

HORACIO ANDRADE

Comunicación Organizacional Interna



PROCESO, DISCIPLINA Y TÉCNICA

Introducción

Imaginémonos una organización en la que sus integrantes no compartieran información con quienes dependen de ella para lograr sus objetivos; en la que no existieran canales formales de comunicación, y las noticias pasaran de boca en boca a través de la red informal; en la que los jefes nunca le dijeran a sus colaboradores lo que se espera de ellos, ni cómo van a ser evaluados, ni les dieran retroalimentación, ni nada que pudiera servirles para desempeñar su trabajo adecuadamente; en suma, en la que la comunicación fuera completamente rudimentaria, con graves deficiencias, distorsiones y omisiones. Dicha organización desaparecería, inevitablemente, en el corto plazo.

La comunicación es para la empresa el equivalente al sistema circulatorio del organismo animal o humano: permite que la sangre, que en este caso es la información, llegue a todos los rincones del cuerpo y les proporcione el oxígeno necesario para su sano funcionamiento y, por lo tanto, para la supervivencia misma del sistema. Si no hay una buena irrigación, sobrevendrán enfermedades que llevarán finalmente a la muerte.

Ciertamente, no son pocas las empresas que enfrentan problemas de comunicación, quizá no tan graves como los descritos (si así fuera, varias de ellas simplemente

ya no existirían), pero sí lo suficientemente importantes como para que las cosas no marchen bien, las decisiones se atoren o no sean las correctas (la información es la materia prima de la toma de decisiones), y el clima de trabajo sea insano. De hecho, las encuestas que miden la satisfacción laboral de los empleados muestran, una y otra vez, que uno de los factores peor percibidos por éstos es, precisamente, la comunicación.

También encontramos, por supuesto, ejemplos de organizaciones que, al ser conscientes de la importancia que tiene una buena comunicación, procuran establecer y mantener en forma los canales que puedan facilitarla, incluyendo a los líderes formales, ya que éstos son, sin lugar a dudas, esenciales para que la información fluya vertical y horizontalmente. Además, cuentan con una estrategia bien definida para asegurar que todos sus integrantes reciban oportunamente la información que requieren, tanto en calidad como en cantidad.

Un elemento importante de dicha estrategia es tener un área dedicada a facilitar el proceso, y personas especializadas en desarrollar los programas, medios y acciones que permitan alcanzar los objetivos establecidos en materia de comunicación.

El nacimiento y consolidación, durante las últimas cinco décadas, de la Comunicación Organizacional como un campo de estudio y como un área funcional de la empresa, es la mejor prueba de que la comunicación como proceso social es de enorme importancia para las organizaciones.

En las universidades, esta especialidad de la carrera de comunicación se ha vuelto cada vez más popular, y por lo tanto demandada por los estudiantes, y existe ya un buen número de asociaciones que congregan a los profesionales del ramo, sin mencionar la enorme cantidad de publicaciones de todo tipo dedicadas a este campo de investigación y de acción.

Como ya apuntábamos, hoy en día hay empresas que han avanzado mucho en la tarea de mejorar su comunicación, y empresas que se encuentran todavía rezagadas, sea por falta de conciencia, sea por falta de convencimiento, sea por no saber por dónde empezar el esfuerzo o qué hacer concretamente.

Este libro busca ayudar a las organizaciones y a los profesionales interesados en conocer la naturaleza, alcance y herramientas de la comunicación organizacional, proporcionándoles de una manera sencilla y aplicable los elementos que les permitan hacerlo.

Las dos partes que lo constituyen persiguen objetivos diferentes pero complementarios, ya que en la primera se proporcionan los elementos necesarios para entender el concepto de Comunicación Organizacional Interna y el proceso que propongo para desarrollar programas y medios, y en la segunda se abordan temas

que de manera incremental han llamado la atención de los comunicadores durante los últimos años, tanto en función del interés que generan intrínsecamente, como de la importancia que representan para la organización. Uno de los más relevantes es, sin duda, el de la responsabilidad que tienen los líderes formales como comunicadores.

Espero poder convencer a los lectores del hecho de que, además de trabajar en el mejoramiento de los medios “tradicionales” de comunicación (impresos y electrónicos), hay que hacer un esfuerzo especial por desarrollar las habilidades de comunicación de todos los colaboradores, pero especialmente de los líderes formales. La comunicación interpersonal es, y seguramente seguirá siendo, la más importante de las categorías de la comunicación organizacional interna.

Si falla la relación más elemental de todas, que es la cara a cara, la más sofisticada tecnología de la información servirá de poco.

Contenido

I. Concepto y modelo de la Comunicación Organizacional Interna

Comunicación Organizacional: naturaleza y alcance	5
Proceso general de la Comunicación Organizacional Interna	22

II. Algunos temas de creciente interés

Comunicación y Cultura Organizacional: la Gestión de los Recursos Simbólicos	37
Comunicación y cambio organizacional	42
La Comunicación Intercultural	45
El papel de los líderes como comunicadores	51



Horacio Andrade

Licenciado en Comunicación por la Universidad Iberoamericana con Maestría en Administración por el ITAM, donde también cursó el Diplomado en Desarrollo Organizacional. Realizó estudios de Doctorado en la Universidad Nebrija, de Madrid, España.

Es socio director del despacho de consultoría “Sistemas de Investigación Aplicada” (Sinapsis). Durante diez años fue coordinador del Diplomado en Desarrollo Organizacional del ITAM, donde actualmente coordina el Diplomado en Dirección de Recursos Humanos.

Fue presidente de la Asociación Mexicana de Comunicadores (AMCO) y de la Asociación de Profesionales en DO (prodeso), y vicepresidente del Comité de Educación de la American Chamber of Commerce of Mexico.

Autor de los libros “Cambio o Fuera”, “El Factor ADR” y “Comunicación Organizacional Interna”. Tiene a su cargo desde hace más de catorce años la página Capital Humano, en el periódico Reforma, en la que publica su columna semanal “Perfiles y Rasgos”.



PARTE 1

Concepto y modelo de la Comunicación Organizacional Interna



Comunicación Organizacional: naturaleza y alcance

Definición del concepto

Hablar de la comunicación organizacional plantea, de entrada, la dificultad de definir el concepto, ya que tanto entre los estudiosos como entre los practicantes de este campo se pueden encontrar enfoques y aproximaciones diferentes. Por eso, conviene precisar el término, por lo menos en función de cómo se le entenderá en este libro.

Una de las primeras lecciones que aprendimos quienes estudiamos la carrera de comunicación es que nada “es” algo, sólo se le llama así. El libro que ahora se tiene en las manos no “es” un libro; quienes hablamos español hemos convenido que a este objeto le vamos a llamar así, como otros (quienes hablan la lengua inglesa) han convenido en llamarle “book”. Por lo tanto, no podemos decir “comunicación es...”, sino “yo le llamo comunicación a...”. Esta precisión es importante porque la definición que se utilice dependerá del enfoque bajo el que se vea el concepto; habrá quienes lo entiendan, y por tanto lo definan, de diferente manera. Bajo esa premisa, podemos entender a la comunicación organizacional de tres formas distintas:

Primero, como un proceso social: David K. Berlo, uno de los autores especializados en comunicación más leídos hace algunas décadas, sostenía que la comunicación es el proceso social fundamental. Esta afirmación es muy cierta y por supuesto aplica plenamente al ámbito de las organizaciones. Desde esta

perspectiva, la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y sus diferentes públicos externos. Más adelante veremos que este intercambio de mensajes se puede dar, y de hecho se da, de muchas maneras y utilizando una amplia variedad de canales.

Segundo, como una disciplina: la comunicación organizacional es un campo del conocimiento humano que estudia la forma en que se da el proceso de la comunicación dentro de las organizaciones, y entre éstas y su medio. El desarrollo de esta disciplina es relativamente joven, ya que podríamos ubicar el inicio de los esfuerzos serios y sistemáticos por desarrollarla, así como las primeras obras publicadas sobre la materia, en la década de los setenta. También por esos años empiezan a surgir, o en algunos casos a consolidarse, las asociaciones de profesionales en comunicación organizacional, que sin duda le dieron un impulso importante a este campo no sólo en relación a la generación del conocimiento a partir de la investigación, sino también a la aplicación de estos conocimientos en las organizaciones.

Tercero, como un conjunto de técnicas y actividades: los conocimientos generados a través de la investigación del proceso comunicativo en la organización sirven para desarrollar una estrategia encaminada a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre sus miembros, y entre la organización y los diferentes públicos que tiene en su entorno (por ejemplo, inversionistas, clientes, proveedores, gobierno, medios de comunicación, competidores, distribuidores, asociaciones y cáma-

ras, organismos diversos y público en general). En esta acepción, podemos distinguir dos categorías, dependiendo de los públicos a los que se dirige el esfuerzo comunicativo:

Comunicación interna: conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

Comunicación externa: conjunto de mensajes emitidos por la organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios. Abarca tanto lo que en términos generales se conoce como Relaciones Públicas, como la Publicidad.

Aunque es cierto, y necesario, que la comunicación interna y la externa deben estar perfectamente sincronizadas y alineadas hacia un objetivo común, en este libro trataremos fundamentalmente de la primera, es decir, de la que tiene como público meta a los colaboradores de la organización.

Postulados básicos

Para darnos una idea de la importancia y el alcance que tiene el proceso comunicativo en las organizaciones, presentaré algunos postulados básicos, sobre los cuales reflexionaremos más a fondo en capítulos subsiguientes:

1. La comunicación es integral, es decir, abarca una gran variedad de modalidades, todas ellas importantes y todas ellas también presentes en cualquier organización:

- Interna – externa, clasificación que, como ya se explicó anteriormente, distingue los mensajes que se intercambian dentro de la organización de los que se dan entre ésta y sus públicos externos.

- Vertical (ascendente y descendente)- horizontal – diagonal

La comunicación vertical es la que se da entre los diferentes niveles jerárquicos de la organización; es ascendente cuando la información sube de un nivel inferior a otro superior, y descendente cuando viaja en el sentido opuesto.

La comunicación horizontal es la que se da entre las personas que están en el mismo nivel jerárquico, sea que formen parte de la misma área o que pertenezcan a áreas distintas.

La comunicación diagonal es la que se establece entre personas de distintos niveles y áreas. La gran transformación que están experimentando las organizaciones desde hace un par de décadas ha hecho este tipo de comunicación (al igual que la horizontal) cada vez más frecuente e importante, debido a la necesidad de conformar equipos de trabajo integrados por personas de diversas procedencias (especialidades, áreas, niveles y funciones).

-Formal - Informal

La comunicación formal es la que se da a través de las fuentes y/o los canales oficiales de la organización.

La comunicación informal es la que utiliza la red no oficial de relaciones interpersonales. Generalmente se da de boca en boca y se le suele conocer como “radio pasillo”, término que resulta muy gráfico para entender su naturaleza.

-Interpersonal - Intragrupal - Intergrupala – Institucional

La comunicación interpersonal es, en términos generales, la que se da entre dos o más individuos de la organización.

La comunicación intragrupal se genera entre las personas que pertenecen al mismo equipo de trabajo.

La comunicación intergrupala se da entre los miembros de diferentes equipos de trabajo.

La comunicación institucional es la que se establece entre la organización como un todo y sus varios públicos internos, utilizando los canales formales establecidos para ello.

-Verbal-No Verbal

La comunicación verbal es la que utiliza la palabra, sea hablada o escrita, para transmitir los mensajes deseados.

La comunicación no verbal es la que se da a través de las diferentes categorías que conforman el lenguaje corporal, así como de los aspectos no lingüísticos del discurso (volumen, to-

no, inflexión y otros elementos relacionados con el uso de la voz). También hay mensajes que envía la organización, de manera consciente o inconsciente, voluntaria o involuntaria, a través de una gran variedad de medios, como la decoración, el orden y limpieza, las instalaciones, la tecnología, el equipo, los uniformes, la distribución física de las áreas y personas, y otros muchos que reflejan también, y por tanto comunican, la cultura de la organización.

-Directa –mediatizada

La comunicación directa es la que se da cara a cara.

La comunicación mediatizada es la que utiliza diversos canales impresos, audiovisuales y electrónicos.

Así como no se puede separar lo verbal de lo no verbal en la práctica de la comunicación interpersonal porque constituyen parte del mismo “paquete”, tampoco podemos considerar todas estas modalidades de la comunicación organizacional como entes aislados. De hecho, podemos encontrar con frecuencia combinaciones de todas estas categorías (interpersonal directa o mediatizada, verbal o no verbal, formal o informal; intragrupal horizontal o diagonal; institucional mediatizada formal, etcétera).

2. La comunicación es un sistema; un sistema es un conjunto de partes interrelacionadas e interdependientes que tienen un propósito común. Una organización es un sistema compuesto por subsistemas, que en su mínima expresión podríamos identificar como el técnico (todo lo que tiene que ver con

la tecnología, la estructura y los procesos administrativos) y el psicosocial o humano (las personas que la integran); afirmar que la comunicación es un sistema implica que el subsistema técnico y el humano del sistema organizacional, es decir, los medios que se utilizan para enviar información y las personas que se comunican entre sí directamente, están interrelacionados y son interdependientes.

Son muchas las variables que influyen simultáneamente en el clima de comunicación de una organización. Lo técnico y lo interpersonal interactúan, de manera que el resultado final no se da en función de relaciones causa-efecto lineales y directas, sino de procesos complejos. Por otro lado, para que la comunicación funcione eficientemente en la organización tiene que hacerlo no sólo en términos de los medios, sino también de las personas; esto significa que si la comunicación interpersonal es deficiente, la comunicación como un todo también lo será, por más que los medios sean muy sofisticados tecnológicamente hablando.

3. La comunicación y la cultura organizacional están íntimamente relacionadas. El concepto de Cultura ha entrado con fuerza a la jerga de las organizaciones en los últimos años, y cada vez más ligado al de Comunicación. De hecho, como se verá con más detalle posteriormente, una manera muy extendida de entender a la cultura es como un conjunto de significados compartidos que proporcionan un marco común de referencia y, por lo tanto, patrones similares de comportamiento.

