

UNIDAD

6

**LA COMUNICACIÓN
COMO
HERRAMIENTA
DE DIRECCIÓN**

Unidad 6

1. LA COMUNICACIÓN. SU CONCEPTO

Desde una perspectiva muy general, «comunicar significa poner algo en común». Y, en efecto, cuando nos comunicamos con otra persona la hacemos partícipe de algo que nosotros sabemos y ella, a su vez, nos transmite lo que conoce. De ese modo, se obtiene como resultado la comunicación, un conjunto de conocimientos que se participa y se hace común.

En el marco laboral, comunicar es, entre otras cosas, «transmitir un mensaje para que quien lo recibe, realice algo». Un jefe, cuando da una instrucción, pretende que sus colaboradores la lleven a cabo; y un colaborador, cuando informa sobre la realización de un trabajo, intenta que su jefe esté al corriente de lo que sucede y pueda tomar las decisiones más adecuadas.

Para Fleishman comunicar «consiste en influir sobre otros a través de procesos de comunicación para conseguir unos objetivos».

La esencia de la comunicación consiste en «conseguir que nuestras ideas signifiquen para otra persona la misma cosa que para nosotros mismos».

Los elementos esenciales de la comunicación son:

- El «emisor» que elabora y emite el mensaje, y
- El «receptor» que lo recibe e interpreta y, si es preciso, lo lleva a la práctica.

Lo fundamental es darse cuenta de que la comunicación sólo se logra cuando el «receptor» efectivamente la recibe. «Efectivamente» quiere decir que el receptor la entiende y que la realiza tal como lo desea el «emisor». Por tanto, el papel del «emisor» no acaba en el mero hecho de emitir el mensaje, sino que debe comprobar si su mensaje ha llegado a su destino, si ha sido interpretado correctamente, y controlar si ha surtido el efecto buscado.

El lenguaje es un sistema que utilizamos como medio de comunicación pero, además, es un importante instrumento de trabajo. Las personas que tienen que desempeñar una actividad de dirección, comercial o administrativa, deben poseer un correcto dominio del lenguaje en que se expresa.

2. LEYES Y AXIOMAS DE LA COMUNICACIÓN

2.1. LEYES DE LA COMUNICACIÓN

Existe comunicación cuando una persona influye sobre el comportamiento de otra, incluso sin hablar. Los expertos en comunicación manejan una serie de leyes, entre las que destacamos las siguientes:

- La primera ley básica de la comunicación dice que «lo que vale no es lo que dice el emisor sino lo que entiende el receptor». El incumplimiento de esta ley es el origen del primer error, causa de todas las dificultades de comunicación. El hombre tiene «gafas» con las que percibe la realidad. Estas gafas (sistemas de valores, prejuicios, resentimientos, etc.) condicionan el procesamiento de un mensaje tanto por parte del receptor como por parte del emisor.
- De la primera ley se deriva, por lógica, la segunda ley básica de la comunicación eficaz: «La responsabilidad de la comunicación correcta es del emisor». Dicho de otra manera: el que comunica algo a otro tiene que investigar si el «receptor» le ha comprendido correctamente. Si el emisor omite este *feedback*, no puede responsabilizar al receptor de un comportamiento falso.

2.2. AXIOMAS DE LA COMUNICACIÓN

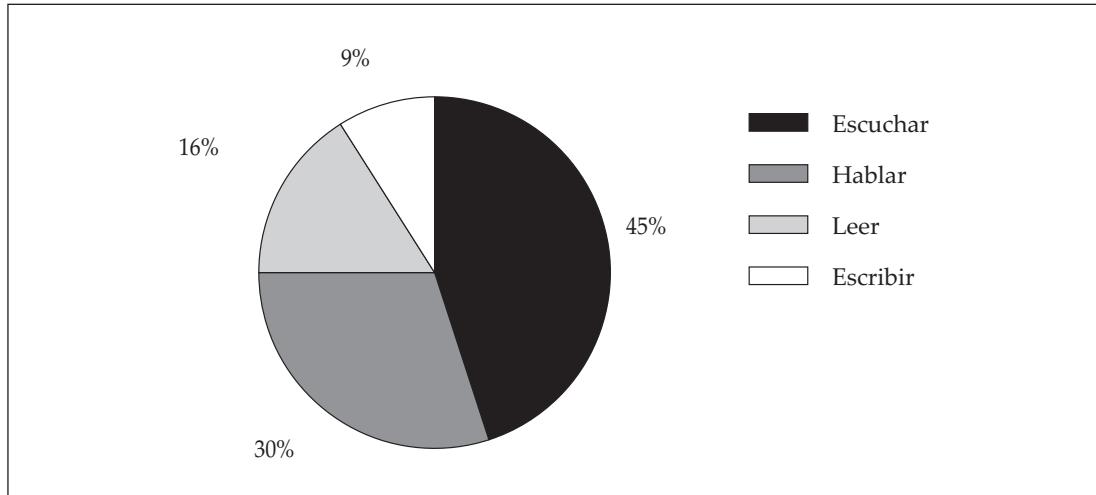
Por estar engastada en la propia naturaleza humana, la comunicación ocupa una posición líder en la vida de las personas. Paul T. Rankin realizó una investigación para saber **a qué dedicamos las personas nuestro tiempo**. Sus **conclusiones** fueron las siguientes:

Axiomas de la comunicación

- | | |
|-------------------|---------------------|
| 1. Permanente. | 5. Necesaria. |
| 2. Inevitable. | 6. Metalingüística. |
| 3. Determinante. | 7. Compleja. |
| 4. Condicionante. | |

A continuación vamos a ir desgranando el significado de cada uno de estos axiomas.

