

COMUNICACIÓN Y CLIMA EN LA EMPRESA por Antonio Valls

El conjunto de informaciones que configuran el clima social de la empresa, transcurre básicamente en dos sentidos: en sentido vertical y en sentido horizontal. En sentido vertical entre jefe y subordinado. Horizontalmente, se comunican empleados de rango similar. En ambos sentidos la comunicación fluye en dos direcciones. Y está comprobado que la ley que rige todo este entramado en una empresa, es la que marca el directivo de mayor nivel, o el órgano decisorio máximo de la sociedad.

Nadie pone en duda que vivimos el decenio de las comunicaciones. "Pedro es buen comunicador"... decimos. En la actualidad, en informática es tanto o más importante la eficiencia de la redes de interconexión que la de los propios ordenadores. Estamos en la revolución de la telefonía. Las comunicaciones trastocan los mercados financieros. Se habla incluso de que dentro de poco, dispondremos de manera masiva de autopistas de la información. ¿Permitirá toda esta algarabía, mejorar la comunicación interna y el clima laboral de las empresas?

Esperemos que así sea. Pero el centro de la cuestión es el mismo que el de antaño. Lo importante no son los medios sino el mensaje. Y el mensaje no puede ser un eslogan impactante pero vacío de contenido. Se puede engañar a una persona alguna vez; pero no se puede engañar a todo el mundo siempre. Sin embargo hay directivos que todavía creen que lo pueden conseguir.

Casi peor que la mentira, que se detecta rápidamente y enseguida desprestigia, es el silencio absoluto. Los silencios tienen su sentido dentro de un mensaje: tampoco hay que decirlo todo. Pero hay que saberlos administrar. Y saber que el silencio excesivo mata la comunicación eficaz.

Demasiado silencio hace crecer los rumores, y nacer el secretismo. Cada uno trabaja en su propia parcela, y espera la hora para irse a casa. Todo el mundo ignora lo que hace el de al lado, y sólo se cuenta lo más vistoso del trabajo propio.

No obstante el excesivo silencio es lo más frecuente. Es un hecho que a la dirección de la empresa le cuesta informar, comunicarse, descender, escuchar... Le cuesta salir a la palestra, quizás porque sabe que los errores crasos de comunicación se pagan caros. El clima social se enrarece enseguida, y la empresa no avanza.

El temor a comunicarse crece si hay "ropa sucia" en la dirección. Y el empleado, las personas, detectamos esto por instinto. El silencio trastorna entonces todavía más si cabe.

Otras empresas hacen un ejercicio aceptable de comunicación con accionistas, bancos, clientes y proveedores... pero se comunican mediocrementemente con sus empleados. Siempre es más fácil comunicarse con los que están lejos de la realidad diaria. Disponen de menos datos y por lo tanto se hacen menos preguntas. Pero con este método siempre se abren fisuras, y acaban surgiendo mensajes diferentes. La dirección de la empresa ha de ofrecer un frente unido ante todo los estamentos con que se relaciona.

Como conclusión hay que lamentar que sean pocos los colectivos de empleados que están satisfechos del clima social que genera la comunicación interna de su empresa. Pero la dirección no puede ignorar este estado de cosas. Hay que abordar la problemática en serio o permitir que las "malas noticias" llenen el vacío que deja una deficiente comunicación. "Malas noticias" que hacen perder credibilidad a las personas que ocupan los niveles de mando en la organización.

Son muchas las actividades que pueden emprenderse para mejorar la situación de las comunicaciones a partir de hoy, y en todas ellas tendrán un importante papel la Dirección de RRHH de la empresa. Algunas de ellas podrían ser:

- * Revisar la declaración de "misión" de la compañía, y proclamar sus rasgos esenciales a los cuatro vientos.

- * Crear un comité que se ocupe de asegurar que todos los comunicados de la empresa en cualquier dirección, mantienen una unidad de mensaje en su fondo y en su forma.
- * Revisar el sistema de comunicación interno de la sociedad, y asegurar que "la información llegue a todos lo niveles", como declara María Almudena, Directora de Comunicación de Alcampo.

Si en la dirección de la empresa abunda la profesionalidad y la categoría humana, unas pocas actuaciones tendrán unos resultados espectaculares. Hay muy buenos directivos que consideran las comunicaciones como una actividad de segundo orden. Si Lee Iacocca habría pensado lo mismo, probablemente no habría remontado la Chrysler. Pero cuidado; finalmente todos juzgamos a los demás según el mismo enunciado de hace dos mil años: POR SUS OBRAS LOS CONOCERÉIS.