En la organización, los medios de transmisión y reforzamiento de la cultura, además de los conceptuales (transmisión verbal, tanto oral como escrita, de la misión, visión, valores, creencias y principios conductuales) son múltiples: símbolos, conductas, políticas, procedimientos y normas, instalaciones y tecnología, por nombrar sólo algunos.

4. La comunicación es una responsabilidad compartida: como todos en la organización se comunican, comunicarse bien es una responsabilidad de todos, si bien algunos deben jugar un rol más importante en este sentido por la posición que ocupan o por la información que manejan. Por lo tanto, el desarrollo de las habilidades de comunicación de las personas, en los distintos niveles y áreas, se ha vuelto una prioridad, sobre todo ahora que las organizaciones están viviendo cambios fundamentales.

Un número creciente de organizaciones están creando áreas especializadas a cargo de comunicadores profesionales, cuya función básica es apoyarlas para facilitar los procesos comunicativos y hacer que esta responsabilidad compartida sea cumplida efectivamente. Es importante que quede definido con mucha claridad el objetivo del área de Comunicación y el rol que tienen que desempeñar sus integrantes en la organización, para aprovecharlos al máximo y no generar falsas expectativas.

Objetivos del área de comunicación organizacional interna:

Como todas las áreas de la organización, la de comunicación interna debe tener como principal objetivo contribuir al logro de sus resultados; de otra forma, ni se entendería ni, mucho menos, se justificaría su existencia. En lo que se va a diferenciar de las demás áreas es en la manera como llevará a cabo esta contribución. Ahí radica precisamente su misión, razón de ser u objetivo fundamental, que podríamos expresar en los siguientes términos:

Respaldar el logro de los objetivos institucionales, fortaleciendo la identificación de los colaboradores con la empresa, proporcionándoles información relevante, suficiente y oportuna, reforzando su integración, fomentando su involucramiento, y generando en ellos una imagen favorable de la organización y de sus productos y servicios.

Como se puede ver, este objetivo general comprende cinco objetivos específicos (identificación, información, integración, involucramiento e imagen), que van a requerir de una quinta “i” para cumplirse plenamente: la investigación, misma que debe abrir y cerrar el proceso. De esta forma, tenemos lo que hemos llamado el “Modelo de las seis íes”, que se puede representar de la siguiente manera:



Diagrama 1: Modelo de las seis “íes”

La responsabilidad de la función de la comunicación organizacional respecto a cada una de las seis “íes” se detalla a continuación:

1. Utilizar diferentes herramientas de Investigación tanto para diagnosticar al inicio del proceso la situación existente en materia de comunicación en la organización, como para evaluar, al final del mismo, los resultados obtenidos con los esfuerzos de mejora.

Es muy importante que las acciones que se emprendan para facilitar el proceso comunicativo estén sustentadas, hasta donde sea posible, en información acerca de cómo se está dando actualmente este proceso; cuáles son las fortalezas, las debilidades, los problemas y las áreas de oportunidad existentes; qué tan satisfechos se sienten los públicos internos con la información que reciben; cómo están funcionando los medios institucionales y qué aceptación y credibilidad tienen, y cuáles son las cosas que la organización necesita compartir con sus colaboradores.

Una vez implantados los programas, acciones y medios tendientes a reforzar los aspectos positivos, a solucionar los problemas y a cumplir los objetivos fijados en materia de comunicación, hay que saber en qué grado se logró lo que se pretendía. Este es un paso que muchas veces se omite porque, si los objetivos no estaban claros desde el inicio, será poco menos que imposible saber en qué medida se alcanzaron.

En resumen, la **Investigación** busca:

Conocer la problemática existente en materia de comunicación, y sus causas

Definir las necesidades de información de la empresa hacia su personal

Detectar las necesidades de información del personal, y su grado actual de satisfacción

Evaluar la efectividad de los medios de comunicación con los que cuenta la empresa

Evaluar el resultado obtenido con los esfuerzos de mejora

En un apartado posterior de este capítulo se hablará sobre la forma de llevar a cabo la investigación de la comunicación en la empresa.

2. Propiciar la Identificación de los colaboradores con la organización, y por lo tanto, el orgullo y el sentido de pertenencia. Esto se lleva a cabo, principalmente, difundiendo los elementos de la cultura corporativa (misión, visión, valores) que ha-

cen que las personas encuentren sentido y dirección, y una serie de principios conductuales que orienten su acción y sus decisiones.

Otra forma de hacerlo es a través del uso de símbolos y de “memes” (término que se refiere a las unidades básicas de transmisión cultural, de las que se hablará más adelante) que propicien que los colaboradores de la organización se vean reflejados en, y representados por, ellos, y se reconozcan como miembros de una comunidad que tiene una cultura compartida y objetivos comunes. Estos “identificadores” pueden ser logos, figuras, personajes, frases, colores, sonidos u otros elementos que muchas veces se dirigen más a la emoción que a la razón.

En resumen, la **Identificación** busca:

Reforzar la cultura de la empresa

Generar o mantener el orgullo de pertenencia

Desarrollar “identificadores” o elementos simbólicos

3. Propiciar que todas las personas que integran a la organización reciban Información relevante, suficiente, confiable y oportuna sobre el entorno, sobre la empresa y sobre el trabajo. Son muchas las cosas que los colaboradores necesitan saber para sentirse parte de la organización y para desempeñar efectivamente sus actividades. Más adelante, en este capítulo, hablaremos acerca de ellas.

La comunicación organizacional tiene una doble responsabilidad en este sentido: por un lado, aprovechar los medios a su alcance para facilitar este flujo informativo, haciendo “hablar” a la organización y poniendo en contacto a sus diferentes públicos internos; por otro, fomentar que la información que debe circular a través de los canales interpersonales (orales, escritos y electrónicos), lo haga con efectividad. En cualquier caso, se debe concebir el proceso comunicativo como multidireccional y circular, y no lineal y unilateral.

Es importante que al hablar de medios incluyamos a los informales, lo que significa que es conveniente saber quiénes son los líderes de opinión en la organización (que no siempre son los jefes) y aprovechar esta red para la difusión de algunos mensajes, de manera que no sólo circulen rápidamente, sino que también gocen de credibilidad por parte de los públicos meta.

En resumen, la **Información** busca:

Proporcionar información confiable, relevante, suficiente y oportuna

Optimizar el uso de los medios institucionales de comunicación

Aprovechar la red de comunicación formal e informal de la empresa, tanto vertical como horizontalmente

4. Favorecer la Integración de la organización con y entre sus colaboradores. Esto implica mejorar la comunicación vertical, horizontal y diagonal, fomentar el trabajo en equipo, propiciar el rompimiento de las barreras existentes entre las áreas y niveles, y crear un clima de colaboración y apoyo para el cumplimiento de los objetivos comunes.

Una de las responsabilidades más importantes de la comunicación organizacional en este sentido es la de contribuir a que la empresa sea vista no como una serie de entidades aisladas, sino como un sistema, es decir, como un conjunto de interrelaciones e interdependencias para las que una buena comunicación resulta fundamental.

En este aspecto, el comunicador tiene una función de gran relevancia: contribuir, ya sea haciéndolo él mismo o apoyando a las áreas de formación del recurso humano, a que las personas, sobre todo los líderes formales, desarrollen sus habilidades de comunicación, en el entendido, como se dijo antes, de que la responsabilidad de que las cosas marchen bien en esta materia dentro de la organización, es de todos los que forman parte de ella.

En resumen, la **Integración** busca:

Mejorar el clima de comunicación en la empresa

Fomentar la colaboración y el trabajo en equipo entre personas, áreas y niveles

Desarrollar las habilidades de comunicación interpersonal de los colaboradores en general y de los líderes en particular

5. Fomentar el Involucramiento de las personas, es decir, su participación activa y comprometida para el logro de los objetivos organizacionales. Lo que toda empresa busca en materia de capital humano es que éste haga lo que tiene que hacer, lo haga bien y a tiempo, y lo haga con gusto. Para que esto suceda, ciertamente son muchas las variables que influyen (personas correctas en el lugar correcto, condiciones de trabajo adecuadas, oportunidades de capacitación y desarrollo, retroalimentación del desempeño y buenos jefes, por nombrar sólo algunas), pero sin duda, la comunicación juega un papel de gran importancia.

Por un lado, los colaboradores de la empresa tienen que conocer muy bien cuáles son los objetivos que ésta persigue, así como los que ellos mismos tienen que cumplir para contribuir a que se alcancen los de la organización. Por otro, estos objetivos tienen que establecerse, y presentarse, de tal manera que las personas los hagan suyos, se identifiquen con ellos y se comprometan a poner todo de su parte para lograrlos. Dicho de otra forma, los objetivos tienen que ser retadores, y cada quien debe saber muy bien qué es lo que la organización espera de él o ella. La comunicación debe mover a la acción, por lo que no solamente hay que informar, sino también persuadir.

En resumen, el **Involucramiento** busca:

Asegurar que cada colaborador conozca tanto los objetivos organizacionales como los suyos propios

Propiciar que las personas hayan suyos los objetivos fijados y se comprometan con ellos

Contribuir a que los colaboradores hagan bien, a tiempo y con gusto lo que tienen que hacer, mejorando así su desempeño

6. Facilitar la creación de una Imagen favorable y consistente de la organización entre sus públicos. Esto va más allá de la concepción que a menudo se tiene de la imagen como algo meramente externo y ligado a elementos que hacen parecer lo que no se es. El comunicador profesional debe cuidar que la imagen que se cree la gente de la organización a la que pertenece esté sustentada en realidades y no en ficciones, en rasgos reales y no en meras apariencias.

Es muy importante que el comunicador verifique constantemente la congruencia entre los mensajes que envía y el ser y quehacer de su organización, ya que de lo contrario el efecto será el inverso: la pérdida de credibilidad.

Esta es la línea de lo que hemos denominado “Administración de Recursos Simbólicos” (que será vista con detalle más adelante), que en esencia consiste en buscar la consistencia entre los mensajes que se envían en la organización a través de una gran cantidad de medios (desde los tradicionales hasta algunos que no se ven como tales, como las instalaciones, los uniformes y, por supuesto, las conductas, principalmente de los líderes formales).

En resumen, la **Imagen** busca:

Crear una percepción favorable de la organización entre sus colaboradores

Asegurar la consistencia entre los mensajes enviados por distintos medios

Considerando los elementos del modelo que acabamos de analizar, en una empresa cliente se estableció de la siguiente manera el objetivo general del área de comunicación organizacional interna:

Respaldar el logro de los objetivos institucionales fortaleciendo la identificación de los colaboradores con la empresa, proporcionándoles información suficiente y oportuna, reforzando su integración e involucramiento, y generando en ellos una imagen favorable de la organización y de sus productos.

De este objetivo general se derivaron cinco grandes objetivos específicos, a saber:

Favorecer la identificación de los colaboradores con la empresa y su sentido de pertenencia a ella, a través del reforzamiento constante de la cultura organizacional.

Asegurar que los colaboradores cuenten con información confiable, suficiente y oportuna, que les permita conocer las cosas importantes que suceden en la empresa y desempeñar su trabajo de manera óptima.

Fomentar la integración con y entre los colaboradores de la empresa.

Favorecer el involucramiento y la participación activa de los colaboradores para el logro de los objetivos organizacionales.

Proyectar una imagen favorable y consistente de la empresa y de sus productos y servicios entre sus públicos internos, que sea congruente con la que se maneja hacia el exterior.

Además, se agregó uno que tiene que ver con la investigación:

6. Crear y aplicar las herramientas que permitan conocer el estado de la comunicación en la empresa, así como evaluar la efectividad de los esfuerzos emprendidos para mejorarla.

Todo esto se representó gráficamente de la siguiente forma:



Diagrama 2: Representación gráfica de los objetivos de comunicación

Algunos métodos de investigación

Las maneras como se puede obtener la información que se requiere para conocer la situación de la organización en materia de comunicación son muy variadas. Aquí mencionaremos algunas de las que personalmente nos han dado resultados satisfactorios en diversas empresas.

Detección de necesidades de comunicación: ésta se lleva a cabo para saber cuál es la información que requieren conocer los públicos internos de la organización, el grado en que estas necesidades están siendo satisfechas actualmente, y los medios a través de los que se está recibiendo la información.

Tomando como base las categorías de información que se presentan en el siguiente apartado, se elabora un cuestionario en el que se pide a los colaboradores que, por un lado, califiquen en una escala de 1 a 5 qué tan importante es esa información para ellos y, por otro, qué tanto consideran que la están recibiendo actualmente, también en una escala de 1 al 5. El resultado nos puede mostrar, por ejemplo, que hay información importante que no se recibe, o información menos importante que se recibe con frecuencia. El gap o brecha nos señala con claridad las necesidades de información existentes.

También se pide, en otra parte de la herramienta, que se marquen los medios a través de los cuales se recibe esa información. Para ello, se vuelven a poner las categorías, y los medios de comunicación que hay en la empresa (incluyendo los interpersonales, como el jefe inmediato, las juntas de trabajo o las reuniones informativas), para que el colaborador señale los tres medios a través de los que recibe la información, en el orden de importancia que tienen.

Encuesta de clima de comunicación: esta es una herramienta parecida al cuestionario de clima organizacional, con la diferencia de que los temas a investigar están relacionados completamente con la comunicación, sobre todo con la interpersonal, intragrupal, intergrupala, vertical, horizontal y diagonal, en términos de calidad y cantidad de la información que se recibe, relaciones de colaboración existentes, grado en el que se proporciona retroalimentación, orientación y reconocimiento, y grado en el que se tiene confianza y existe apertura para decir las cosas de manera directa, entre otros aspectos.

Proporciona información de gran utilidad para detectar las fortalezas y debilidades que se dan en la comunicación entre las personas y los grupos, especialmente entre los jefes y sus colaboradores, por un lado, y las diferentes áreas y equipos de trabajo, por otro.

Entrevistas personales: acudir de manera directa a quienes nos pueden dar información valiosa acerca de lo que pasa en la organización en materia comunicativa resulta sumamente provechoso y enriquecedor, sobre todo cuando se trata de “bordes finos” y de profundizar en aspectos que las encuestas sólo nos muestran en lo general. El secreto consiste en hacer una buena selección de las personas a entrevistar, y en formular las preguntas adecuadas.