1. **El 70% de nuestra actividad consciente** (de vigilia) lo dedicamos a la **comunicación**. Y, dentro de ella, el 9% a escribir, el 16% a leer, el 30% a hablar y el 45% a escuchar.



Es decir, utilizamos la mayor parte de nuestra vida en comunicarnos. Por lo tanto, la comunicación no es un fleco, sino un aspecto crucial, central, nodal del comportamiento humano. Es igualmente fundamental en el ámbito laboral, ya que una buena comunicación cohesiona a la plantilla y dificulta los rumores, bulos y conflictos.

En resumen: hablar y escuchar son las dos cosas que las personas hacemos con más frecuencia y constancia a lo largo de nuestra vida.

Por eso, la comunicación es **PERMANENTE**.

Si esto es así, podemos preguntarnos: ¿por qué nuestra formación se centra casi exclusivamente en la lectura y la escritura? (sólo suponen el 25% del impacto). ¿Por qué descuidamos la habilidad de comunicación oral y la escucha activa? (representan el 75%). ¿Por qué las empresas no le prestan la atención necesaria? ¿Es por inercia cultural?

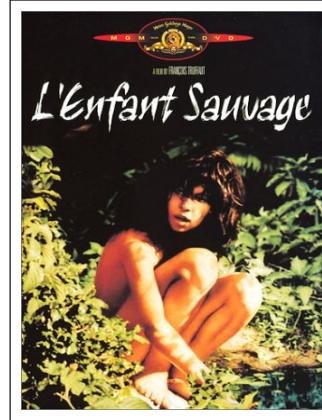
2. En presencia de otra persona **es imposible la no comunicación**. Nos comunicamos necesariamente; aunque no lo queramos, recibimos y emitimos mensajes continuos. O sea: no existe la no comunicación. Una persona no puede no comunicar. Tú no puedes no comunicar.

En una empresa ocurre lo mismo: la que no comunica, ya está comunicando... Siguiendo a Treece y Kleein, los directivos de las compañías no tienen elección, no pueden elegir entre comunicar o no comunicar, sino que sus únicas opciones son la comunicación formal o la informal (Ongallo, C., *Manual de comunicación*, Madrid: Dyckinson, 2000, pág. 28). Por lo tanto, se trata de un falso dilema, de un sofisma. «La interacción humana conlleva la imposibilidad de la no-conducta» (...) «en una situación interactiva, es imposible no comunicar» (Almenara, 52). Es decir, toda conducta es por sí comunicativa. De hecho, en las organizaciones se da un abundante flujo de comunicación. Conclusión: puesto que es inevitable, las empresas inteligentes encauzan esos flujos de comunicación; por la «cuenta» (económica) que les tiene...



Por lo tanto, la comunicación es **INEVITABLE**.

3. La comunicación **determina la relación interpersonal y social**, tanto en el grupo más pequeño (pareja) como en las organizaciones de masas; es decir, condiciona el comportamiento y eficiencia de los grupos de todos los tamaños; según el doctor Alejandro Rojas Marco, la calidad de vida depende de la calidad de las relaciones con los demás (traslade el lector este aserto al ámbito empresarial). Más aún, la comunicación condiciona el desarrollo de la personalidad; recordemos los casos de los denominados «niños lobos» (la conocida película *L'enfant sauvage*, de Francois Truffaut es muy explicativa; en 2007 apareció una niña en un bosque de Tailandia tras doce años...).



La comunicación es consustancial al hombre. «Es sabido que el salto cualitativo del "hominido" al "homo sapiens" fue posible gracias a la utilización del lenguaje como instrumento de comunicación que facilitó la subsiguiente socialización. Entre las categorías del comportamiento social, ninguna es más importante que la intercomunicación. El lenguaje hace algo más que suministrarnos información: remodela nuestro conocimiento» (Joan Elías, *Más allá de la comunicación*, Barcelona: Gestión 2000, 2003, pág. 52). En otras palabras: actúo con base en lo que sé. O, en palabras de Álex Rovira, «lo que crees es lo que creas».

La comunicación es «uno de los más influyentes, importantes y complejos aspectos de la conducta interpersonal» (Ongallo, C., ob. cit., pág. 9).

La falta de comunicación es la mejor forma de levantar barreras y fronteras, marcar distancias y provocar separación, división, discordia, etc. Las personas nos relacionamos según nos comunicamos entre nosotros.

En una palabra: la comunicación es **DETERMINANTE**.

4. La comunicación **condiciona el éxito en el trabajo**. Para que algo bien proyectado frace, basta con transmitirlo mal; es decir, además de planificar bien, hemos de comunicar bien. Ya nos tiene avisados Peter Senge al aseverar que el 80% de los conflictos en las organizaciones se debe a falta de comunicación.

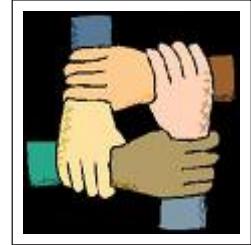
Organización, sin comunicación, no es posible; porque una organización es un colectivo de personas que coordinan sus esfuerzos hacia el logro de una meta común. Pero sin comunicación no hay coordinación.

«Ningún grupo puede actuar con eficacia si falta el concierto; ningón grupo puede actuar con concierto si falta la confianza; ningón grupo puede actuar con confianza si no se halla ligado por opiniones comunes, afectos comunes, intereses comunes» (Edmund Burke, 1729-1797, político y escritor irlandés).

Pues bien, el concierto y la confianza son fruto de la comunicación.

