



knowsquare .

PREPARADO POR: HELENA LÓPEZ CASARES
PERTUSA

1 DE SEPTIEMBRE DE 2009

CUANDO LA SALSA NOS IMPIDE VER LA CARNE

ARTÍCULO

knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su Distribución sin Autorización Expresa del Autor

A veces las cosas están delante de nosotros pero pueden pasar de largo porque no reparamos en ellas o, quizá, porque desde el principio tenemos en mente que lo que pensamos es lo que vemos. O dicho de otra manera, proyectamos nuestro interior en el exterior y, a veces, por más que el entorno grite y nos muestre evidencias, lo que está en nuestra cabeza es lo único que nos vale.

Como sujetos, somos filtros que procesamos la información del entorno y la interpretamos de acuerdo a nuestro sistema de valores y creencias, que influye en el modo que tenemos de ver el mundo.

La incertidumbre es una variable que tendemos a rechazar, porque tenemos una baja tolerancia al dilema, a lo desconocido, a lo que no somos capaces de dar una explicación.

Nuestro cerebro funciona como una cajonera, en la que metemos la información clasificada y etiquetada. Es decir, si percibimos algo que tiene cabida en el cajón verde lo metemos allí, con el resto de cosas verdes, pero cuando nos llega un impacto al que no somos capaces de darle una explicación, lo apartamos porque no podemos meterlos en ningún cajón, hasta que podamos darle una explicación y consigamos archivarlo en el lugar correspondiente.

Pero lo que sucede es que a pesar de no saber, interpretamos. La razón se ha esgrimido antes: no toleramos la incertidumbre. Dicho en otras palabras, necesitamos darle un sentido y una explicación a lo que nos rodea. Puede que no tengamos información sobre todo, pero lo que siempre tendremos es opinión. Y aquí es donde puede generarse el conflicto.

La nebulosa de los rumores

Como regla general, los rumores surgen porque pretenden dar sentido a acontecimientos no explicados, que no entendemos bien y a los que necesitamos darles un significado y dispersar cualquier ápice de duda.

Hay que tener en cuenta que siempre nos faltarán trozos de información, es decir, no sabemos todo lo que ha pasado con anterioridad al momento actual, pero no por esta carencia de datos vamos a dejar de percibir las señales de lo que pasa y construir nuestra propia realidad.

Pero la evidencia no siempre es lo real, hay partes que no conocemos y cada persona compone un mosaico diferente, aun teniendo las mismas piezas.

Es cómodo quedarse con los primeros datos para explicar lo que sucede. Buscar más allá es engorroso y requiere trabajo mental. Pero es necesario porque la información construida sobre la especulación es tramposa y hace que lleguemos a conclusiones equivocadas por caminos erróneos.

Cuando nos dejamos llevar por los juicios que hacemos y la opinión que tenemos de antemano sobre algo, la evidencia suele pasar de largo ante nosotros. Es el deseo de que lo que creemos queremos que sea la verdad.

En las organizaciones, esta amenaza suele tomar forma de rumor, un tipo de comunicación que se difunde por canales informales y da lugar a un conocimiento generalizado y erróneo sobre temas que afectan a la compañía o aspectos personales de sus miembros. Ante la falta de información emitida por la empresa mediante canales formales los rumores permiten encontrar un significado a los acontecimientos y eliminar las incertidumbres.

Los rumores se hacen peligrosos por una serie de coordenadas que no se pueden controlar y que multiplican su efecto. Veamos algunos de estos puntos.

- Los procesos de distorsión a los que están expuestos. Conforme van pasando de unos a otros, se adornan con más detalles porque cada uno quiere aportar su estilo o enfatizar la parte que considera más importante.
- El efecto bola de nieve. Los rumores circulan a gran velocidad y alcanzan a una enorme audiencia. No es extraño que puedan traspasar los límites de la organización y lleguen a personas que no trabajan en la empresa, como clientes, socios o periodistas.
- Las personas que los fomentan. Hay auténticos expertos en hacer circular rumores como si se tratara de información confidencial obtenida de primera mano. Estas personas mejoran su imagen y se erigen en conocedores de datos secretos al más alto nivel.
- Su capacidad de convencimiento y credibilidad. Nadie trata de verificarlos, de comprobarlos y se creen a ciencia cierta. ¿Por qué voy a cuestionarlos si me ayudan a darle sentido a algo que antes no lo tenía?
- Permiten ratificar creencias y afianzar lo que se piensa.