Observación “in situ”: una forma de darnos cuenta de cómo se comunica la gente en la empresa es estando ahí y observar su comportamiento y las pautas comunicativas que siguen de manera estructurada, es decir, sabiendo con claridad qué es lo que queremos descubrir.

Si, como afirma Paul Watzlawick, todo comportamiento en una situación de interacción tiene un valor de mensaje, por lo que no es posible dejar de comunicarnos aunque lo intentemos, la observación es un método tan válido como valioso para interpretar los mensajes que nos dan los colaboradores de la empresa a través de su conducta y de su interrelación con los demás. Esto lo saben muy bien los antropólogos, para los que la observación estructurada es uno de sus métodos de investigación favoritos.

Análisis de medios: Dado que los medios son los vehículos por los cuales necesariamente se enviarán los mensajes, es muy importante saber cuáles son aquellos con los que actualmente cuenta la organización, así como el estado actual que guardan, tanto en lo que se refiere al contenido (qué se está comunicando) como a la forma (cómo se está haciendo). Al hablar de los medios no solamente nos referimos a los “tradicionales” (revista, intranet, tableros de avisos, videos, carteles y otros), sino también a los que implican una interacción directa entre emisores y receptores, como por ejemplo las juntas de trabajo y las reuniones informativas.

Cuestionarios específicos: en algunos medios, como la revista o la intranet, se pueden incluir periódicamente cuestionarios para conocer el grado en que los públicos a los que se dirigen consideran que dichos medios están satisfaciendo sus necesidades de información, y qué opinión tienen respecto al contenido, diseño, periodicidad y otros aspectos que puedan ser mejorados.

Revisión de la información existente: Cuando se quiere conocer la situación que guarda la comunicación en la empresa, una fuente indispensable de consulta es lo que se ha hecho hasta el momento en este campo. Probablemente existan reportes de estudios realizados con anterioridad, o estén documentadas las acciones de mejora emprendidas; también hay que revisar los medios, la línea que han seguido en materia informativa, los mensajes clave que se transmitieron a través de ellos y los principales temas tratados. Todo este material es su-

mamente valioso para determinar el punto de partida del esfuerzo que está por emprenderse.

Necesidades de comunicación en la organización

Cuando revisamos el contenido de los medios a través de los cuales las empresas se comunican con su personal, nos encontramos con mucha frecuencia con una enorme cantidad de información a la que podríamos llamar igual que a la comida que engorda mucho pero no nutre: "chatarra".

La información chatarra es aquella que no satisface necesidades específicas, que interesa a pocas personas y que hace que los medios en general tengan una baja aceptación y credibilidad en la organización.

Diversas investigaciones han comprobado una y otra vez que existe un amplio rango de asuntos que a los empleados de una empresa les interesa conocer, por lo que no darles información al respecto y llenarlos en cambio de chatarra equivale a subestimar su inteligencia.

¿Cuáles son las cosas que la gente quiere y requiere saber? Nuestra experiencia nos dice que básicamente se pueden agrupar en tres categorías: información relacionada con la organización, información acerca del trabajo, e información sobre asuntos que afectan a la vida personal y familiar.

En el primer rubro se incluye todo lo relacionado con lo que la organización es y hace. Por increíble que parezca, hay empre-

sas en las que la gente apenas conoce lo que tiene que ver con su ámbito concreto de trabajo, ignorando cosas tan importantes como los objetivos, estrategias y planes institucionales (por no hablar de la misión, visión y valores), los resultados alcanzados, el tamaño y alcance de la operación, la dispersión geográfica, las políticas y procedimientos más importantes o, y esto sucede aunque sea difícil creerlo, los productos y servicios que ofrece.

Tampoco se cuenta con información suficiente y oportuna acerca de las noticias que se van generando en el día a día de la organización, y que ayudan a la gente a estar enterada de lo que sucede, de lo que cambia, de lo que se mejora, de lo que se decide, de lo que tiene éxito y de lo que fracasa. Incluso se llegan a dar casos (a mí me sucedió en una de las empresas en las que trabajé) en los que los colaboradores reciben noticias tan importantes como la salida de su director general... ¡por los diarios!

La segunda categoría, relacionada con la información acerca del trabajo, es tan crítica como descuidada en muchas organizaciones. Comprende todo lo que las personas necesitan para saber lo que se espera de ellas, los parámetros bajo los cuales va a ser evaluado su desempeño y la forma en que se considera que han hecho las cosas. También incluye la información que requieren para llevar a cabo sus funciones y responsabilidades y para tomar buenas decisiones.

Es muy frecuente encontrarse con empleados que trabajan "por instrumentos", que es una expresión que suele usarse pa-

ra designar algo que está entre la intuición y la improvisación, ante la falta de señales claras respecto a dónde y cómo ir.

Finalmente, las personas quieren saber todo aquello que repercutirá, directa o indirectamente, en su bienestar personal y familiar: prestaciones, beneficios, oportunidades de capacitación y de promoción, disposiciones en materia de seguridad e higiene, políticas de administración de recursos humanos, actividades culturales, sociales y deportivas en las que puede participar.

En síntesis, las necesidades de información del personal se pueden clasificar de la siguiente forma:

Información general sobre la empresa

Cultura organizacional (misión, visión, valores, principios)

Objetivos/metas/estrategias de la organización

Resultados obtenidos

Estructura (forma como está organizada la empresa)

Principales proyectos

Eventos/actividades/noticias importantes

Productos y servicios

Entorno/mercado/competencia

Centros de trabajo

Tecnología

Historia

Reconocimientos que se otorgan a personas y áreas

Información necesaria o útil para el trabajo

Políticas

Procedimientos

Funciones y responsabilidades de las áreas que integran a la empresa

Cambios en la estructura

Ingresos y salidas de personal

Programas de capacitación y desarrollo

Decisiones importantes que se toman en la dirección

Información sobre condiciones de trabajo

Prestaciones y beneficios

Seguridad e Higiene

Reglas y disposiciones diversas

Resulta evidente que la gama de necesidades de información en las organizaciones es muy amplia. El hecho de que no se satisfagan y se recurra en cambio a la información chatarra puede deberse a un desconocimiento de lo que la gente requiere,

o a la creencia de que más vale mantener la confidencialidad ante el temor de que se haga un mal uso de la información. Lo paradójico es que mucha de esta información es pública y se puede encontrar fácilmente en medios externos.

¿Por qué no dar un voto de confianza a los colaboradores y proporcionarles los elementos para que conozcan a la empresa, se integren a ella y trabajen mejor? Las organizaciones que así lo han hecho han descubierto que hay que temerle más a la falta de información que a la información misma.

Diferentes clases de mensajes

Es importante aclarar que la información a la que se hace referencia en el punto anterior corresponde casi en su totalidad a un tipo específico de mensajes, que serían, precisamente, los informativos o de contexto, cuyo objetivo básico es que las personas sepan lo que está pasando en su empresa. Sin embargo, además de esos hay otros cuatro tipos de mensajes: los directivos, que le dicen a la gente qué debe hacer y qué se espera de ella (instrucciones concretas, acciones a tomar, normas y disposiciones diversas que hay que cumplir); los motivacionales, que buscan la participación y el involucramiento del personal en los proyectos y programas de cambio que emprende la organización; los de apoyo, que tienen como objetivo proporcionar la información que las personas requieren saber en situaciones de crisis organizacional (como recortes, reestructuras y fusiones), y los relacionados con el desempeño, que proporcio-

nan retroalimentación y reconocimiento, elementos indispensables para que los colaboradores mejoren sus resultados.

Tanto los encargados de facilitar el proceso como todos los responsables de comunicar algo en la organización (principalmente los líderes formales) deben saber diferenciar cada uno de estos tipos de mensajes y utilizarlos en función de los objetivos de comunicación que persigan. De no hacerlo así, seguramente los públicos internos no podrán satisfacer plenamente sus diversas necesidades de información.

El papel del comunicador organizacional

Si bien es cierto de que en los últimos años la función de comunicación organizacional interna se ha desarrollado significativamente en las organizaciones, también lo es que el papel que debe desempeñar el responsable de ella, así como su alcance y sus actividades, no siempre están claros.

Muchas veces la función del comunicador organizacional no se entiende y, por lo tanto, no se valora, porque él es el primero que se concibe a sí mismo como un “hacedor de medios”, y piensa que su principal papel es mantenerlos llenos de información, sin importar si ésta satisface o no necesidades reales tanto de los públicos a los que se dirigen como de la propia organización.

Espero que las siguientes consideraciones, aunadas a las que se hicieron al hablar de las seis “íes”, ayuden a definir de una

mejor manera el papel del profesional de la comunicación en el ámbito organizacional:

_ Debe contribuir al cumplimiento de los objetivos organizacionales. Este es, quizás, el punto más débil de venta de la función y de quienes la llevan a cabo. El no “amarrar” la estrategia comunicativa a la institucional hace que la primera se vea sólo como un conjunto de acciones desconectadas entre sí y sin un valor contributivo a la organización. El resultado es que la función se aísla y se vuelve prescindible. Por lo tanto, el comunicador tiene que conocer a su organización y al negocio en el que está, mantenerse al tanto de los objetivos y estrategias de la empresa, saber en qué puede apoyar a su cumplimiento, hacerlo con calidad y oportunidad, dar seguimiento a sus esfuerzos y evaluar sus resultados.

_ Debe basarse en la investigación. El comunicador no puede desarrollar su función a partir de suposiciones y criterios subjetivos, sino de necesidades reales detectadas a través de diferentes instrumentos. Debe conocer a fondo tanto a la organización como a sus públicos. Ambos tienen características y necesidades, intereses y objetivos de información distintos pero, las más de las veces, complementarios. El no tomarlos en cuenta para el diseño de la estrategia comunicativa hará que ésta carezca de cimientos sólidos.

_ Debe partir de una estrategia. Esto significa, por un lado, que el comunicador tiene que apoyarse en las estrategias de su organización y en los resultados de su investigación y, por otro, que debe establecer claramente los objetivos que persi-

gue, la manera como los va a alcanzar y la forma como los medirá. Es fundamental que no sólo estén definidos el qué y el cómo, sino también el para qué, pues constituye aquello que dará sentido y dirección al esfuerzo que se realice.

Con más frecuencia de la deseable, el comunicador organizacional no sólo no tiene claros los objetivos de los programas y campañas específicos que diseña e implementa, sino tampoco los generales de su propia función. Obviamente, si él no sabe bien a bien para qué está, el resto de la organización lo sabrá menos, con lo que la función pierde relevancia.

_ Debe facilitar, apoyar y promover una comunicación eficiente en la organización, asumiendo sus propias responsabilidades y fomentando que cada persona y área asuma las suyas. Como ya vimos, la comunicación es una responsabilidad compartida, y para que sea óptima todos tienen que participar. El comunicador cumple la importante función de ayudar a que este esfuerzo lo realice bien quien tiene que hacerlo, pero en ningún momento se convierte en la instancia encargada de la comunicación en la organización.

_ Debe asegurar la congruencia entre lo que se dice a través de los distintos medios empleados, y entre los mensajes que se envían al exterior y los que circulan internamente. Si lo que se dice en un lado contradice lo que se dice en otros, habrá confusión y pérdida de credibilidad. No es difícil encontrar organizaciones en las cuales las personas están “vacunadas” a lo que se les diga porque frecuentemente han visto esta falta de consistencia en los mensajes que reciben por diferentes medios.

_ Debe utilizar todos los medios existentes. Las organizaciones tienen un enorme potencial comunicativo. Como comentábamos antes, todo comunica (las conductas, las instalaciones, las normas, los uniformes, la manera como se trata a los demás) y no sólo los medios “tradicionales” como revistas, intranet, videos o tableros de avisos. El comunicador no debe limitarse a estos últimos, sino aprovechar muchos otros que se encuentran desperdiciados en la organización, o que incluso están mandando mensajes contradictorios sin que nadie repare en ello (excepto los receptores, que se dan cuenta muy bien de estas contradicciones).

El comunicador profesional tiene actualmente una responsabilidad y un campo de acción mucho mayores que los que se pensaba hasta hace poco. Esto tiene implicaciones muy positivas si consideramos la contribución que puede hacer a la organización a la que apoya con su trabajo, pero también le representa un fuerte compromiso y la necesidad de actualizarse constantemente para entender lo que pasa en el mundo, en su país, en su empresa y en su profesión.

Tendencias de la comunicación organizacional interna

Este capítulo no estaría completo sin hablar de lo que hoy en día parecen ser las principales tendencias en la comunicación organizacional interna. Sin duda, una buena forma de conocer el “estado del arte” y las tendencias de una disciplina, es revisando la temática que se aborda en los congresos organizados por las asociaciones líderes en el ramo. Si hablamos de la capa-

citación y desarrollo del personal, por ejemplo, hay que estar pendientes de la ASTD (American Association for Training and Development); en materia de recursos humanos, de la SHRM (Society for Human Resource Management); en comunicación organizacional, de la IABC (International Association of Business Communicators).

Hablando en concreto de la comunicación organizacional interna, este campo de estudio y de práctica ha tenido un desarrollo importante durante los últimos años, y un número creciente de empresas cuenta con áreas encargadas de facilitar esta función. Por eso, la agenda de los últimos congresos anuales de la IABC puede dar una buena idea de lo que está sucediendo en este terreno.

El primero de los temas que más ponencias y talleres ocupa corresponde a una de las principales preocupaciones actuales de los comunicadores organizacionales, sobre todo de los internos: la de lograr que la función sea vista como estratégica y no sólo operativa por la empresa. En otras palabras, pasar de ser los hacedores de medios (revista, tableros, intranet y otros), que es como muchas veces se les ha visto y, lo que es peor, se han visto a sí mismos, a ser socios del negocio, entendiendo sus necesidades, alineándose con sus estrategias y contribuyendo al logro de sus objetivos.

El segundo tema recurrente, ligado con el anterior, es el de la necesidad de diseñar un plan estratégico de comunicación que señale claramente el camino y los medios para que esta contribución esperada de la función a los resultados organiza-

les, se pueda dar. La comunicación organizacional interna no debe consistir en una serie de actividades sin sentido ni conexión, sino en una estrategia que las agrupe a partir de objetivos claros y de planes concretos.