En las organizaciones, la comunicación es el entramado, la autopista, «el WWW» que mantiene unidos a sus distintos elementos; sin comunicación las organizaciones se desintegran, desunen, descosen, desorganizan (dejan de serlo).

Por eso, la comunicación es **CONDICIONANTE**.



5. La comunicación es **el eje de la relación responsable-colaborador**. Las órdenes, instrucciones, normas, informes, reglamentos, transmisión de valores y la relación personal son insustituibles en el ámbito laboral. El silencio oscurantista obstaculiza el desarrollo de la empresa e impide el crecimiento de los empleados. «La mayor parte de la tarea directiva acontece en escenarios y situaciones de naturaleza interpersonal»; por eso, «no es de extrañar que la comunicación sea, con mucho, la habilidad de gestión más importante. Sin ella, todas las otras habilidades del gestor o del personal directivo no son operativas» (Costa, 130).



De ahí que podamos afirmar que la comunicación es **NECESARIA**.

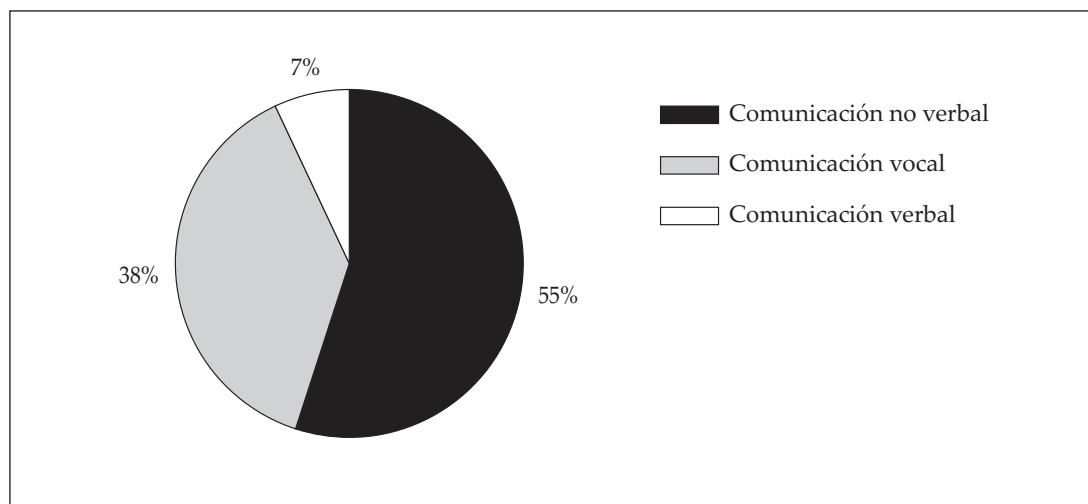
6. Los **mensajes no verbales** son los de **mayor impacto**. La comunicación se desarrolla simultáneamente en dos niveles: el racional (lo que se dice, el contenido objetivo de un mensaje) y el emotivo (cómo se dice, hace o percibe algo). Pues bien, el nivel emotivo es el que más peso tiene en las relaciones humanas y, por lo tanto, el responsable principal de los comportamientos que genera. «Por sus obras los conoceréis»: cuando los hechos contradicen a las palabras, evidentemente aquéllos son los decisivos. Por desgracia, todos hemos padecido a directivos que dicen blanco y hacen negro... Sin embargo, es bien sabido que «más vale un ejemplo que mil sermones» (proverbio español).



La para o **metalingüística** incluye: el tono de voz, el ritmo, los sonidos, (suspiros, gemidos, gruñidos, etc.) y otras características extralingüísticas que rodean a la comunicación.

Albert Mehrabian (profesor de Psicología de la Universidad de UCLA, California) estudió el **impacto de los mensajes** en las relaciones interpersonales («Communication without words», *Psychology Today*, ept. 1968, pág. 52). Descubrió que el impacto total de un mensaje se reparte así:

- Comunicación **verbal** (sólo las palabras, lo que se dice): influye un 7% en el impacto. Es decir, sólo el 7% del mensaje son las palabras habladas.
- Comunicación **vocal** (volumen de voz, tono, matices, enfatizaciones, frecuencia de emisión: el cómo se dicen las cosas, cómo se pronuncian las palabras): influye un 38% en el impacto del mensaje.
- Comunicación **no verbal** (postura, gestos, aspecto, movimientos, mirada, etc.): influye un 55% en el impacto. Por eso, Napoleón escribió que «para hacerse comprender, lo primero que hay que hacer con la gente es hablarle a los ojos».



Sumando la vocal y la no verbal tenemos el 93% del impacto; o sea, que el sentido literal de las palabras sólo representa un 7% de la comunicación, aproximadamente. Casi todo es **metacomunicación**.

Por su parte, R. Birdwhistell, científico pionero en el estudio del comportamiento no verbal, concluía uno de sus estudios diciendo que «los aspectos verbales de una conversación cara a cara no llegan al 35%, mientras que su parte no verbal supera el 65%» (citado por Almenara, 52). Por lo tanto, para comunicar no basta con hablar: hay que saber decir, porque comunicar es mucho más que hablar. Porque no es lo mismo hablar que comunicar...

Y un estudio de las Universidades de Virginia y de Míchigan ha descubierto que la energía que nos transmitimos unos a otros en nuestras interacciones es un indicador de rendimiento cuatro veces mayor que la información que aportamos; o sea, creamos energía positiva cuando escuchamos atentamente, respetamos las necesidades y perspectivas de los demás y contestamos preguntas abiertamente.