El rumor es algo así como un ancla, que nos ayuda a agarrarnos a algo para eliminar la duda. Los rumores se generan más en aquellas empresas en las que la comunicación interna no se fomenta. En lugar de ser la empresa la fuente de información, son los empleados los que se convierten en corresponsales no acreditados a los que es imposible controlar. La medicina para luchar contra este virus es la comunicación interna oportuna, creíble y transparente.

¿Para qué vale la comunicación interna?

La comunicación interna debe alcanzar un objetivo básico: cubrir las necesidades de comunicación que presentan los individuos que conforman la organización.

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 compromiso de los trabajadores con la empresa.
- 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, sin posibilidad de réplica.

La comunicación vertical descendente suele generar problemas de saturación. Sus características son las siguientes:

- Suele transmitir mensajes relacionados fundamentalmente con órdenes, instrucciones y especificaciones de trabajo.
- Puede ocultar datos de carácter institucional que, no siendo confidenciales ni entrañando su difusión ningún peligro para la empresa, no se comunican a los empleados.
- Da prioridad a los intereses de la empresa y descuida el ámbito social y de integración de los trabajadores, por lo que resulta insuficiente y frustrante.

- Los mensajes transmitidos suelen ser imprecisos, vagos y, en ocasiones, contradictorios, lo que genera desconfianza.

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. 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.

Las ventajas que se derivan de ella son múltiples:

- Permite conocer el clima de la organización.
- Estimula la creatividad de los empleados.
- Favorece el desarrollo personal.
- Facilita la colaboración entre dirección y trabajadores.
- Ayuda a que desaparezcan los elementos de tensión.
- Aumenta el compromiso con la organización.
- Mejora la calidad de las decisiones tomadas.
- Incrementa el sentimiento de pertenencia e identificación.
- Alinea todos los niveles jerárquicos.
- Es un buen antídoto contra el miedo.

Sin embargo, este tipo de comunicación puede llegar a ser ficticia. Las causas son variadas y entre las más comunes encontramos:

- Las barreras propias que los directivos suelen poner entre ellos y sus subordinados como medida de protección. Las actitudes de escucha activa son la gran asignatura pendiente de los directivos.
- La desconfianza típica de los superiores hacia los trabajadores, que genera bloqueos en la comunicación. Esta causa está basada en la creencia limitante de pensar que los que realmente saben del negocio y están capacitados para tomar decisiones son los que están arriba.
- El sistema de premios y castigos establecido por la empresa supone un problema en el momento en el que se premien los comentarios favorables y se castiguen los negativos. Cuando se incentivan las informaciones positivas, los empleados tienden a exagerarla, llegando a introducir elementos falsos. Si los mensajes negativos se sancionan o se ignoran, el trabajador se irá creando una

concha que lo aisle de la falta de transparencia por parte de la organización. El resultado será que la compañía acaba gestionando una situación ficticia, irreal, y para cuando se quiera dar cuenta ya será demasiado tarde.

- 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, generando rumores y mal ambiente.

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 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 pequeños armarios.

Por su parte, en su apuesta por la transparencia, el Grupo Lilly favorecía las reuniones, como una práctica constante para promover la comunicación ascendente. En ellas no se trataba de informar hacia abajo, sino de que la dirección supiera realmente lo que los empleados opinaban con el fin de establecer políticas de mejora basadas en la realidad.

Estas iniciativas estaban en línea con los valores corporativos de cada una de estas empresas y actuaban como un punto de partida importante para recrear el ambiente corporativo de apertura y generar confianza.

Han pasado ya seis años desde la publicación de este artículo y todavía hay compañías que no son conscientes de que antes de iniciar un plan de comunicación interna hay que trabajar por un clima que favorezca la apertura y sociabilidad, y, totalmente ciegas, se lanzan a publicar boletines internos, comunicados electrónicos, revistas y otros instrumentos, sin barrer previamente la casa.

Las empresas que no realizan los pasos previos de unir su cultura a los valores que quieren impulsar y analizar tanto cuantitativa como cualitativamente (a través de encuestas, entrevistas, auditorías, evaluaciones y cuestionarios) su clima para corregir las desviaciones, estarán haciendo una triste política de parches que no valdrá para nada. Y lo que es peor, se puede volver en contra porque recordará más a la propaganda que a la comunicación.

Pensamiento circular

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 en todas sus direcciones, conseguiremos un entorno sano, en el que todos nos convertiremos en protagonistas de la escena, y no solamente en meros espectadores de las cosas que los demás deciden por nosotros.

Helena López-Casares Pertusa