



knowsquare .

PREPARADO POR: HELENA LÓPEZ-CASARES  
PERTUSA

21 DE DICIEMBRE DE 2009

# ORGANIZACIONES ABIERTAS Y CIRCULARES

---

ARTÍCULO

knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su Distribución sin Autorización Expresa del Autor

Una de las principales trabas a las que debe hacer frente la comunicación interna son los obstáculos que se interponen en el libre flujo de la comunicación. En el mundo empresarial estamos de acuerdo en que la excesiva burocracia, en numerosas ocasiones innecesaria, frena y dificulta la puesta en marcha de iniciativas creativas, al tener que pasar numerosos filtros y escalar escollos que parecen difíciles de sortear.

Sin embargo, son muchas las vallas mentales que ponemos para que la comunicación se convierta en una auténtica carrera de obstáculos. ¿Por qué las mantenemos? ¿De qué creemos que nos protegen? ¿Qué miedos ocultan realmente?

En este artículo vamos a realizar un recorrido por las diferentes direcciones que toma la comunicación: vertical y horizontal, y sus sentidos: ascendente y descendente. Analizaremos sus limitaciones, dónde ponemos el freno y por qué, con el fin de poder diagnosticar el problema de comunicación que una empresa presenta en función de dónde haga el nudo. Esto le ayudará a saber en qué territorio se mueve para poner las medidas paliativas y correctivas que mejoren la situación.

La confianza no se genera por arte de magia ni con palabrería barata y los trabajadores, para poder participar en la vida de la empresa, para poder aportar sus ideas, necesitan sentir que se están moviendo en un ambiente que les apoya, que cuentan con unos jefes abiertos y transparentes, y que tienen total libertad para manifestar su opinión.

## ¿Cuál es el valor de la comunicación interna?

Conviene recordar que la comunicación interna desempeña una serie de funciones al servicio de la organización y que contribuye a lograr un equilibrio entre todas las partes implicadas en la gestión corporativa. Por tanto, si los contenidos son significativos y de utilidad, si la información es oportuna, que no oportunista, si no trata de manipular, si se ajusta a la actualidad, si es creíble, constante y coherente:

- Permite a la empresa mantener la coordinación entre sus distintas áreas, contribuyendo a lograr los objetivos estratégicos.
- Ayuda a definir con claridad y exactitud las atribuciones y responsabilidades de cada miembro de la organización, limando roces y colocando a cada persona en un sitio determinado. Cuando alguien no conoce sus responsabilidades o cree que son otras distintas, se llega a un estado de caos difícil de gestionar.
- Facilita la introducción, difusión, aceptación e interiorización de nuevos valores o pautas de comportamiento.
- Favorece las iniciativas y moviliza la creatividad porque los trabajadores se sienten identificados con el proyecto de la empresa, siendo parte activa de él.
- Contribuye a la mejora de la calidad de vida en la empresa y a su clima, aumenta la productividad y hace posible el dicho de que el éxito de las empresas es fruto de las personas que la componen.

- Atenúa los efectos negativos derivados de los rumores: el enemigo público número uno de la comunicación interna.

Si estamos de acuerdo en los múltiples beneficios que la comunicación interna conlleva, ¿qué pasa entonces? ¿Por qué no fluye como debería?

## Los flujos de comunicación

La comunicación dentro de una empresa puede tomar distintas direcciones, dependiendo de quién sea el emisor y quién el receptor. Estas direcciones se definen desde el punto de vista del emisor.

Para explicarlos gráficamente tomaremos como ejemplo a un jefe de equipo que tiene a su cargo a varias personas y depende, a su vez, de un director de departamento.

Si este jefe de equipo se está comunicando con otro jefe de equipo estará estableciendo un flujo de comunicación horizontal porque dentro del organigrama ambas personas ocupan el mismo nivel jerárquico.

Cuando se comunica con alguno de sus colaboradores estará generando un flujo de comunicación vertical descendente, que hace que la comunicación fluya de arriba hacia abajo. Y cuando establece conexión con el director del departamento se genera un flujo de comunicación vertical ascendente, de abajo a arriba.