A la vista de estos resultados, parece que las organizaciones no están muy acertadas cuando utilizan para su comunicación interna exclusivamente medios escritos: revista, intranet, circulares, tablón de anuncios, etc. ¡Sólo aportan un 7% del impacto de la comunicación!

Además, los valores se comunican mejor con acciones que con palabras (error frecuente, por otra parte). «Si usted rompe la regla según la cual los valores se comunican mejor con acciones que con palabras, sus empleados le castigarán» (Larkin y Larkin, *Comunicación eficaz*, Bilbao: Editorial Deusto, 1999, pág. 160).

En fin, la comunicación es **METALINGÜÍSTICA**.

7. El significado de las palabras está más **en las personas** que en los mensajes (en el diccionario). La comprensión e interpretación de los mensajes está mediatisada por los rasgos de personalidad tanto del emisor como del receptor: actitudes, expectativas, filias, fobias, experiencias, etc. O sea, la credibilidad de un mensaje no está tanto en su contenido cuanto en su mensajero. La credibilidad es enormemente importante en la comunicación. Sin embargo, hay directivos que la queman y dinamitan al prometer y no cumplir, decir y no hacer...



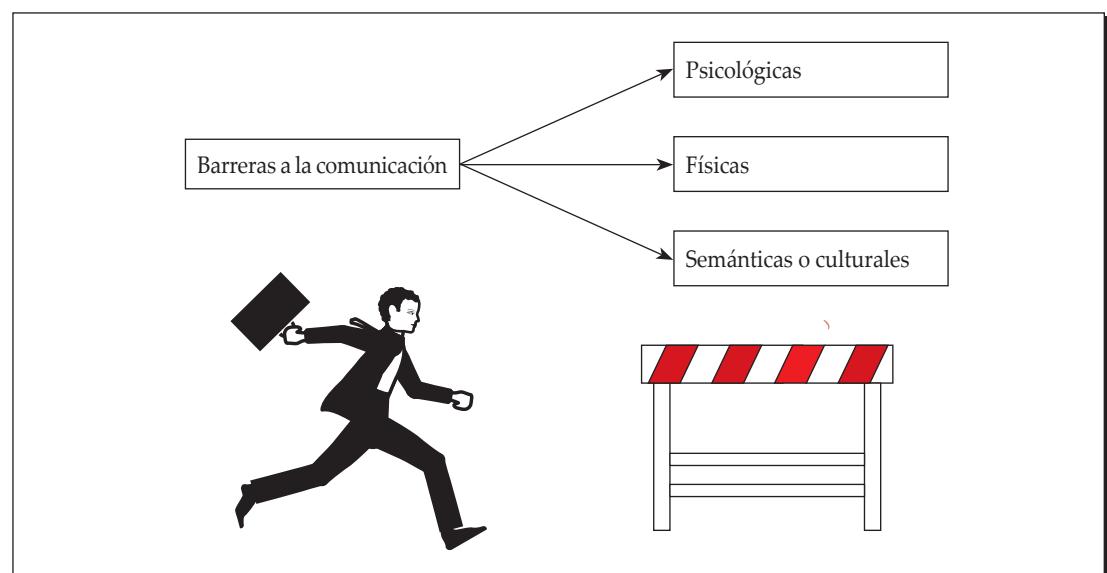
Por lo tanto, la comunicación es **COMPLEJA**.

Como **resumen** de todo lo antedicho, afirmamos que la comunicación es un riesgo pero también una **OPORTUNIDAD**.

Esta complejidad nace del propio ser humano, ya que, como dijo Sófocles: «Muchas cosas hay misteriosas, pero ninguna tanto como el hombre». «La comunicación es tan natural como compleja, porque cada persona tiene una cabeza distinta» (Antonio Tabucchi); peor aún: tenemos muchas «cabezas», tantas como estados de ánimo.

3. BARRERAS A LA COMUNICACIÓN

Cuadro 1. Barreras a la comunicación



Los protagonistas de un proceso de comunicación viven en mundos distintos, con circunstancias distintas y criterios también diferentes. Entre ellos se levantarán unas barreras invisibles que entorpecerán la comunicación. Son factores que causan interferencias en la comunicación y obstaculizan la comprensión del mensaje. Podemos distinguir tres tipos de barreras:

A) PSICOLÓGICAS. Cada acontecimiento, situación o mensaje pueden ser interpretados de manera diferente por las distintas personas que los vivan. El mundo de las emociones y valores, el propio subconsciente, las experiencias anteriores, en definitiva, toda la historia del individuo interviene en la interpretación de cualquier hecho que le afecte. Entre otras, encontramos:

- **Prejuicios:** pueden ser de tipo racial o étnico (porque el interlocutor pertenezca a una raza o etnia diferente a la nuestra), corporativos, sexistas, de relación anterior (generalmente se debe a una experiencia anterior negativa con el propio interlocutor o con alguien de su familia o con alguien que, sencillamente, se le parece).
- **Comportamiento defensivo** de una de las partes. Sin duda, este comportamiento despierta en el otro una actitud de recelo.
- **Proyección** de las propias características y circunstancias hacia el otro. Esperamos que el otro actúe como nosotros haríamos en su lugar y si eso no sucede se perturba la comprensión del mensaje.
- **Inferencia:** extraemos de los hechos o de las palabras conclusiones precipitadas que nada tienen que ver con la realidad. A partir de ese momento se alterará el significado de todo el mensaje.

Cuadro 2. Las inferencias

Historieta: un farmacéutico acababa de apagar las luces de la farmacia, cuando apareció un hombre y pidió dinero. El propietario abrió la caja registradora. Una vez consiguió el dinero y lo colocó apresuradamente en uno de sus bolsillos, el joven desapareció.