El tercer tema que señala también una tendencia clara, es el de la medición de los resultados obtenidos, una vez que el plan ha sido implementado; el gran número de sesiones que abordan de diferentes maneras la necesidad de evaluar y los métodos que se pueden utilizar para hacerlo, así lo demuestra.

Es interesante ver que no sólo se habla del área de comunicación como la responsable de la función; de hecho, se considera que esta responsabilidad debe descansar en gran medida en los líderes formales de la organización, es decir, en todas las personas con mando, desde el director general hasta los supervisores de línea; incluso un buen número de conferencias están dedicadas al tema de la importancia de desarrollar habilidades de comunicación interpersonal (face to face) en este nivel organizacional, que es el que más en contacto está con la mayoría de los empleados y trabajadores.

También hay temas que seguramente en los próximos años darán mucho de qué hablar, como el de la función de “contador de historias” (storyteller) del comunicador, que ya se está practicando en algunas empresas, y que consiste en ejemplificar a los empleados, a través de historias significativas, los grandes mensajes de la organización, como pueden ser sus valores y principios. Están también el de la ética corporativa y el de la creación de un clima basado en la confianza, cuestiones can-

denes en un mundo empresarial en el que la credibilidad se ha empezado a perder por los escándalos por todos conocidos.

Finalmente, varias conferencias se han dedicado a la marca, hablando en los niveles de empresa, de productos y servicios, e incluso personal: cómo desarrollarla, posicionarla y convertirla en un factor clave de competitividad. Sin duda son interesantes los tópicos que hoy en día atraen la atención de los comunicadores organizacionales, porque señalan claramente las tendencias futuras de su especialidad.

Proceso general de la COI

Si se considera a la comunicación organizacional interna como un conjunto de estrategias, programas, medios y acciones, no cabe duda que contar con un modelo del proceso a seguir ayudará a que los objetivos que se persiguen se alcancen con éxito.

A lo largo de mi experiencia como consultor interno y externo, he desarrollado un modelo del proceso, que permite seguir una metodología básica en la implantación de programas y campañas de comunicación. El modelo se puede representar de la siguiente forma:

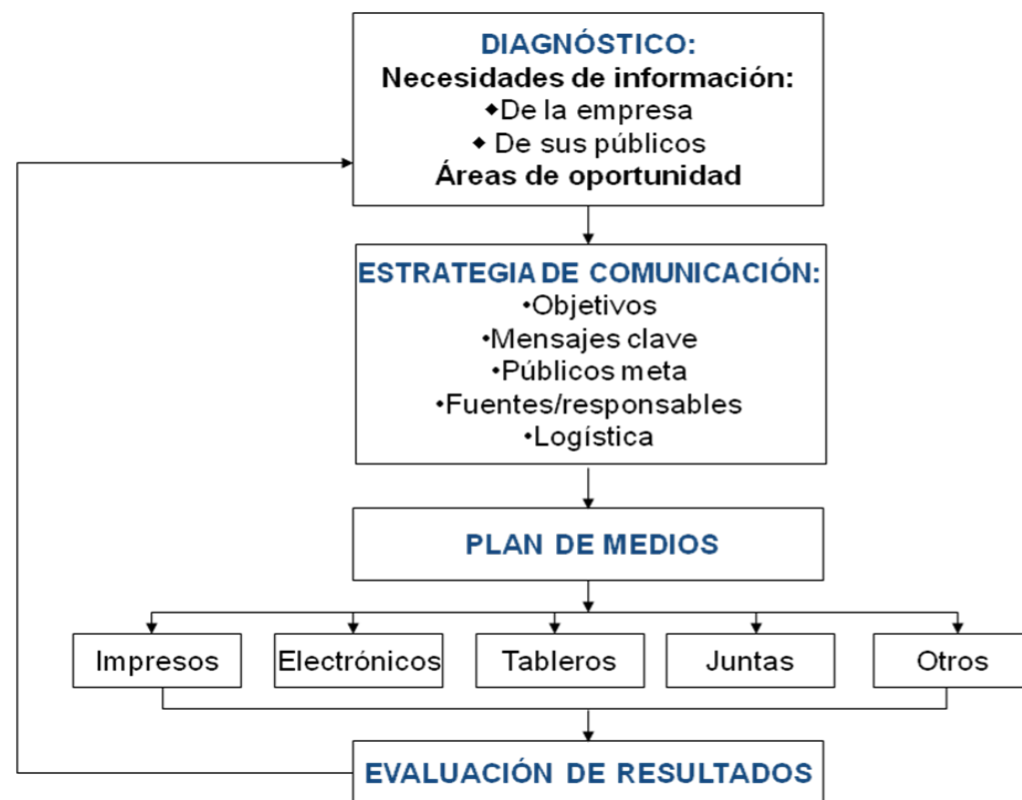


Diagrama 3: Modelo general del proceso de comunicación organizacional interna

Aunque el modelo puede servir para representar en términos generales la labor que lleva a cabo el área de comunicación organizacional interna, en este capítulo lo analizaremos poniendo como ejemplo el desarrollo de una campaña específica que se realizó en una empresa cliente. Esta campaña estuvo diseñada para apoyar un importante proceso organizacional denominado “Cultura de Servicio”, que tiene como objetivo orientar a la organización, y por supuesto a sus integrantes, a proporcionar a los clientes internos y externos un óptimo servicio.

Diagnóstico:

El área de oportunidad que se detectó, y que dio origen a la campaña, fue la de llevar el proceso a una etapa más conductual, es decir, convencer a la gente de la empresa de que un aspecto fundamental del servicio es la forma como el cliente es tratado y atendido, para que en su comportamiento reflejara este convencimiento.

Hasta ese momento, la compañía había emprendido una serie de acciones institucionales, que iban desde la emisión de políticas y procedimientos, hasta el diseño e implantación de programas de software que facilitarían la comunicación y las operaciones con los clientes, pasando por la creación de una especie de círculos de servicio cuya misión era la de proponer mejoras en este campo.

Ahora, era necesario involucrar más directamente a todas las personas, de manera que desde su propia función identificaran a sus clientes y a sus necesidades, e hicieran lo conducente para satisfacerlas.

El siguiente paso consistió en determinar las necesidades de información de la empresa hacia su personal, y en detectar las necesidades de información de los públicos internos de la organización, ambas cosas en materia de servicio.

Respecto a las necesidades de información de la empresa, éstas se resumían de la siguiente forma: “Proporcionar todos los elementos que ayuden a crear conciencia en los colaboradores y distribuidores sobre la importancia de la Cultura de Servicio, a fin de que ajusten sus conductas a los requerimientos del cliente interno y externo”.

Por su parte, la necesidad del personal era, básicamente, conocer con más detalle la forma en la que pueden incorporar la Cultura de Servicio en sus propias funciones.

Tanto las necesidades de la empresa como de los públicos meta se determinaron a través de entrevistas; en el primer caso, con los directivos responsables directa o indirectamente del programa de Cultura de Servicio, y en el segundo con colaboradores de diferentes niveles y áreas de la organización.

Estrategia de comunicación:

Lo que se persigue en esta importante etapa es definir, a partir de las necesidades y áreas de oportunidad detectadas, los objetivos, los mensajes clave y la logística del esfuerzo de comunicación, a fin de garantizar en lo posible su éxito.

Definición del objetivo

Es fundamental que se tenga bien claro lo que se pretende lograr con el programa o campaña de comunicación que se va a implementar, pues de lo contrario será altamente probable que el esfuerzo se desvíe o de plano se pierda.

El objetivo general que se persiguió en el caso específico que nos sirve de ejemplo fue establecido en los siguientes términos: “crear conciencia en todo el personal y en los distribuidores de la empresa sobre la importancia de proporcionar un óptimo servicio al cliente interno y externo, de manera que ajusten sus conductas a sus requerimientos, para generar valor de acuerdo a la función que cada quien desempeña”.

Como se puede apreciar, son dos las cosas que se pretendían con la campaña: por un lado, generar conciencia, ya que el cambio conductual será duradero y profundo en la medida en que parta de un convencimiento más que de una imposición. Por otro, mover a la acción, de modo que cada quien, con base en el conocimiento de sus propios clientes, hiciera lo que tuviera que hacer para satisfacer sus necesidades y requerimientos.

Determinación de los mensajes clave

Los mensajes clave son los conceptos centrales a comunicar. Si se trata de la organización en general, se refieren a cómo se quiere que, como resultado de los esfuerzos de comunicación, los colaboradores perciban y entiendan a la empresa, al trabajo y a la contribución que se espera de cada uno de ellos para el logro de los resultados deseados. En el caso de la empresa que nos ocupa, ésta ya había definido desde hacía tiempo los suyos, en términos generales:

Queremos ser percibidos como:

- _ La mejor empresa del ramo
- _ Una empresa con competitividad de clase mundial
- _ Una empresa sólida, consistente y rentable
- _ Una empresa orientada a resultados
- _ Una empresa orientada a la completa satisfacción de sus clientes
- _ Una empresa que busca siempre dar un valor agregado en sus productos y servicios
- _ Una empresa que actúa invariablemente apegada a la ética de los negocios
- _ Una empresa flexible y dinámica con una capacidad de respuesta rápida a las demandas de su entorno

En la empresa, el trabajo debe representar:

- _ Una actividad que se realiza en equipo
- _ Una actividad que requiere del compromiso y la participación activa de todos
- _ Un reto constante que permite a cada uno dar lo mejor de sí mismo
- _ Una fuente de orgullo y satisfacción

_ Un generador de valor para la empresa

- _ Una actividad que permite y propicia el desarrollo de los colaboradores
- _ Una actividad que contribuye a la calidad de vida de la gente

Nuestros colaboradores:

- _ Son el eje y motor de la empresa
- _ Son parte activa de un gran equipo altamente competitivo
- _ Son individuos en constante desarrollo personal y profesional
- _ Sostienen con la empresa relaciones basadas en la reciprocidad

Para nosotros, el cambio representa:

- _ Una oportunidad para incrementar continuamente la competitividad de la empresa
- _ Un medio para lograr la mejora continua y agregar valor a lo que se hace
- _ Un proceso proactivo y participativo

En el caso concreto de la campaña de Cultura de Servicio, los mensajes clave que se manejarían en ella fueron los siguientes:

El cliente es importante para todos

El servicio es una condición de competitividad, y ésta de mantenimiento de la fuente y condiciones de trabajo

La Cultura de Servicio guarda consistencia con la estrategia total de la empresa

La Cultura de Servicio es un compromiso de todos, tanto dentro de la empresa (colaboradores) como fuera de ella (distribuidores).

Cada persona tiene que asumir su responsabilidad y compromiso en materia de servicio.

El valor del servicio tiene que manifestarse en conductas concretas.

El próximo paso lo tiene que dar cada quien, desde su propia función.

Hay que aclarar que los mensajes clave sirven principalmente para asegurar que en todos los mensajes, de cualquier tipo y enviados a través de cualquier medio, que transmita la empresa a sus públicos, estas ideas centrales estén presentes. Esta es, sin duda, una parte importante de la Administración de los Recursos Simbólicos de la que hablaremos en un capítulo posterior. Para decirlo de otra forma, hay que cuidar que todo en la organización, de manera explícita e implícita, sea consistente con estos mensajes clave.

Una vez que se definieron los mensajes clave que se manejarían en la campaña, se procedió a determinar la idea central de la misma, que fue la siguiente: Ponle tu cara al servicio. Con esta frase se comunicaría a los colaboradores que ellos son los responsables directos de que el servicio se de, y que la imagen de su área y de su empresa sería fundamentalmente la que ellos despertaran en sus clientes.

Para reafirmar esta idea central, se utilizarían en la campaña los rostros de empleados reales representativos de todas las áreas funcionales, que eran considerados, por su actitud y comportamiento, modelos de servicio con sus clientes internos o externos, según el caso. Además, se acompañaría la foto con un texto que hablaba acerca de cómo esa persona específica atendía a sus clientes.

Como se puede ver, la definición de lo que se quiere comunicar es una etapa crítica del proceso, ya que si los emisores de los mensajes no lo tienen claro, menos lo tendrán sus receptores.

Definición de los públicos meta

Con frecuencia los comunicadores organizacionales piensan que dentro de la empresa hay un solo público, que está constituido, en términos generales, por todos los colaboradores; por lo tanto, en sus estrategias, campañas y medios no manejan mensajes diferenciados. Esto puede restar mucha efectividad a la comunicación, dado que en la organización, además de existir necesidades diferentes de información, se hablan len-

guajes distintos y se encuentran marcos de referencia muy diversos.

Una clasificación muy general de los públicos internos puede ser la siguiente:

Todo el personal de la empresa

Personal directivo y gerencial

Mandos medios

Personal no sindicalizado

Personal sindicalizado

Áreas específicas

Regiones, unidades operativas o centros de trabajo específicos

Tener muy claro a quiénes concretamente van dirigidos los mensajes, y conocer las características de esos públicos, es fundamental para que los objetivos de comunicación se cumplan plenamente.

En el caso de la campaña que nos sirve de ejemplo, se identificaron varios públicos internos y uno externo, ya que los distribuidores se consideraron un eslabón muy importante de la cadena de valor, a los que necesariamente se tenía que involucrar en el proceso, por ser los que finalmente le dan la cara al cliente externo. De esta forma, los públicos de la campaña que requerirían medios y mensajes diferenciados fueron:

Internos

Comité de Dirección

Directores y gerentes

Ejecutivos comerciales

Personal que administra momentos de verdad o que incide indirectamente en ellos

Líderes sindicales

Todo el personal

Externo

Distribuidores

Fuentes y responsables:

La información que se va a transmitir no sólo tiene destinatarios, sino también, obviamente, emisores. En muchos casos, el comunicador organizacional es el encargado de facilitar el proceso mediante el cual algunas personas o áreas de la empresa van a mandar mensajes a otras, por lo que en estricto sentido, no es la fuente de dichos mensajes.

Fuentes son las personas o áreas encargadas de proporcionar la información que se va a enviar a un público determinado. En el caso de la campaña de Cultura de Servicio, las fuentes eran las personas que estaban involucradas directa o indirecta-

mente en el programa, por lo que sabían sus pormenores y sus avances.

