

# economía negocios

La comunicación en la empresa es fundamental para su buen funcionamiento y en la misma es clave tanto el enfoque de la dirección como el papel que desempeñan los mandos intermedios. Considerar a las personas como el corazón de las organización la hará más eficaz

## Todo es economía por Juan Martínez de Salinas\*



PIXABAY

## ¿Qué sentido tiene tu comunicación?

Creo que todas las empresas, (la generalización, suele llevar al error, pero me arriesgaré) han organizado alguna formación para mejorar su comunicación. Y es que este tema, la comunicación es un mal que suelen tener todas las organizaciones. Y lo peor, es que se suelen ser conscientes de ello. Cuando preguntamos a la gente dentro de una compañía qué aspectos son mejorables en la empresa, la comunicación sí o sí, es un clásico que no varía con el paso del tiempo.

Se da y recibe mucha formación sobre ella, muchas veces hablando de puntos bastante lógicos, pero, por la razón que sea, no se aplican; la teoría es sencilla, pero lo complicamos al intentar poner lo aprendido en acción.

Pero la falta de información, no es siempre el problema. Quizás, ahora, en según qué organizaciones, la sobreinformación sea la cuestión. Recibimos más información de la que podemos procesar (muchas veces, ni siquiera es interesante para nosotros) y esto hace que nos agotemos, haciendo que nos cerremos a la información de forma total.

Muchos de los comunicados corporativos y de empresa, suelen estar totalmente encorsetados, llenos de palabras rimbombantes, muy chapados a la vieja usanza, mensajes aburridos y/o soporíferos, que no tienen coherencia con la realidad corporativa y suenan sin alma.

La comunicación se utiliza para conseguir que bastantes personas de las empresas hagan algo, es decir, participar, rellenar un cuestionario, dar su opinión, etc. Lo único es que se nos olvida explicar de forma clara:

- ¿Para qué queremos que participen?
- ¿Por qué necesitamos que participen?
- ¿Qué problemas queremos resolver a nivel corporativo?
- ¿Qué cambiará una vez que tengamos los resultados?
- ¿Por qué motivo se comunicarán los resultados?
- ¿Qué plan de acción se pondrá en marcha para acometer parte de las propuestas de nuestro personal?

En ocasiones se juega con las expectativas de la gente, es decir, se la 'cuelas' una vez, pero cuando eso se ocurre repetidamente, los más veteranos del lugar son los más escépticos a participar, pues saben que, al hacerlo, no se consigue nada. En estos casos toca dar un cambio de 180º a nuestro modelo de comunicación. La gente

tiene sus problemas y necesidades en las organizaciones, quieren que se les escuche y que se intente mejorarlas en función de las prioridades de la mayoría de las personas que forman parte de esa familia corporativa.

Algunas empresas rápidamente reconocen su error en comunicar determinadas cosas de forma inadecuada. Imagínate que una empresa comunica los despidos de forma impersonal o incluso en ocasiones se ha enterado de esa noticia bastante gente de la empresa, antes que los afectados. Las cosas se han hecho mal, pero está muy bien reconocer el error. No obstante, con pedir disculpas no se lava la imagen y mucho menos se cambia nada. Se debe revisar el proceso, es decir, identificar qué cambiar a la hora de comunicar los despidos para evitar que eso ocurra así de nuevo. Además, debes plantearte qué falla del proceso, cómo mejorar el procedimiento, cómo lo ven los demás desde fuera, qué personas participan en ese proceso... Y creo que también habría que ver qué (o quién) falló la última vez, para subsanarlo y evitar que vuelva a pasar.

De la misma forma, si nos ponemos en el lugar de los despedidos, habría que pensar cómo nos gustaría que fuese nuestra salida. En ocasiones que algunas cosas se hagan de una forma, no tiene que significar que sea la forma más correcta. Nos encontramos que, cuando se comunican las cosas, no siempre se tiene claro el proceso, ni el papel de cada persona en ese procedimiento, entre otras muchas cuestiones.