Marque con una «X» la «C» (si lo que dice el ítem es correcto), la «I» (si es incorrecto) o la «*i*» (cuando lo que dice el ítem puede ser tanto correcto como incorrecto).

N	Ítem	C	I	<i>i</i>
1	Un hombre apareció después de que el propietario apagara las luces.			
2	El ladrón fue un hombre.			
3	El hombre que apareció no pidió dinero.			
4	El propietario vació el contenido de la caja registradora y se marchó.			
5	Una vez que el hombre que pidió el dinero, lo colocara en su bolsillo, salió corriendo.			
6	Aunque la caja registradora contenía dinero, la historieta no dice cuánto.			
7	El ladrón pidió el dinero al propietario.			
8	Un farmacéutico acababa de apagar las luces cuando un hombre entró en la farmacia.			
9	Era pleno día cuando el hombre apareció.			
10	El hombre que apareció en la farmacia abrió la caja registradora.			

Solución: el ítem 3 es incorrecto. Todos los demás son «*i*».

- **La jerarquía:** según el estatus social o profesional del interlocutor, elaboramos un prejuicio sobre la calidad de sus mensajes. Además, si el emisor es el jefe del receptor, éste se suele situar en un plano de inferioridad que desvirtúa la retroinformación, en función de lo que el segundo piensa que su jefe desea escuchar.
- **Resistencia al cambio:** cuando el mensaje del emisor aparenta implicar cambios para el receptor, éste empieza a vislumbrar tiempos difíciles que le van a sacar de una situación que él entiende más cómoda.

B) FÍSICAS. En ocasiones, determinadas circunstancias físicas generan reacciones emocionales que actúan como barrera para la comunicación. Por ejemplo, el ruido ensordecedor en la calle, la avería en el micrófono, el frío, el calor, etc.

C) SEMÁNTICAS O CULTURALES. El distinto nivel de conocimientos en una materia determinada puede hacer que el código del mensaje de un emisor muy culto sea indecifrable para un receptor de menor nivel. También se debe considerar como posible barrera la pertenencia a culturas diferentes de emisor y receptor.

¿Cómo superar estas barreras? Para superar las tres barreras descritas conviene tener en cuenta las siguientes recomendaciones (cfr. Leal Millán, ob. cit. pág. 223):

- **Utilizar retroalimentación.** Muchos de los problemas de la comunicación nacen de malentendidos y de interpretaciones incorrectas; por consiguiente, pidiendo retroalimentación, podemos brincar por encima de esas barreras y saber así si se está comprendiendo o no nuestro mensaje. Esta retroalimentación puede ser verbal (por ejemplo: «¿Entiendes lo que te he explicado?») o no verbal (observando la reacción del interlocutor).
- **Simplificar el lenguaje.** Para que éste no resulte una barrera, el emisor debe estructurarlo de forma clara y comprensible para el receptor. Si éste no entiende el mensaje, la comunicación se aborta.
- **Escuchar activamente.** Escuchar es más que oír. Escuchar implica pensar con el emisor; supone buscar activamente el significado. Por desgracia muchos no sabemos escuchar. «Escuchar es más cansado que hablar: exige un esfuerzo intelectual y requiere concentración absoluta. Hay que tener en cuenta que una persona promedio habla a una velocidad de 150 palabras por minuto, en tanto que tenemos la capacidad de escuchar a una velocidad de 1.000 palabras por minuto; la diferencia deja tiempo libre para el cerebro y crea oportunidades para que la mente divague» (Leal Millán, ob. cit. pág. 224). La empatía favorece la escucha activa, porque el emisor trata de ponerse en el lugar del receptor y se reserva su juicio hasta escuchar cuidadosamente su mensaje completo.
- **Controlar las emociones.** En verdad, casi nunca comunicamos de forma totalmente racional, puesto que las emociones pueden y suelen oscurecer y distorsionar el mensaje; por propia experiencia sabemos todos que, cuando estamos emocionalmente perturbados, corremos más peligro de interpretar erróneamente los mensajes recibidos, así como de expresarnos sin claridad ni precisión. Por eso, una buena medida es aplazar la comunicación hasta que haya pasado el torbellino emocional y recobremos la serenidad.

- **Observar la comunicación no verbal.** Ya sabemos que los hechos dicen mucho más que las palabras. Por ello, hemos de vigilar nuestra conducta para que concuerde con nuestro mensaje verbal, y no lo contradiga.
- En todos los casos, el mejor método para superar las barreras a la comunicación será **ponerse en el lugar del otro**. Así podremos imaginar cuáles son sus expectativas en relación a nosotros, cómo se siente, qué actitudes y gestos nuestros podrían molestarle. Así, actuaremos en consecuencia.

4. APORTACIONES DE LA COMUNICACIÓN A LA EMPRESA

1. Es un elemento integrador. La comunicación interna es el instrumento del que se sirve la organización para transmitir informaciones a sus miembros, para recibirlas a su vez de éstos (intercambio interno) y, finalmente, para aunar sus comportamientos. La comunicación aúna, unifica, aglutina, congrega a cualquier colectivo y, por tanto, también a la empresa. La comunicación interna actúa a modo de columna vertebral, coordinando los movimientos, las actuaciones, las actitudes y los sentimientos de los empleados. Es un puente. Es también una especie de Venecia, de Ámsterdam o de Ampurias Brava, una red de canales interconectados que importa y selecciona del exterior información, y exporta mensajes al mismo.

Para desestructurar o disgregar un grupo, el mejor camino es incomunicar y aislar a sus miembros. La mejor manera de romper, de dinamitar un grupo, es cortocircuitar la comunicación entre sus miembros (lo mismo ocurre en la vida de pareja, familiar, etc.).