Por otro lado, hay responsables, que son las instancias que validan y/o autorizan dicha información. Con frecuencia, aunque no siempre, las fuentes y los responsables de la información coinciden. En el caso que nos ocupa, la responsable era el área encargada de la coordinación del programa.

Logística:

La logística es la estrategia general que se seguirá para asegurar que los programas y acciones de comunicación logren los objetivos que se han propuesto alcanzar. Para la campaña de Cultura de Servicio, estas grandes líneas estratégicas fueron:

Se iniciaría con una presentación directa en todos los centros de trabajo, buscando el involucramiento personal de los directores y gerentes, para generar la participación y el compromiso de los colaboradores. Ellos serían los encargados de hablar a su gente acerca de la importancia de proporcionar un óptimo servicio a los clientes internos y externos que cada quien pudiera identificar.

Se utilizarían mensajes muy específicos y sencillos, enfocados hacia criterios de actuación que se traduzcan en conductas concretas.

Se buscaría que los mismos colaboradores participaran en la definición de las conductas a través de las cuales proporcionarían el servicio.

Se utilizarían tanto los medios existentes en ese momento como aquellos que se consideraran necesarios para la campaña.

Plan de medios:

Una vez que se ha definido con claridad qué se va a decir, para qué, a quiénes, cómo y cuándo, todo está listo para determinar los medios de comunicación que se utilizarán. Es importante recalcar que, contrariamente a lo que se hace con mucha frecuencia, los medios son prácticamente la última parte del proceso, y no la primera.

A veces los comunicadores están tan seducidos por los medios, que primero piensan en ellos y luego en cómo llenarlos de información. El resultado es que se pueden llegar a tener en la empresa medios técnicamente muy bien diseñados, pero completamente carentes, o por lo menos pobres, de contenidos, y por lo tanto incapaces de cumplir objetivos de comunicación (que muy probablemente ni siquiera se establecieron).

Los medios pueden ser clasificados de distintas formas, aunque para efectos prácticos los dividiremos en dos: institucionales e interpersonales, dependiendo de si los mensajes son enviados de manera mediatizada o directa.

Los institucionales más conocidos y utilizados en las organizaciones son:

Revista interna

Boletines

Intranet

Correo electrónico

Circulares

Tableros de avisos

Videos

Carteles

Medios diversos (folletos, inserciones en sobres de pago, mouse pads, tarjetas para escritorio, calendarios, etc.)

Por su parte, los interpersonales implican un contacto directo entre los emisores y los receptores, mismo que se puede dar a través de las siguientes acciones:

Juntas de trabajo

Reuniones informativas

Eventos varios en los que comunican noticias y/o disposiciones diversas

Curso de inducción a la empresa

Inducción al puesto

Los medios interpersonales son muy importantes para la organización debido a que requieren de la intervención y compromiso de los líderes formales, desde el director general hasta los supervisores de línea. Muchas cosas se tienen que transmi-

tir “en cascada”, es decir, bajando de un nivel a otro. Si los líderes formales no asumen esta responsabilidad y la llevan a cabo bien y con oportunidad, se generarán muchas lagunas informativas en la organización, que serán irremediablemente llenadas por las fuentes informales.

Por esta razón, un buen número de empresas diseñan e imparten programas de formación para desarrollar las habilidades de comunicación de los líderes, entre las que se pueden mencionar la actitud empática, la escucha activa, la asertividad, la capacidad para proporcionar retroalimentación, el manejo de conflictos y la negociación, la persuasión y la venta de ideas, y la apertura para recibir retroalimentación y sugerencias por parte de sus colaboradores.

Este último punto es fundamental porque tiene que ver con la comunicación ascendente, que permite que la información suba hacia los niveles superiores de la organización y se establezca un flujo en doble sentido que es sano y necesario para que las cosas marchen bien, además de ser un elemento de gran importancia para el mantenimiento de un buen clima laboral.

Entre los medios que se pueden utilizar para fomentar la comunicación ascendente se encuentran:

Formales:

Juntas

Reuniones informativas

Sesiones de planeación y evaluación del desempeño

Encuestas de clima

Sistemas de quejas y sugerencias

Foros

Correo electrónico

Detección de necesidades de información y evaluación de la efectividad de programas y medios para satisfacerlas

Informales: la relación cotidiana de apertura y confianza que se establezca entre jefes y colaboradores.

Es muy conveniente que los comunicadores organizacionales tengan claros los objetivos y el alcance de los medios con los que cuenta la empresa, a fin de sacar de ellos el mayor provecho posible.

Como ejemplo podemos presentar la forma en la que una empresa cliente definió estos aspectos en relación a su revista interna:

Objetivo general:

Proporcionar a todo el personal información de interés general que propicie su identificación con la empresa, la integración de las áreas y regiones que la constituyen, y el mejor desempeño de las funciones y responsabilidades que cada quien tiene asignadas.

Objetivos específicos:

Servir como un medio de comunicación formal (oficial) de la empresa hacia su personal.

Favorecer la identificación del personal con la empresa. Facilitar el conocimiento de la cultura de la empresa, de manera que sirva como elemento de integración entre sus colaboradores.

Mantener al personal debidamente informado acerca de los asuntos de incumbencia general relacionados con la empresa, que no pierdan vigencia rápidamente.

Proporcionar información que resulte de utilidad a las personas para realizar mejor su trabajo.

Fomentar el espíritu de equipo entre los integrantes de la empresa.

Reforzar los mensajes relevantes que hayan sido comunicados a través de otros medios.

Propiciar la comunicación ascendente, a través de la participación del personal.

Contenido básico:

1. Información general sobre la empresa

· Cultura/Filosofía

· Objetivos institucionales

· Planes y proyectos

- Estructura
 - Productos y servicios
 - Resultados
 - Noticias de las áreas y regiones
 - Eventos importantes
2. Información necesaria o útil para el desempeño del trabajo
- Funciones y responsabilidades de las diferentes áreas y departamentos que integran la empresa
 - Temas de interés general
 - Entrevistas con colaboradores
3. Información sobre el entorno:
- Mercado/Competencia
 - Clientes importantes
- _ Acciones y programas ecológicos y de desarrollo comunitario
4. Información sobre condiciones de trabajo
- Políticas de personal
 - Prestaciones
 - Beneficios

- Reconocimientos
 - Capacitación
5. Difusión de campañas diversas
6. Participación de los colaboradores
7. Artículos sobre temas diversos de interés personal y familiar

Públicos a los que va dirigida:

_ Directores Corporativos

_ Equipo Gerencial

_ Coordinadores

_ Técnicos

_ Analistas

_ Secretarias

_ Choferes

_ Personal sindicalizado (operarios)

_ Familiares

Periodicidad:

Bimestral

Proveedores internos de información:

_ Un representante por cada área en plantas y oficinas regionales

_ Un representante de las áreas staff en oficinas corporativas

Secciones:

_ Editorial

_ Mensaje de la Dirección

_ Cultura Organizacional

_ Cifras (datos, estadísticas, información relevante de la empresa)

_ Productos y servicios (cuáles son, características, propiedades)

_ Estrategias, proyectos, programas, resultados

_ Reportajes sobre áreas y plantas

_ Entrevistas

_ Notas breves

_ Entorno (mercado, clientes, competencia, proveedores, tecnología, ecología)

_ Artículos de fondo

_ Seguridad e higiene

_ Lanzamiento de productos y servicios

_ Reconocimientos y promociones

_ Sección para responder dudas e inquietudes

_ Participaciones diversas previamente aprobadas por los editores

Como parte de este perfil del medio se determinó lo que no se quería que fuera la revista:

Un medio exclusivo de y para la dirección de la empresa

Un medio que no tome en cuenta las necesidades de información de sus públicos

Un medio para presentar las notas de “sociales” de la empresa

Desactualizada

Aburrida

Demasiado conservadora y fría en su diseño

Unilateral (poco participativa)

Demasiado técnica y por lo tanto poco comprensible para la mayoría de la gente

Improvisada (por tener que “llenarla” de información chatarra en el último momento)

Un medio que la gente tira sin haberla leído, o a veces ni abierto

Todos estos elementos ayudaron a que la revista, tanto en la forma como en el fondo, satisficiera las necesidades de información de la empresa y de los colaboradores, y se convirtiera en un medio relevante, que era esperado por la gente y leído con interés, de acuerdo a las evaluaciones del medio realizadas periódicamente para medir su efectividad.

Hacer un ejercicio similar con cada uno de los medios institucionales con los que cuenta la empresa ayuda a que cumplan plenamente su función y estén alineados con la cultura y las estrategias de la empresa.

Regresando a la campaña de Cultura de Servicio que nos sirve de ejemplo para ilustrar la aplicación del modelo de comunicación organizacional interna, el plan de medios que se estableció abarcó los siguientes:

Presentación personal de los directores y gerentes a los colaboradores de sus áreas y centros de trabajo, en la que se utilizarían:

Folleto reforzando los mensajes clave

Video breve y motivador con el tema central de la campaña

Revista interna

Artículo en la sección de Cultura Organizacional

Artículo introductorio explicando el concepto central de la campaña

Historias y testimoniales de servicio (en la línea actual del llamado storytelling)

Notas breves sobre el servicio en diferentes puestos y funciones, dando ejemplos concretos de cómo proporcionarlo

Intranet

Página especial para el programa de Cultura de Servicio

Ventanas con mensajes de refuerzo

Carteles

1 cartel preventivo para crear expectativa

6 carteles con personas seleccionadas, para exhibirse uno cada 15 días en los tableros de avisos de los centros de trabajo

Screensaver

Caras de colaboradores de la empresa el lema de la campaña (“Ponle tu cara al servicio”)

Otros

Historietas (cómic)

Artículos promocionales con mensajes alusivos

Evaluación de resultados:

La evaluación cierra el proceso y permite conocer si los esfuerzos de comunicación emprendidos tuvieron los resultados de-

seados. Como se comentó anteriormente, en la medida en que los objetivos que se persiguen hayan sido establecidos con claridad, saber si se lograron será más fácil.

Algunos de los métodos de diagnóstico vistos en el primer capítulo pueden servir también para evaluar el resultado, una vez terminado el proceso. Tal es el caso de la detección de necesidades de información, la encuesta de clima de comunicación y los cuestionarios específicos; cuando estas herramientas se aplican periódicamente, permiten conocer la variación que se pudo haber dado en la percepción de los públicos entre una y otra aplicación y, por consiguiente, el grado en que las acciones de mejora llevadas a cabo fueron exitosas.

También las entrevistas personales y la observación pueden servir para estos efectos, ya que a través de las primeras obtenemos información de primera mano y de carácter cualitativo por parte de representantes de los públicos meta, y por medio de la segunda vemos si se dieron los cambios conductuales buscados.

En el caso de la campaña de Cultura de Servicio, ésta perseguía, como se recordará, generar conciencia y mover a la acción. Lo primero se evaluó en las sesiones que condujeron los directivos en los diferentes centros de trabajo, a través de la identificación que se pidió hacer a cada colaborador de los clientes a los que daba servicio, y de las acciones y conductas que contribuirían a darlo mejor.

Lo segundo se pudo medir por medio de estudios de satisfacción realizados con muestras representativas de los clientes

internos y externos, que reflejaron una mejora atribuible, en buena medida, a la campaña de comunicación (obviamente, también se llevaron a cabo otras acciones para reforzar estas conductas de servicio).

Espero que el haber recurrido a un ejemplo concreto de una campaña real aplicada en una empresa cliente, haya servido para entender mejor el proceso a seguir cuando se pretende que la comunicación contribuya efectivamente al logro de los objetivos organizacionales. Finalmente, de lo que se trata es de asegurar que los pasos que se den sean firmes y respondan a una estrategia bien pensada.

Para complementar este punto relacionado con la evaluación, presentaré a continuación algunos ejemplos de los llamados KPI's (Key Performance Indicators), aplicados a cada una de las cinco "íes" vistas anteriormente:

Información:

- Personal oportuna y adecuadamente informado acerca de lo que pasa en la empresa (a través de la encuesta de clima y/o de comunicación, cuestionarios, sesiones grupales y entrevistas).
- Comunicación efectiva entre jefes y colaboradores (a través de la encuesta de clima y/o de comunicación, evaluación 360 grados y sesiones grupales).

Identificación:

- Orgullo de pertenencia (a través de la encuesta de clima y/o de comunicación).
- Identificación con los valores organizacionales (a través de la encuesta de clima y/o de comunicación).
- Conductas congruentes con los valores (a través de evaluación del desempeño y 360 grados).

Integración:

- Clima de colaboración y trabajo en equipo entre áreas y funciones (a través de la encuesta de clima y/o de comunicación, entrevistas y sesiones grupales).
- Conocimiento del personal de cómo están estructuradas y qué hacen otras áreas (a través de la encuesta de clima y/o de comunicación, entrevistas y sesiones grupales).

Involucramiento:

- Conocimiento del personal de los objetivos de la empresa (a través de la encuesta de clima y/o de comunicación).
- Conocimiento del personal de sus objetivos y parámetros de medición de su desempeño (a través de evaluación del desempeño y 360 grados).
- Compromiso del personal hacia la empresa, sus objetivos y su trabajo (a través de la encuesta de clima y/o de comunicación).

Imagen:

- Percepción positiva de la empresa (a través de la encuesta de clima y/o de comunicación).
- Conocimiento de los mensajes clave (a través de la encuesta de clima y/o de comunicación).
- Percepción positiva de su jefe (a través de la encuesta de clima, evaluación 360 grados, entrevistas y sesiones grupales).
- Percepción positiva de la dirección (a través de la encuesta de clima, entrevistas y sesiones grupales).

Como función, la comunicación organizacional interna puede definir indicadores de gestión como los siguientes:

- Llevar a cabo n reuniones informativas (townhalls) con el personal en el año.
- Emitir n boletines electrónicos en el año.
- Impartir el programa de reinducción a todo el personal.
- Llevar a cabo una campaña de reforzamiento de la misión, visión y valores.
- Impartir un taller de desarrollo de habilidades de comunicación para ejecutivos (empatía, escucha activa y asertividad).
- Impartir un taller de colaboración y trabajo en equipo a los colaboradores.

