casos paradigmáticos, las situaciones de crisis, haber previsto en tiempos de paz esa comunicación para circunstancias excepcionales amplía el margen de acierto. Sean cuales sean el diagnóstico, las causas, los síntomas y el tratamiento, la receta que siempre hay que prescribir es la consulta al especialista ante cualquier sospecha y el chequeo periódico, aun sin indicios patológicos detectables. •

No son excepción las empresas que sacrifican la verdad, paradójicamente, para preservar el bien. Lo que ocultan es incompetencia directiva