Sin comunicación no hay unión. La comunicación es, en otra metáfora, el cemento de las organizaciones. La comunicación permite fidelizar, involucrar y motivar a la plantilla. Tener «cómplices» en la nómina...

En otras palabras: las estructuras de una empresa se resquebrajan o se cohesionan, según la intensidad de la comunicación que circula en su interior, como ocurre en cualquier grupo humano.

Por lo tanto, la comunicación interna es imprescindible para integrar e implicar a las personas, haciéndoles cómplices de la misión, de los valores y de la cultura corporativa de la empresa. Por ello, permite que los trabajadores asuman la cultura preventiva, favoreciendo su participación y consulta.

En fin, la comunicación interna es un aspecto extremadamente importante de los procesos de **coordinación** de la empresa; sin coordinación muchos esfuerzos se contradicen... Para que la empresa no pierda el paso de la competitividad es fundamental el **compromiso** de los trabajadores.

2. Afecta a todos. Todos los miembros de una empresa deben tener la oportunidad de identificarse con ella. Mantener al margen de toda información a algunos mandos o empleados origina conflictos, porque impide, o al menos dificulta, su integración. Conviene recordar

que la homeostasis nos enseña que, cuando un órgano enferma, todo el organismo se resiente... Podríamos, pues, proponer el lema: «comunicación para todos». Hay que conseguir lo que podríamos denominar la «universalización de la comunicación». Hemos de lograr que lo que es normal fuera de la empresa lo sea también dentro de ella.

3. Deshace el temor a lo desconocido. El miedo al futuro, a lo desconocido, a lo inseguro, mina mucho la moral y el rendimiento laboral. Esta situación se aguza en los procesos de cambio, de fusión, de adquisición, etc. De hecho la «gestión del cambio» es una de las mejores y más frecuentes aplicaciones de la comunicación interna. O sea, cuando se revisan las estrategias, los objetivos, los planes y proyectos de la empresa, es menester comunicar el cambio claramente a todos sus niveles. La ausencia de comunicación y la ambigüedad producen sensación de abandono y de marginación, genera desinterés, rumores, inseguridad, insatisfacción, desmotivación, desintegración y la «dimisión psicológica» (estar en la empresa en cuerpo, pero no en alma). Por el contrario, la comunicación satisface la necesidad de saber lo que ocurre en la «cocina», en el «vestuario», en el interior, en los entresijos de la empresa.

4. Potencia la responsabilidad de la plantilla. Mediante la comunicación, las decisiones se hacen más participativas. A través del diálogo, los problemas y éxitos son vivenciados como algo común; los empleados se sienten valiosos y protagonistas; saben que la empresa cuenta con ellos; son conscientes de que influyen en la marcha de ella; no se ven como piezas, números o engranajes de una gran maquinaria controlada a distancia; conocen los objetivos de su trabajo en el conjunto de la empresa, etc. Es decir, la comunicación permite que el empleado se pueda sentir miembro.

Por el contrario, cuando el empleado no encuentra el sentido de su trabajo y tampoco se le comunica el sentido y la finalidad de lo que hace, o de las normas y medidas de seguridad, más pronto que tarde aparecerá un problema de desmotivación. Mediante la comunicación, cada trabajador nota que influye en cierta medida en la cultura de seguridad.

La escucha es la virtud de los sabios. Por eso, en Oriente se representa a los gerentes con dos grandes orejas, por la necesidad de escuchar a sus colaboradores.

5. Facilita el conocimiento. «Hablando se entiende la gente». Algunos problemas internos y conflictos de las empresas son producto de la incomunicación (el 60%, según Peter F. Drucker). Es muy perjudicial que el empleado conozca asuntos importantes de su empresa por la prensa; la coordinación entre comunicación interna y comunicación externa se puede lograr unificando ambas en un único departamento de comunicación, a secas.

La comunicación interna facilita la creación de lo que los militares denominan «espíritu de cuerpo», es decir, la convicción por parte de todos de que forman parte de un mismo grupo, cuya marcha depende de todos...

Desde otro punto de vista, la comunicación interna está muy relacionada con la «gestión del conocimiento», que se considera como el gran paradigma de la gestión para los próximos años. Hoy casi todos estamos ya convencidos de que el conocimiento constituye el principal activo de todo tipo de organizaciones y, en particular, de las empresas. Su objetivo está claro: utilizar un recurso –el conocimiento– de forma eficaz y eficiente; para ello, hay que identificar la experiencia útil para la competitividad actual y futura; conseguir

que sea compartida y, finalmente, utilizarla para obtener así ventajas competitivas. Pues bien, este proceso exige y requiere la comunicación interna: sin ésta no es posible gestionar el conocimiento. Varios estudios sobre Retención del Talento en la Nueva Economía explican que las tres prácticas de retención más frecuentes son: fomentar un ambiente de trabajo amigable, asegurar una comunicación interna eficaz y cuidar la acogida de las nuevas incorporaciones.

6. Mejora la productividad. Varios estudios han demostrado que la falta de comunicación interna es una de las causas de la baja productividad, de la desmotivación y de la pérdida de competitividad. Una baja rentabilidad o un incumplimiento de objetivos es, frecuentemente, consecuencia (no causa) de una ausencia de comunicación del porqué y del para qué se hacen las cosas.