- Llevar a cabo n eventos de integración con el personal en el año.
- Llevar a cabo acciones para asegurar que el personal involucrado conozca los procedimientos establecidos.
- Mejorar la página de intranet, de acuerdo a la estrategia que se establezca para el efecto.
- Elaborar el Manual de Comunicación, con lineamientos claros para el uso de los medios (correo electrónico, boletín, townhalls, tableros de avisos, etc.).
- Crear redes sociales adecuadas y eficientes para mantener a los colaboradores integrados e informados.

En la siguiente parte del libro se abordarán varios temas que tienen que ver, y tendrán que ver cada vez más, con la labor del comunicador organizacional interno. A través de ellos, el valor que le agregue a su empresa con su trabajo será evidente.

Algunos temas de creciente interés



Comunicación y Cultura Organizacional: la Gestión de los Recursos Simbólicos

Aunque se han dado muchas definiciones del ser humano, una de las más interesantes y ciertas es, sin duda, la del filósofo Ernst Cassirer, autor de una vasta obra, de la que destaca sin duda su “Filosofía de las formas simbólicas”, quien afirma que somos, ante todo, animales simbólicos. En efecto, el hombre no solamente es capaz de generar ideas, lo que ya lo distingue de los demás animales, sino también, y esto es fundamental, de convertirlas en símbolos para compartirlas con sus congéneres. La cultura nace como resultado de esta capacidad de simbolizar, es decir, de transmitir ideas a las que se ha dado “cuerpo” a través de símbolos diversos.

Algunas organizaciones tienen, sin lugar a dudas, una cultura distintiva. Cuando se piensa en empresas como IBM, Procter & Gamble, HP, Wall Mart o GE, vienen a la mente de inmediato rasgos que le dan a cada una de ellas una “personalidad” propia, una forma especial de ser y de hacer las cosas; no necesariamente mejor o peor, sólo diferente. ¿Cómo logran desarrollar esta cultura única? Antes que nada, definiendo con claridad sus valores y las conductas que deben derivarse de ellos, difundiénolos ampliamente y estableciendo los mecanismos que garanticen su cumplimiento (por ejemplo, a través de su incorporación al sistema formal de evaluación del desempeño).

Por otro lado, también hay otros medios para reforzar constantemente la cultura; entre ellos, destaca el uso de los símbolos. De hecho, hay todo un campo teórico-práctico, llamado “Simbolismo Organizacional”, que estudia la influencia que los símbolos ejercen sobre las personas y la manera de utilizarlos como un factor de identificación, de integración y de arraigo cultural. En este sentido, cada vez más se habla de la cultura como la creación de una serie de significados compartidos, de un lenguaje común, que hace que los integrantes de una organización perciban las cosas de una forma homogénea y, por lo tanto, actúen siguiendo pautas conductuales parecidas.

Hay organizaciones que conocen muy bien el poder de los símbolos y llevan a cabo estrategias de comunicación tendientes a aprovecharlos. Algunos de ellos son tan conocidos y evidentes como el mismo logotipo; otros, tan sutiles como los pequeños rituales cotidianos que representan valores compartidos (la forma de saludarse, de conducirse en las juntas, de tratar a los clientes). Poco a poco, la organización va creando toda una red simbólica que juega un doble papel: manifiesta a la cultura a la vez que la refuerza.

Símbolos organizacionales

Los símbolos se mueven en el terreno de lo emocional, más que de la razón, y establecen una relación directa entre un objeto o conducta y una idea o sentimiento abstractos, a los cuales representan y evocan. Cuando son capaces de evocar lo mismo entre los miembros de un grupo, se convierten en un factor importantísimo de identificación e integración social.

Los especialistas en esta materia distinguen tres grandes categorías de elementos simbólicos que se pueden observar en las empresas de cultura fuerte, porque éstas cuidan de “alinearlos” a la forma como se perciben a sí mismas y quieren ser percibidas por sus públicos:

Escenario físico, que se divide en interno (distribución del espacio, elementos decorativos, condiciones de iluminación, limpieza y temperatura) y externo (localización, fachada, tamaño).

Escenario social, en el que se incluyen factores que tienen que ver con las personas (apariencia física, arreglo personal, pautas generales de comportamiento verbal y no verbal) y con las relaciones entre ellas, tales como rituales (de interacción, de iniciación, de pasaje y de terminación), ceremonias de diferente tipo, grado de formalidad o informalidad en el trato, manejo de los roles y del status, o protocolos de trabajo, como por ejemplo comportamiento en las juntas.

Escenario institucional, que tiene que ver con los mensajes que la organización envía a través de distintos medios: elementos gráficos (logotipos, colores, tipografía, dibujos, figuras, personajes, mascotas, banderas), lingüísticos (slogans, frases, palabras clave, historias o parábolas), y musicales (jingles, himnos).

Estas son algunas de las múltiples formas en que una organización que busca ser congruente con su cultura envía, hacia adentro y hacia fuera, un solo mensaje: así somos y todo es consistente con nuestra forma de ser.

Lo que es importante considerar es que para que un símbolo sea realmente tal no basta con que la organización quiera que lo sea: se necesita que la gente que la forma se vea “tocada” por él, es decir, que le encuentre un significado que va más allá de la mera comprensión racional para llegar a las fibras sensibles, esas sobre las cuales los seres humanos tenemos muy poco control; y para que eso se de, la organización debe crear una identidad cultural sólida y consistente, alineada con sus valores y principios, y capaz de generar lealtades y compromisos.

Además de desarrollar una cultura fuerte, las organizaciones deben aprender a manejar con eficiencia y creatividad sus recursos simbólicos, de manera que se integren armónicamente para reforzarla. Esto implica, de entrada, identificar los mensajes clave a través de los cuales se buscará crear una imagen homogénea de la empresa entre sus colaboradores, bajo la premisa de que la cultura consiste fundamentalmente en una serie de significados compartidos. Una vez identificados, tendrá que definir cuáles son los medios más adecuados para transmitir dichos mensajes clave, considerando la amplia gama a la que acabamos de hacer referencia.

Por ejemplo, cuando Holcim define que sus tres ideas básicas son “Fuerza. Desempeño. Pasión”, emprende una serie de acciones comunicativas para que todos sus elementos, tanto conceptuales como simbólicos, se alineen a ellas y las refuercen constantemente. Incluso, al anunciar a sus colaboradores en México el surgimiento del nombre Holcim Apasco, se realiza un evento en el que se presenta un espectáculo folclórico con

tres cuadros, uno destacando la fuerza, otro el desempeño y uno más la pasión. Doble simbolismo, el de la música nacional y el de las tres ideas clave.

Las organizaciones que han descubierto la fuerza de los símbolos están empezando a aprovecharlos como factor de reforzamiento de la cultura, del sentido de pertenencia de su gente y de la integración de todas las partes que las conforman. A esto le hemos llamado Gestión de los Recursos Simbólicos, entendida como el proceso encaminado a lograr que los recursos simbólicos de la organización sean aprovechados de manera óptima, con el fin de que contribuyan al reforzamiento o cambio de la cultura de la empresa.

Los recursos simbólicos son todos aquellos elementos susceptibles de evocar en las personas, significados que le den sentido y contexto a la realidad en la que trabajan, al reforzar los valores que la organización ha establecido para orientar la decisión y la acción de sus integrantes. Este campo seguramente tenderá a hacerse cada vez más importante y a ser manejado por profesionales de la comunicación.

Los Memes, replicantes culturales

En esta línea que une a la cultura con la comunicación, también resulta fascinante el concepto que hace ya varios años propuso un biólogo llamado Richard Dawkins, y que ha ido tomando cada vez más forma y adquiriendo más aceptación: el de “meme”. En su libro “El gen egoísta”, Dawkins se pregunta si, así como biológicamente hay un replicante llamado gen (gene en inglés), pudiera haber también un replicante cultural.

Convencido de que lo hay, lo bautizó como meme (derivado de la palabra griega mimesis, imitación).

Los memes son esas ideas que rápidamente se expanden (“contagian”, se diría después) entre los miembros de una sociedad, y que pasan a ser parte importante de esa serie de significados compartidos que es la cultura. Aunque tanto Dawkins como sus múltiples seguidores afirman que son las ideas las que se transmiten rápidamente de una a otra persona, los comunicadores saben que dichas ideas necesitan de un vehículo, que es el símbolo, en la forma de conceptos, imágenes o hasta sonidos.

Las organizaciones, como sistemas culturales que son, tienen también sus memes, los cuales funcionan como reforzadores de la cultura y como factor clave de identificación e integración. Logotipos como el de la luna y las estrellas de Procter & Gamble; lemas como “Just do it”, de Nike, o “Fuerza. Desempeño. Pasión”, de Holcim; personajes como el Tigre Toño de Kellogg; colores como el rojo de Coca Cola, o tonadas como la que identifica a los productos de Pentium, son, sin duda buenos ejemplos de memes organizacionales.

¿Pueden las organizaciones crear memes de manera consciente e intencionada, como elemento de reforzamiento de su cultura? Todo apunta a que la respuesta a esta pregunta es afirmativa. De hecho, ya hay libros que aplican este concepto (aunque en algunos de ellos no les llaman memes, sino “ideavirus”) a la labor publicitaria, buscando que los mensajes ten-

gan tanta fuerza que se contagien rápidamente entre los públicos meta de la campaña.

De la misma manera, resulta muy tentador pensar que la organización podría utilizar también a los memes, con sus públicos internos, como elemento importante de comunicación y de aculturación. Si es capaz de generar ideas poderosas y de transmitir las por medio de símbolos igualmente poderosos, estará creando el ambiente propicio para que dichas ideas virus se contagien rápidamente.

Esta línea de acción está también muy a tono con la Gestión de los Recursos Simbólicos, cuyo objetivo, como ya vimos, es aprovechar todos los recursos comunicativos con los que cuenta la organización, a veces sin siquiera saberlo, para enviar sus mensajes de manera que su efectividad sea mucho mayor. Así, instalaciones, decoración, uniformes, rituales, vehículos, conductas, personajes y muchos más elementos, se convierten en medios de comunicación para enviar a sus colaboradores mensajes agrupados bajo una estrategia común. De esta forma, el impacto comunicativo puede ser enorme.

El manejo de impresiones corporativo

Hay otras ideas interesantes que en la medida en que se desarrollen y conviertan en acciones, contribuirán a reforzar, o cambiar, si es el caso, la cultura de las organizaciones. Una de ellas es el Manejo de Impresiones (Impression Management), campo que, aunque no es nuevo, en los últimos años ha cobrado una creciente importancia. El término fue usado por primera vez por Erving Goffman en su libro “La presentación de la

persona en la vida cotidiana”, y se refiere a todo lo que hace un individuo para que los demás lo perciban de una manera determinada y, por lo tanto, se formen una imagen de él acorde a sus intenciones comunicativas.

Aún cuando el manejo de impresiones se refiere básicamente a las personas, sus principios pueden ser perfectamente aplicables a las organizaciones, dado que ellas también tienen una imagen que cuidar y públicos internos y externos cuyo comportamiento hacia la empresa dependerá en mucho de cómo la perciban. Si se piensa por ejemplo en compañías como Wall-Mart, GE, Microsoft, Dell, Procter & Gamble, IBM y Coca Cola, por citar algunas de las llamadas “más admiradas”, algo que tienen en común es que han logrado crear una imagen distintiva, tanto de manera institucional como en relación a sus productos y servicios.

La imagen se puede formar voluntaria o involuntariamente, lo que significa que, aunque no se trabaje deliberadamente en ella, cualquier acción que emprenda la organización será interpretada por sus públicos (empleados, clientes, proveedores, competidores, medios de comunicación, organismos diversos y comunidad en general) y contribuirá a que la perciban de una forma específica: innovadora o conservadora, ética o deshonesto, responsable o irresponsable, confiable o no.

En la medida en que el esfuerzo por desarrollar y conservar una imagen positiva de la empresa sea consciente y esté bien planeado, será más probable que los resultados sean los que

se buscan. A continuación se presentan algunas acciones que se pueden llevar a cabo en este sentido.

Primero, hay que definir claramente la imagen que se quiere dar. ¿Cómo desea la empresa ser vista y por quiénes? La impresión que se pretende causar puede variar de un público a otro, dependiendo de los objetivos que se persigan con cada uno. En este caso, nos interesa definir la manera como deseamos que la organización sea percibida por sus propios colaboradores.

Segundo, hay que conocer la impresión que ahora tienen de la empresa esos públicos, para ver si coincide con los objetivos establecidos; lo que procede para tal efecto es buscar esa información recurriendo a las mismas fuentes, a través de diversas investigaciones. Es probable que se encuentren diferencias entre la imagen que se quiere proyectar, y la que tienen los otros; si ese es el caso, hay que descubrir las causas de estas diferencias. Con más frecuencia de la deseable, las organizaciones son percibidas por sus colaboradores de una forma totalmente distinta a como creen, o quisieran, serlo.

Tercero, hay que determinar la forma como se dará la impresión deseada a los demás. Esto lleva necesariamente a detectar en qué factores relacionados con la imagen se debe trabajar prioritariamente.

Finalmente, hay que trazar un plan de acción y, sobre todo, cumplirlo. Esto implica llevar a cabo los cambios que se requieren para que la imagen que se proyecte sea la que se busca, lo que, según el manejo de impresiones, sólo se logrará si

se actúa de acuerdo a y se es consistente con la imagen deseada. Recordemos que no se puede parecer sin ser, por lo que muchas veces, el cambio de imagen requiere de un cambio previo de la cultura de la empresa.

El importante tema de la cultura organizacional y sus relaciones con la comunicación tiene todavía mucha tela de dónde cortar, por lo que el comunicador profesional seguramente encontrará en él en el futuro, como lo empieza a ser ya, un campo de investigación y de acción tan vasto como apasionante.

Comunicación y cambio organizacional

El entorno de negocios es, y seguirá siendo, muy complejo, cambiante e impredecible. Para sobrevivir en él, las organizaciones tienen que llevar a cabo cambios dramáticos en su cultura, en su estructura y en sus procesos. Ahora bien, los procesos de cambio en general, y específicamente los que se dan en las organizaciones, generan en las personas diversas reacciones que, si las analizamos a fondo, resultan perfectamente comprensibles: angustia, tensión, temor, incertidumbre, añoranza por el pasado, son sólo algunas de ellas. La mayoría de los seres humanos preferimos que las cosas se den con un margen de predecibilidad tan amplio como sea posible, de modo que no perdamos el control de la situación.