No hacemos nada con comunicar algo y esperar que ya con eso se obre el milagro. Creo que las fases más débiles suelen ser las siguientes: Los/as jefes/as y mandos intermedios, que son los que deben potenciar, inculcar y alentar a la gente a participar o involucrarse porque creen en ese proceso, actividad o tarea, no lo hacen correctamente.

Imaginemos que se piden voluntarios para desarrollar un nuevo sistema de detección de necesidades formativas en la empresa, primero se comunica a los responsables o personas que tienen equipos de personas a su mando, para que lo trasladen a sus unidades. Hay que tener cuidado con el

mensaje que lanzan. Si optan por decirles a sus personas que «es la nueva majadería que se le ha ocurrido al equipo directivo, con la cantidad de trabajo que tenemos, no tenemos otra cosa que hacer», la motivación para responder o participar va a ser ínfima. Si para tu jefe/s, ese proyecto no es prioritario, ¿por qué iba a serlo para su equipo?

Si tu comunicación no funciona y tienes detectado desde hace tiempo, donde está el problema, claramente estás dejando claro que no te importa mejorarla. El que realmente quiere mejorar, tendrá que decidir qué va a cambiar, cómo lo va a hacer, en qué plazos va a acometer esas transformaciones, qué fases y plazos tiene cada acción de ese cambio o mejora, cómo se van a mejorar las desviaciones que surjan en ese cambio...

Igualmente, para mejorar la comunicación y su proceso, debemos permitir tolerancia cero a determinados comportamientos y actitudes, es decir, que las personas que no cumplen con su papel y tareas a la hora de comunicar, deben percibir de forma real, que

reciben un apercibimiento real o un perjuicio, por no hacer lo que se espera de ellas. Si ven que su comportamiento es tolerado, ¿por qué van a cambiar?

Las primeras preguntas a la hora de mejorar la comunicación deberían ser: ¿a quién debo comunicar lo que hago en el trabajo para facilitar sus tareas? ¿Qué ganan sabiendo eso que les cuento? ¿En qué momento lo debo comunicar?

Por lo tanto, en todos los proyectos de la empresa, debe estar en el proceso, qué se debe comunicar, cómo se debe comunicar, cuándo se debe comunicar, qué persona es la encargada de comunicar cada cosa, a qué personas lo debe comunicar y ellos qué tienen que hacer con esa comunicación. De esta manera, podremos identificar claramente qué falló en el proceso y buscarle remedio efectivo. Debemos buscar la efectividad para conseguir ser mejores. No nos centremos en quién cometió el fallo, sino que es más efectivo buscar una solución en el proceso, para evitar que vuelva a ocurrir ese fallo y conseguir que nuestra comunicación sea lo más horizontal posible.

En ocasiones los fallos vienen porque la comunicación es muy vertical y está demasiado burocratizada; no existe libertad para que cualquiera comunique algún aspecto que le afecte, sino que debe seguir la cadena de mando y eso hace que mucha gente no comunique lo que no funciona, porque saben por otros momentos que lo han intentado y se han quedado igual que estaban. Cada persona tiene un rol en la empresa y todos queremos hacer lo que sea factible para que sea un lugar mejor para trabajar y en donde la gente se sienta satisfecha. O así debería ser.

La comunicación requiere que seamos transparentes y consideremos a nuestras personas el corazón de nuestra organización, que le dan vida. Esto supone no jugar con ellas y ser claros, aunque, en ocasiones, las noticias no sean las más satisfactorias. Por lo tanto, es bueno que las personas puedan preguntar lo que quieran y que su empresa sea sincera; esto consigue involucración, confianza, motivación y respeto mutuo.

Lo malo es que algunas personas saben que la comunicación es poder y si se les deja, intentan jugar y mercadear con ella. No podemos negar algo, cuando sabemos que es la verdad y que tarde o temprano se sabrá, esto daña toda nuestra credibilidad.

\*Especialista en gestión y desarrollo de personas