La Asociación Española para la Calidad (AEC), en su obra *Manual de la AEC. Aspectos sociolaborales* (1999), dice: «Si se desea aumentar la productividad y los beneficios financieros, hay que empezar por tratar a los operarios como la partida más importante del activo. (...) No estamos hablando de mimar a la gente. Hablamos de un respeto realista hacia el individuo y de la voluntad de adiestrarle, de establecer expectativas razonables y claras para él, y de garantizarle la necesaria autonomía práctica para que pueda hacer aportaciones directas a su trabajo. (...) Todas las técnicas habidas y por haber puestas a disposición de un personal que no se sienta integrado y satisfecho en su empresa y en su trabajo se quedarán en simples programas inoperantes, en declaración de buenas intenciones, en intentos fallidos».

Es por eso por lo que la práctica totalidad de las empresas que gestionan políticas de comunicación interna las utilizan con el objetivo declarado de obtener ventajas competitivas, de mejorar la productividad, de aumentar sus beneficios, etc. En consecuencia, el presupuesto que se destina a ella es una **inversión**, no un coste.

Lo dicho acerca de la productividad vale igualmente para la seguridad.

7. Es una realidad dinámica. No podemos enfocar la comunicación interna como una realidad estática, rígida, inmóvil. Al contrario: debe estar atenta y abierta a los cambios que se precisen.

Sin embargo, no hemos de cometer un error frecuente, por desgracia: utilizar la comunicación interna **exclusivamente** en momentos de crisis o de cambios profundos, abandonándola después de pasada la tormenta (la comunicación-fontanero); si bien es cierto que en esos momentos es más necesaria que nunca, no lo es menos que la comunicación interna debe estar presente **siempre**, porque es una herramienta de gestión estratégica (y la empresa quiere obtener la mayor rentabilidad siempre, y no sólo a veces...).

8. Estimula el espíritu de equipo. Es sabido que los grupos, por lo general, aportan mejores soluciones que los individuos aislados. No hay verdaderos equipos sin comunicación. Como ejemplo de su potencial, podemos evocar el denominado «milagro japonés»: tras quedar destruido casi totalmente en la II Guerra Mundial, pocas décadas después se situó a la cabeza del desarrollo y de la prosperidad; ¿cómo lo consiguió? No son pocos los analistas que atribuyen este enorme salto a un buen número de causas, pero especialmente a un sistema de trabajo en equipo denominado los **círculos de calidad**.

9. Es fuente de poder. Se suele decir que «la información es poder».

Si la información es poder, es preciso involucrar a los mandos, y conseguir que no la perciban como una pérdida de poder. Y, desde luego, esa involucración debe ser total en la cúpula empresarial, con su Director General al frente: sin su compromiso explícito y visible, la comunicación no fluirá. Por eso se suele decir que «la comunicación es una puerta que se abre desde arriba».

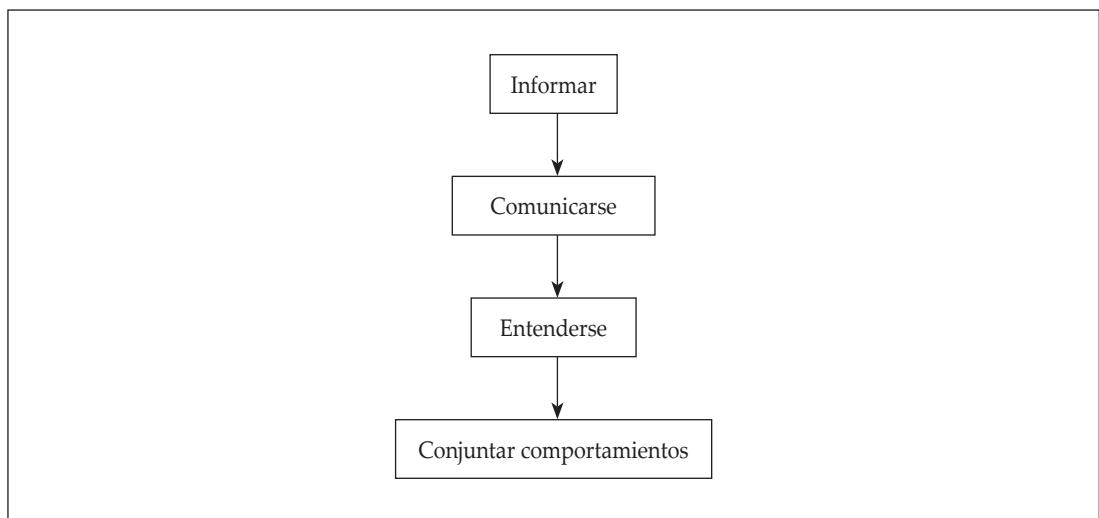
En todo caso, la comunicación no es un programa, sino una **actitud** que debe formar parte del bagaje de los directivos en primer lugar, pero, después, de toda la plantilla.

10. Va en el sueldo del directivo. En consonancia con todo lo anterior, se abre camino la idea de que una obligación insoslayable del directivo es comunicarse con sus colaboradores (no únicamente informarles): conocerlos, comprenderlos, tener en cuenta sus ideas y opiniones, saber sus aspiraciones e inquietudes, etc. O sea, buscar a la persona en el empleado (no en balde éste es el principal activo de la empresa).

Comenta José Manuel Casado (ob. cit.) que un estudio de la *Boston University School of Management* ha evidenciado que la capacidad de comunicación es la cualidad más relevante de las organizaciones de éxito. Y añade que, según todos los estudios realizados sobre liderazgo, la comunicación es **la calidad más demandada** y necesaria; «si dirigir es influir, esta influencia se consigue fundamentalmente mediante la comunicación» (ob. cit. pág. 60). Por su parte, la obra *Los diez mandamientos para la dirección de personas* (Shimon, L. e Irene Martín, Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 2000) establece que el segundo mandamiento es «comunicarás tus ideas e influirás» (págs. 69-107), superado únicamente por el de «motivarás y reconocerás el esfuerzo». Por su parte, John P. Kotter, catedrático de Comportamiento Organizativo de la *Harvard Business School*, tras estudiar el comportamiento de directivos de éxito, descubrió que éstos pasan el 75% de su tiempo (de media) hablando con o escuchando a otras personas.