Las consecuencias que se derivan de estas respuestas al cambio afectan no sólo a los individuos, sino también al clima laboral de la empresa, sobre todo porque propician el surgimiento de conflictos interpersonales e intergrupales, baja la productividad al desviarse la atención del trabajo a la situación que se vive, y proliferan los rumores.

Con todo lo anterior, no debe sorprendernos que los procesos de cambio, o algunos cambios concretos, encuentren una resistencia que puede ir de la simple indiferencia y apatía, a la adopción de medidas tendientes a boicotarlos. El nivel de resistencia que se dará dependerá, por un lado, de la magnitud de la transformación que se pretende llevar a cabo y, por otro,

del grado de incertidumbre que provoque. A su vez, este último está relacionado con la información disponible: a menor información, mayor incertidumbre.

Esto nos lleva a la conclusión de que una forma de reducir la resistencia es proporcionar información completa, confiable y oportuna que le dé a la gente una idea clara acerca de lo que está pasando, de lo que se va a hacer, de las razones para hacerlo y de lo que se espera de ella. He tenido la oportunidad de participar en algunos procesos, y de tener conocimiento de otros, en los que una política de apertura en la información por parte de la empresa ha dado resultados más que satisfactorios en la actitud de los colaboradores hacia el cambio y hacia la misma empresa.

Sin embargo, un buen número de organizaciones hace exactamente lo contrario cuando emprende acciones de transformación: oculta, distorsiona o manipula la información, bajo el supuesto de que así disminuirán las tensiones propias del proceso. Consideran que las personas que colaboran en ellas, como las avestruces, estarán más tranquilas si se les mantiene la cabeza bajo tierra mientras pasan las cosas. Lo que no saben, o por lo menos aparentan no saber, es que hay un enorme flujo de información que, para seguir con la analogía de las avestruces, se transmite utilizando precisamente las redes subterráneas de comunicación que existen en toda empresa. Lo grave es que dicha información seguramente es incorrecta y está “sazonada” por la percepción de todas las personas por las que ha pasado.

Hay una ley que invariablemente se cumple en las organizaciones en materia de comunicación: no existen vacíos informativos. Cuando fallan los canales institucionales, entra la red informal.

Para evitar los graves problemas que se pueden generar en la empresa como consecuencia de un mal manejo de la comunicación, sobre todo en procesos de cambio en los que requerimos del compromiso y apoyo de los colaboradores, podemos llevar a cabo algunas acciones, de las que hablaremos a continuación.

Antes que nada, hay que decir siempre la verdad. Es muy común que las organizaciones distorsionen la información porque consideran que es peligroso que la gente la conozca, o que podría desmoralizar y crear incertidumbre. Lo curioso es que la mayoría de las veces esa información ya es del dominio público, pero además está aderezada con elementos que se le han añadido en su recorrido por la red informal.

Es importante que la información que la empresa proporciona a su personal incluya no solamente los beneficios esperados del cambio, sino también los costos y sacrificios, la “cuota” que hay que pagar por alcanzar el estado deseado. Es muy común que los costos se oculten y se resalten los beneficios, con lo que la gente, cuando irremediablemente llegan los costos, piensa que se le mintió y aumenta su resistencia. De esta forma, se genera el “efecto boomerang”, pegándole al que lo arrojó cuando regresa.

Si las personas cuentan con los elementos que les permiten conocer lo que está sucediendo y lo que sucederá en la organización y consideran que ésta les está jugando limpio, por más difíciles que sean las decisiones que se están tomando, es muy probable que apliquen la ley de la reciprocidad y, además de entender la situación, la apoyen y contribuyan a que el proceso sea menos duro para todos.

No se puede negar que hay cosas que en un momento dado no conviene que se sepan, pero mantenerlas ocultas hasta que llegue el momento de sacarlas a la luz no es lo mismo que mentir. Cuando las personas descubren el engaño, lo que termina por suceder tarde o temprano, se pierde una de las bases más importantes del buen funcionamiento de una empresa: la confianza.

En un proceso de cambio es fundamental, entonces, que la organización proporcione información suficiente, confiable y oportuna, de manera que sus colaboradores entiendan lo que está pasando, apoyen las acciones emprendidas y hagan lo que se espera de ellos. La información es fundamental porque en un proceso de cambio, tan importante o más que el cambio mismo es el significado que la gente le da, la manera como lo percibe (como bueno o malo, amenaza u oportunidad, costo o beneficio); entonces, los mensajes tienen que ser muy bien pensados para que los públicos meta valoren el proceso en su justa dimensión y se pueda lograr su aceptación y, sobre todo, su apoyo. Además, también debe planearse muy bien el cómo, que incluye la forma de decir las cosas y los canales que se van a utilizar.

Generalmente, cuando pensamos en canales nos vienen a la cabeza los tradicionales, como son revista, tableros de avisos, boletines, videos y la intranet. Sin restarles importancia, hay uno que en un proceso de cambio se vuelve crítico, y al que descuidamos con frecuencia: el líder, tanto formal como informal. A este último, que es el que no tiene una posición de mando pero sí una gran influencia en determinados grupos, necesitamos convertirlo en nuestro aliado para que apoye las acciones de mejora emprendidas por la organización. De esta forma, estaremos previniendo posibles fuentes de resistencia, que es uno de los aspectos más importantes a considerar en un proceso de cambio.

Con los líderes formales o jefes tenemos que ser especialmente cuidadosos, porque ellos pueden marcar la diferencia entre un proceso de cambio exitoso y uno fracasado. Si los hacemos conscientes de su responsabilidad como comunicadores y les proporcionamos la información que debe bajar hacia los otros niveles, estaremos reproduciendo las condiciones que se dan en las redes informales, pero con líderes formales y con información oficial. En otras palabras, utilizaremos lo mejor de ambos mundos.

Por último, hay que propiciar una comunicación multidireccional que permita que las opiniones, inquietudes, dudas, sugerencias y en suma, todo lo que las personas quieran expresar, encuentre un cauce adecuado y una respuesta. En un proceso de cambio, lo mejor que podemos hacer es escuchar para que la información que proporcionemos no sólo sea la que a la or-

ganización le interesa difundir, sino también la que la gente quiere conocer.

En resumen, al emprender un proceso de cambio organizacional debemos tener en cuenta los siguientes puntos:

Hay que decir siempre la verdad

El significado del cambio es con frecuencia más importante que el cambio en sí

Cualquier vacío informativo será llenado

Hay que proporcionar información no sólo sobre los beneficios esperados del cambio, sino también acerca de los costos que el proceso implicará

Hay que elegir los canales más apropiados

Hay que anticipar los posibles puntos de resistencia

Hay que aprovechar a los líderes formales e informales

Hay que escuchar

Hay que hablar claro

Hay que ser oportunos

La comunicación intercultural

La comunicación en la aldea global

La revolución tecnológica que estamos viviendo en el mundo ha producido avances espectaculares en muchos campos. Uno de ellos es el de las comunicaciones: nunca antes habíamos contado con tantos medios para enlazarnos de manera inmediata con los lugares más alejados del planeta, intercambiando información y agilizando la toma de decisiones.

Paradójicamente, la comunicación interpersonal, aquella que llevamos a cabo prácticamente todo el tiempo en nuestras relaciones con los demás, no ha tenido un desarrollo equiparable al de la tecnología de la información, por lo que las barreras y obstáculos que encontramos los seres humanos para entendernos entre nosotros siguen siendo los mismos de siempre.

Esto adquiere una especial relevancia hoy en día como consecuencia de la globalización, ya que la necesidad de comunicarnos, trabajar y negociar con personas de culturas distintas a la nuestra es cada vez más frecuente. ¿Estamos preparados para sacar el mejor provecho posible de estos encuentros que implican una interacción directa y personal?

Viejos problemas para un mundo nuevo

La comunicación es un fenómeno tan complejo que algunos teóricos, después de analizarlo y de estudiar las múltiples variables que en él intervienen, manifiestan su asombro de que los seres humanos, pese a todo, seamos capaces de interactuar con cierto éxito.

Si repasamos los elementos “clásicos” del proceso comunicativo –emisor, receptor, mensaje, canal, codificación, decodificación, marco de referencia, retroalimentación y contexto o situación- veremos que prácticamente en cada uno de ellos se pueden presentar barreras y problemas. Sin embargo, podríamos afirmar que una buena parte de estos problemas se generan porque el marco de referencia de las personas es distinto: sus valores, creencias, actitudes, manera de percibir la realidad, experiencias y, en una palabra, todo aquello que las hace ser como son, determina, por un lado, la forma como interpretan los mensajes que reciben, y, por otro, sus pautas específicas de comportamiento y la forma en que se relacionan con los demás.

Afortunadamente, este marco de referencia es más o menos similar entre las personas que han vivido dentro del mismo ámbito sociocultural, porque han adquirido esquemas de pensamiento y de percepción que comparten y que les permite tener una “visión del mundo” muy parecida. Esto facilita enormemente la comunicación.

Pero pensemos en lo que sucede cuando el “área común” de los marcos de referencia de los interactuantes es muy pequeña porque ambos provienen de culturas diferentes. Imaginemos, por ejemplo, yendo a una situación extrema, la reacción de los nativos americanos cuando se encontraron frente a frente y por primera vez, ante un puñado de españoles recién llegados del viejo mundo. Todo lo que los intrusos decían y hacían les era completamente ajeno y por lo tanto extraño. Lo mismo sucedía con los españoles al observar las incomprensibles –y hasta abominables, de acuerdo a su marco de referencia- costumbres de los nativos.

Esto, en mayor o menor medida, sigue presentándose en nuestro mundo actual, pese a que somos los habitantes de una cada vez más empequeñecida “aldea global”. Las diferencias persisten, de modo que cuando entramos en contacto con personas de otras culturas, y más aún, cuando viajamos a países distintos al propio, nos sentimos desubicados, desorientados e incapaces de responder como lo hacemos cuando el terreno que pisamos es conocido.

Esto va mucho más allá de la sola barrera del idioma: aún dominando la lengua local o alguna otra, como el inglés, con la que podamos darnos a entender, hay un sinnúmero de cosas que no comprendemos y que incluso pueden llegar a molestar-nos porque no “encajan” en nuestros esquemas mentales y patrones de conducta.

¿Cómo lograr la comunicación cuando el otro, y la cultura a la que pertenece, están tan alejados de nuestra experiencia cotidiana? ¿Cómo dar un significado preciso a mensajes estructurados con códigos que desconocemos? ¿Cómo aminorar el impacto del “shock cultural” que todos sufrimos al exponernos a una cultura extraña?

Comunicación Intercultural

Para responder a estas y otras preguntas relacionadas con el tema surgió hace unas cuantas décadas una nueva rama de la comunicación, a la que se conoce como Comunicación Intercultural, que ha tenido un desarrollo extraordinario a raíz de la globalización de la economía y de la internacionalización de los mercados. Su objetivo es estudiar los factores que intervienen en la comunicación entre miembros de culturas diferentes y proponer técnicas que ayuden a los interactuantes a obtener mejores resultados de sus encuentros.

En el fondo, la teoría es la misma que sustenta el proceso comunicativo en su más amplia acepción; lo que la distingue es el hecho de colocar en los extremos del proceso a un emisor y a un receptor de distintas culturas, cuyos marcos de referencia tienen muy poco que ver entre sí y que, por lo tanto, han aprendido a comportarse y a relacionarse con los demás de un modo peculiar.

Ahora bien, al hablar de comunicación no solo nos referimos a los mensajes verbales, sino también, y de manera muy relevante, a los no verbales. En una palabra, abarcamos todo ese fenómeno complejo y rico que se llama comportamiento humano

y, como sostiene Paul Watzlawick, todo comportamiento en una situación de interacción tiene un valor de mensaje. El problema reside en la interpretación que le dé la persona que lo recibe. Si no conoce ese “lenguaje”, la comunicación que se establezca será muy deficiente y propiciará el surgimiento de malos entendidos.

Lo mismo podemos decir de la situación en la que se produce la interacción. Cada situación tiene sus propias reglas, las cuales determinan el comportamiento esperado de las personas que en ella participan, de acuerdo al rol que desempeñan. Cuando interactuamos en situaciones que conocemos y dominamos porque son las usuales en nuestra cultura, la posibilidad de que surjan problemas es más remota que cuando la situación nos es totalmente ajena por formar parte del "repertorio" situacional de otra cultura. Por eso, no solo debemos familiarizarnos con los patrones generales de comportamiento que prevalecen en una cultura diferente, sino también con aquellos que pertenecen al ámbito específico de la situación (o situaciones) en la que tendremos que interactuar.

Existe un concepto relacionado con la situación o contexto en el que se lleva a cabo la comunicación, y que resulta muy útil al estudiar los aspectos interculturales de la misma: nos referimos a lo que Edward Hall llamó “culturas de contexto alto” y “culturas de contexto bajo”. En las primeras, la mayoría de la información se encuentra en el contexto físico o está interiorizada en las personas, por lo que la cantidad de información que está en la parte codificada y explícita del mensaje es muy pequeña. En cambio, en las culturas de contexto bajo el grue-

so de la información se encuentra precisamente en el código explícito, y muy poca en el ambiente que rodea al fenómeno comunicativo. En general, las culturas sajonas son de contexto bajo, mientras que las asiáticas y las latinoamericanas son de contexto alto.

Los miembros de culturas de bajo contexto tienden a comunicarse de una forma más directa y específica que los que pertenecen a culturas de contexto alto; en estas últimas, la comunicación es más ambigua, por lo que las personas esperan que sea su interlocutor quien llegue al “corazón” del mensaje apoyándose solamente en la información presente en el contexto y/o en la que se le proporciona de un modo indirecto.

Resulta evidente que los problemas de comunicación que surgen cuando una persona de contexto alto y una de contexto bajo pretenden darse a entender, pueden ser muy graves si no están en antecedentes de estas diferencias.