Si echamos un vistazo a nuestro alrededor, podremos comprobar cómo en la mayoría de las organizaciones la comunicación vertical descendente supera con mucho a la ascendente. ¿La razón? Algunas compañías no están muy por la labor de escuchar determinadas críticas de sus empleados o de atender a sugerencias, ya que en el fondo de su esencia piensan que las pautas se marcan desde arriba y abajo se ejecutan.

Este pensamiento único y un tanto totalitario acaba por hacer que los trabajadores se conviertan en grises funcionarios que acatan órdenes, no cuestionan nada y, como consecuencia, acaba por detener la salida a la luz del talento de los trabajadores. Pero no nos engañemos, tampoco son compañías que valoren el talento, por mucho que lo pregonen a los cuatro vientos.

La comunicación vertical ascendente es de vital importancia para las empresas porque les permite tomar el pulso al entorno laboral interno, haciendo que los trabajadores formen parte activa de la gestión empresarial planteando dudas, sugerencias, mejoras y críticas, que las empresas inteligentes utilizarán para mejorar y cambiar.

Sin embargo, este tipo de comunicación puede llegar a ser ficticia. Las causas son variadas, pero entre las más comunes encontramos las barreras que los directivos suelen poner entre ellos y sus subordinados como medida de protección o las exageraciones e imprecisiones de algunos empleados, que prefieren practicar la cultura de la queja entre compañeros y fingir ante la dirección que no pasa nada. Veamos un extracto de una conversación cualquiera enfrente de la máquina de café en una empresa cualquiera:

- Se acerca la navidad y aquí nadie ha dicho nada de la cena de empresa.

- Ya sabes, como creen que les hemos vendido nuestra alma, nos lo dirán de un día para otro. Yo la verdad es que cada vez estoy más harta.

- Ya, pero, hay que aguantarse.

- Pues sí, es lo que hay.

- Bueno, me llevo el café a mi sitio que acabo de ver pasar a mi jefe y luego me preguntará de qué estaba hablando contigo.

Por su parte, la comunicación horizontal, es decir, la que se produce cuando dos personas del mismo nivel establecen un diálogo, es la base del trabajo en equipo y, curiosamente, es un nivel de comunicación muy descuidado, ya que se da por hecho que el entendimiento entre iguales es algo natural, cuando la experiencia nos demuestra que las luchas de poder existen en cualquier escalón de la pirámide jerárquica.

## **Las puertas se abren a la comunicación interna**

En el año 2003, el suplemento «Expansión&Empleo», del diario económico español Expansión, publicaba un artículo que, bajo el título «Abrir las puertas a la comunicación interna», explicaba cómo habían logrado algunas empresas crear un clima que invitara a la libre circulación de la comunicación.

Entre las iniciativas empresariales se mencionaba a Allied Domecq y a Hewlett-Packard como ejemplos de empresas que habían derribado literalmente las puertas de los despachos en su apuesta por la transparencia y una política de accesibilidad, colocando las mesas de trabajo unas junto a otras y separándolas por elementos como mamparas o armarios. Esta recolocación de las personas y de los objetos es coherente con la filosofía empresarial de esas corporaciones y es un punto de partida importante que actúa como una señal que recuerda y recrea el ambiente corporativo.

Si queremos que los empleados estén motivados, hay que explicarles lo que sucede a su alrededor. La incertidumbre es el peor fantasma que puede existir en la empresa y debemos luchar por ahuyentarlo. No olvidemos que la comunicación interna se puede convertir en el mayor y mejor altavoz externo que una empresa puede tener y que los trabajadores pueden actuar como verdaderas catapultas para difundir una imagen positiva.

Como decía el pintor francés Francis Picabia «nuestra cabeza es redonda para permitir al pensamiento cambiar de dirección». Si trasladamos este pensamiento a la empresa y permitimos que la comunicación fluya de forma natural, conseguiremos un entorno sano, en el que todos nos convertiremos en protagonistas de la escena, y no sólo meros espectadores de las cosas que los demás deciden por nosotros.