En resumen: la comunicación sirve no sólo para transferir información y facilitar el entendimiento, sino, principal y finalmente, para unificar **comportamientos**. O sea, que podemos representar el proceso mediante este diagrama secuencial:

Cuadro 3. **Diagrama secuencial de la comunicación**



El siguiente cuadro resume todos los puntos tratados en este epígrafe.

Cuadro 4. Características de la comunicación interna

- | | |
|---------------------------------------|------------------------------------|
| 1. Integra. | 6. Mejora la productividad. |
| 2. Afecta a todos. | 7. Es dinámica. |
| 3. Deshace el temor a lo desconocido. | 8. Estimula el espíritu de equipo. |
| 4. Potencia la responsabilidad. | 9. Da poder. |
| 5. Facilita el conocimiento. | 10. Va en el sueldo del directivo. |

5. SABER ESCuchar

Los jefes han de desarrollar la capacidad de escuchar. Escuchar es algo más que oír, es «ser capaz de comprender lo que el otro dice, analizarlo objetivamente y dar una respuesta adecuada».

Para aprender a escuchar se ha de conceder interés al interlocutor, rechazar los prejuicios ante el tema o la persona que nos habla, prestar más atención a las ideas que a los datos, esquemas y formas de expresión. Ante mensajes poco claros se debe pedir aclaraciones sin forzar la situación emocional.

Los colaboradores, las personas situadas en lugares inferiores en el organigrama de la empresa son fuentes de inestimable valor que pueden ayudar a sus jefes a tomar buenas decisiones. No escucharlas –casi siempre por situarse en una actitud de prepotencia– puede llevar a los superiores a elegir opciones poco recomendables.

Stephen R. Covey, en su libro *Los 7 hábitos de la gente eficaz*, a propósito de la necesidad de aprender a escuchar con atención, en actitud receptiva, pensando que tal vez «el otro» también puede tener razón, expone este expresivo pasaje:

«Dos acorazados asignados a la escuadra de entrenamiento habían estado de maniobras en el mar con tempestad durante varios días. Yo servía en el buque insignia y estaba de guardia en el puente cuando caía la noche. La visibilidad era pobre; había niebla, de modo que el capitán permanecía sobre el puente supervisando todas las actividades.

Poco después de que oscureciera el vigía que estaba en el extremo del puente informó: "Luz a estribo".

"¿Rumbo directo o se desvía hacia popa?", gritó el capitán.

El vigía respondió "directo, capitán", lo que significaba que nuestro propio curso nos estaba conduciendo a una colisión con aquel buque.

El capitán llamó al encargado de emitir señales. "Envía este mensaje: estamos a punto de chocar; aconsejamos que ustedes cambien 20 grados su rumbo".

Llegó otra señal de respuesta: "Aconsejamos que ustedes cambien 20 grados su rumbo".

....

.../...

El capitán dijo: "Contéstale: soy capitán; cambien su rumbo 20 grados".

"Soy marinero de segunda clase" –nos respondieron– "mejor cambie su rumbo 20 grados".

El capitán ya estaba hecho una furia. Espetó: "conteste: soy un acorazado. Cambie su rumbo 20 grados".

La linterna del interlocutor envió su último mensaje: "Yo soy un faro".

Cambiamos de rumbo».

¿Cuántos capitanes hay por las empresas que no escuchan a los marineros de segunda?

6. FUNCIONES COMUNICATIVAS DEL MANDO

El mando se ejerce mediante un continuo ejercicio de comunicación. El modo en que esta comunicación se ejerza condiciona el éxito de la gestión a realizar, de manera que un asunto bien orientado puede fracasar por el mero hecho de que no se ha comunicado correctamente. Siendo esto así, recorramos las principales funciones del mando y podrá comprobarse con relativa facilidad cómo aquéllas están impregnadas absolutamente de procesos comunicativos:

- La primera función del mando es proponer a sus colaboradores los objetivos del equipo, asegurarse de que los procedimientos de trabajo son correctos y que se facilitan los medios necesarios. Pero, ¿cómo puede realizar todo esto sin una constante interrelación comunicativa con sus colaboradores?
- La segunda función del mando consiste en comunicar a sus colaboradores los criterios de éxito con que se les medirá su actuación.
- La tercera función del mando consiste en informar periódicamente de cómo se van cumpliendo los objetivos del equipo. Este proceso será eficaz si existe diálogo y se permite una crítica constructiva tanto por parte del jefe como de los colaboradores.
- La cuarta función del mando es la de atender a las necesidades e intereses individuales de cada colaborador, es decir, tenerlo en cuenta como persona. Para ello es necesario que el mando desarrolle su capacidad de escuchar.
- La quinta función del mando es promover y gestionar la información ascendente, es decir, promover preguntas y sugerencias. Para ello es necesario que funcione bien la comunicación descendente de manera que se cree un ambiente propicio para que los empleados se sientan libres de comunicar «hacia arriba».
- Por último, la sexta función del mando consiste en informar sobre cómo el equipo de colaboradores contribuye a los objetivos generales y a la marcha de la empresa, involucrándolos en el proyecto de empresa, haciendo que los colaboradores se sientan parte de la misma.