La comunicación intercultural enfatiza la necesidad de que, como emisores o receptores de mensajes, al comunicarnos con personas de otros contextos culturales tengamos la información suficiente no sólo para conocer los esquemas de pensamiento y percepción del otro, sino también los propios. Esto puede parecer una verdad de Perogrullo pero no lo es: se ha demostrado que la mayoría de nosotros nos percatamos de nuestra manera de ver el mundo y de conducirnos en él sólo cuando nos damos cuenta de que hay otros que lo ven y se conducen de otro modo.

Es importante entonces comenzar por estudiar y entender la cultura a la que pertenecemos y la forma como en ella se piensa y actúa. El paso siguiente será el aceptar que nuestra cultura no es la única ni la mejor (de hecho, ninguna cultura puede jactarse de ser mejor que las demás sin caer en actitudes etnocéntricas y colonialistas) y que tenemos que aprender a convivir en un mundo heterogéneo y rico. Por último, debemos acercarnos a las culturas con las que entraremos en contacto –sea por cuestiones de placer o de negocios- y familiarizarnos lo más posible con su concepción del mundo, con sus valores y con sus patrones de conducta y de comunicación.

Como se puede apreciar, la comunicación intercultural no es fácil; requiere del interés de las partes por conocerse y comprenderse, y de su esfuerzo por adquirir los conocimientos y desarrollar las habilidades que les permitan trascender las barreras derivadas de sus distintos marcos de referencia.

Esto implica la necesidad de que las personas que deben interactuar en ámbitos socioculturales diferentes al propio se vuelvan “multiculturales”. Peter Adler define a este término como la capacidad de los individuos de extender sus horizontes mucho más allá de la cultura de la que forman parte, y de comprometerse intelectual y emocionalmente con la tarea de lograr una unidad fundamental entre todos los seres humanos, sin dejar de reconocer y aceptar las diferencias interculturales. Para ello, deben aprender a vivir en una frontera muy poco delimitada: ni estar totalmente dentro ni totalmente fuera de su propia cultura, de manera que puedan moverse con cierta comodidad de una cultura a otra sin perder sus raíces, pero a la

vez sin dejar que esas raíces les impidan adaptarse exitosamente a patrones de pensamiento y de conducta ajenos a los suyos.

La Babel corporativa

Los problemas de comunicación que pueden derivarse de estos intercambios con personas de culturas distintas son incontables, por lo que conviene tomar algunas precauciones para que las empresas no se conviertan en auténticas torres de Babel. La primera de ellas, y quizás la más importante, es la de asumir las diferencias hasta que se demuestre la similitud. Es muy común que pensemos que bien que mal todos somos humanos, por lo que las cosas que varían entre una cultura y otra deben ser mínimas; de esta manera, tratamos al otro a partir de los usos y reglas de interacción aplicables en nuestra propia cultura. Este es un error que puede resultar muy costoso para las relaciones interpersonales y de negocios.

Otro problema que se presenta a menudo, y que de hecho en buena medida es la causa del anterior, consiste en no tener antecedentes de la cultura de las personas con las que vamos a tratar, lo que hace que nos lancemos a la relación con los ojos vendados, sin el mínimo de elementos necesarios para entender al otro. Esto nos lleva a concluir que una segunda precaución a tomar es la de allegarnos toda la información de la que podamos disponer referente a los rasgos característicos de la cultura de procedencia de nuestros interlocutores.

Una tercera precaución es la de evitar los estereotipos, es decir, la suposición de que las personas que pertenecen a la misma cultura son iguales entre sí. Las generalizaciones son tan peligrosas como la ausencia absoluta de información. Ahora bien, ¿cómo hacer consistente la necesidad de conocer lo más posible a la otra cultura con la de no caer en generalizaciones? Tomando las cosas con precaución. Ciertamente hay rasgos que, por decirlo de alguna forma, son como el máximo común denominador de las culturas, lo que significa que muchos de sus integrantes tienen la tendencia a adoptar ese patrón de conducta. Sin embargo eso no implica que todas las personas, en todas las situaciones posibles, se comporten igual.

El estereotipo tiene, sin duda, algo de verdad, aunque no hay que olvidar que es una sobre-simplificación de la realidad, no una verdad absoluta.

Una precaución más: no juzgar ni evaluar a las personas de culturas diferentes tomando como base nuestros propios parámetros culturales. Esta es una tentación en la que solemos caer con más frecuencia de la deseada porque es fácil calificar algo como bueno o malo, correcto o incorrecto, justo o injusto, en función de lo que nos enseñaron; es más, no tenemos otra forma de hacerlo. Sin embargo, el sólo hecho de estar conscientes de ello y de aceptar la inevitable subjetividad de nuestros juicios, nos ayuda a no evaluar con ligereza.

Convivir no es sencillo porque todos, en mayor o menor medida, somos distintos. Nuestro marco de referencia, que es producto de nuestro aprendizaje social, nos hace ver las cosas de

una forma única. Cuando nuestra interacción se da con personas de nuestra propia cultura, las dificultades comunicativas no son, en general, tan grandes como cuando se da con personas de culturas ajenas a la nuestra. Ahí es donde tenemos que poner más cuidado y hacer un mayor esfuerzo comunicativo; ahí es donde nuestra capacidad empática, es decir, de tratar de ver las cosas desde la perspectiva del otro, tiene que ejercerse al máximo.

Recordemos siempre algunas sencillas reglas en nuestros encuentros interculturales: primero, asumir y aceptar la diversidad; segundo, no evaluar teniendo como punto de partida nuestros propios parámetros culturales; tercero, tratar de entender al otro; cuarto, partir de hipótesis y no de certezas, lo que en otras palabras quiere decir que tomemos a la información de que dispongamos sobre la otra cultura como un apoyo para facilitarnos la interacción, y no como algo que necesariamente se va a dar, porque entonces estaríamos estereotipando.

Desarrollar nuestras habilidades

Todo lo anterior adquiere una especial relevancia para nosotros ahora que la necesidad de establecer negociaciones de todo tipo con personas e instituciones de otras regiones del planeta es cada vez más grande y más frecuente.

Sin embargo, en algunos países muchas organizaciones todavía no son conscientes de esta necesidad, y un buen número de universidades no cuentan con programas encaminados al estudio de la comunicación intercultural y al desarrollo de ha-

bilidades en esta materia, mientras que en otros países, tanto el medio empresarial como el académico llevan ya mucho camino andado.

¿Cómo podemos pensar en abrirnos a los demás países sin conocerlos? ¿Cómo podemos pretender hacer negocios con empresas extranjeras si somos ajenos a la cultura de la que se desprende todo lo que son y lo que hacen? ¿Cómo podemos comunicarnos y negociar con personas cuyo marco de referencia nos es totalmente desconocido, sin haber desarrollado habilidades básicas para poder hacerlo?

Actuar así equivaldría a internarnos en una selva con los ojos vendados. En estas circunstancias, las posibilidades de movernos en ella con éxito serían mínimas. De hecho, muchos de los problemas que se han generado en las empresas que se han fusionado o aliado con extranjeras se deben a la dificultad que han tenido las personas para entenderse y para acoplarse a sus respectivos estilos de trabajo.

Debemos aprender a caminar en el ámbito internacional empezando por conocer el terreno que vamos a pisar. Trabajar o negociar con los japoneses es muy diferente de hacerlo con los norteamericanos, o con los alemanes, o con los argentinos. Los intereses de cada uno de ellos, las “reglas del juego”, los protocolos, los aspectos que les son de importancia, varían mucho, y estas variaciones nacen de su cultura específica.

Cada cultura tiene sus propios parámetros, su propio ritmo, su propia forma de interpretar la realidad. Cada una valora las cosas de diferente manera. Conocer estas particularidades nos ayudará a enfrentar el reto de la globalización con mayores posibilidades de salir airoso.

La nueva configuración del mundo y nuestra inserción en él nos demandan cada vez con mayor fuerza el mejoramiento sustancial de nuestras habilidades de comunicación, con la plena conciencia de que el acercamiento al otro debe hacerse libre de prejuicios, con flexibilidad, con respeto y con un auténtico interés por que la relación que establezcamos sea mutuamente benéfica.

El papel de los líderes como comunicadores

La comunicación y el desempeño gerencial

Las organizaciones que consideran que la comunicación con sus colaboradores es importante, no solamente han establecido los medios “tradicionales”, por llamarlos de alguna manera, que faciliten el flujo de información, tales como revistas, intranet o tableros de avisos, sino que también se han preocupado por desarrollar en sus ejecutivos las habilidades que los conviertan en canales eficientes de comunicación descendente, ascendente y horizontal.

La comunicación interpersonal sigue siendo, sin duda alguna, el principal medio con el que cuentan las empresas para difundir información importante y para crear un clima sano de trabajo entre personas y áreas, y el papel que juegan los líderes formales en este proceso es fundamental. Sin embargo, muchos de ellos no lo entienden así y actúan justo en el sentido inverso, es decir, como barreras o cuellos de botella.

Resulta crítico que los líderes estén conscientes de que ellos son el principal medio de comunicación de la empresa y de que, además, su función fundamental es la de fungir como buenos comunicadores. Decía Napoleón que mientras menos órdenes se den, mejor, porque lo importante es contar con gente que entiende lo que tiene que hacer.

Precisamente el lograr que lo entienda, y por lo tanto que lo haga sin necesidad de tener una supervisión estrecha, es la tarea que el líder debe tomar más en serio. Y esa tarea tiene que tener que ver, sobre todo, con la comunicación.

Hay empresas que han hecho de la información directa a sus colaboradores una sana costumbre; en ellas se llevan a cabo periódicamente reuniones cuyo objetivo es dar a conocer a su personal, a través de los directivos, tópicos importantes relacionados con la vida de la organización. Los resultados han sido, en todos los casos, muy satisfactorios, ya que no sólo se cumple el fin de informar, sino que también se generan “efectos secundarios” positivos, como pueden ser la identificación con la empresa, el sentido de pertenencia y la integración de la gente.

No estaría mal que las organizaciones, como de hecho algunas lo hacen, se preocuparan por facilitar el desarrollo de las habilidades de comunicación y de relaciones interpersonales de sus líderes, y propiciaran que éstos mantengan un contacto estrecho y constante con su gente.

Habilidades de comunicación de los líderes

Las responsabilidades que tienen los líderes formales en materia de comunicación son, ciertamente, muchas, y para cumplirlas requieren desarrollar habilidades específicas. A continuación se presentan algunas de sus responsabilidades más importantes:

Dar rumbo

La primera consiste en definir con claridad los objetivos y parámetros de desempeño del equipo como un todo y de cada uno de sus colaboradores, cuidando de que este proceso sea tan participativo como sea posible. Es muy común escuchar quejas en el sentido de que los jefes no dan “línea”, lo que crea confusión entre sus reportes directos y es causa frecuente de un mal desempeño por parte de éstos. Si no hay rumbo, la nave va a la deriva y se vuelve imposible cualquier tipo de control, seguimiento y evaluación de resultados.

Informar

La segunda es proporcionar información suficiente y oportuna sobre todo aquello que los colaboradores requieran saber acerca de la organización y de las variables que afectan a su trabajo. Los líderes formales tienen la responsabilidad de asegurarse de que su gente va a contar, por un lado, con la información que a la empresa le interesa que conozca y, por otro, con la que ella misma quiere conocer; y tienen, también, la responsabilidad de ser ellos los que primero y de viva voz proporcionen dicha información. Esto refuerza su liderazgo y les permite enterarse de las dudas e inquietudes que seguramente surgirán, para darles respuesta, cerrando así el proceso.

Además, no hay que olvidar que la materia prima de las buenas decisiones es, precisamente, la información. Desgraciadamente, con frecuencia tanto la cantidad como la calidad de la información que los jefes pasan a sus colaboradores directos dejan mucho que desear, con lo cual ni los problemas se pue-

den prevenir o solucionar oportuna y eficientemente, ni las decisiones que se toman son las adecuadas (en el caso de que se lleguen a tomar).

Las razones para que la información se “atore” pueden ser muy variadas: por supuesto, una de ellas es la vieja y por desgracia todavía vigente idea de que la información es poder; otra es la creencia de que ciertos datos no son relevantes o no van a ser de utilidad a la gente, por lo que es mejor ahorrarse el trabajo de difundirlos; una más es la “confidencialitis” que hemos encontrado en varias organizaciones, que consiste en la suposición de que todo (o casi todo) es secreto que no debe divulgarse.

Por otro lado, es importante considerar que el líder no sólo es un transmisor de información: el papel que juega va mucho más allá, e implica la interpretación de los mensajes, su traducción en conceptos que creen en la organización toda una serie de significados compartidos.

Dicho de otra forma, el líder tiene que ayudar a que sus colaboradores le encuentren sentido a la información y la ubiquen en un contexto más amplio, que es el contexto de los esfuerzos que la organización hace por ser más competitiva, eficiente y humana.

El líder también tiene la responsabilidad de que la información fluya hacia arriba y hacia los lados, ya que hoy en día las organizaciones requieren de una red multidireccional de comunicación, y no solo de un flujo vertical descendente, como

era el caso de las empresas tradicionales, verticales y estructuradas en funciones separadas y, a veces, hasta rivales.

Retroalimentar

La tercera tiene que ver con lo que ahora se conoce como coaching, que en pocas palabras implica dar orientación a las personas, en la medida en que lo necesiten, para que aprendan y mejoren su desempeño actual, así como proporcionar una retroalimentación constante y constructiva sobre la forma como están haciendo su trabajo. La retroalimentación es una de las funciones gerenciales más importantes, ya que a través de ella las personas reciben señales claras acerca de lo que han hecho bien y de lo que hay que mejorar.

Muchas empresas tienen implementados sistemas formales de evaluación del desempeño para asegurar de alguna forma que los colaboradores reciban esta información por lo menos una o dos veces al año; sin embargo, es importante que la retroalimentación se proporcione no solamente cuando lo establecen los procesos formales de evaluación, sino de manera cotidiana e informal.

Con frecuencia, esta información acerca del trabajo realizado o de plano no se da, o se da muy esporádicamente (sólo cuando llega la época de una evaluación formal del desempeño), o se limita a destacar los errores sin reconocer los méritos. Sería muy conveniente que todo líder formal considerara como parte fundamental de sus responsabilidades y como un elemento no sólo informativo, sino también formativo, el proporcionar a sus colaboradores una retroalimentación objetiva y pronta.

Dar retroalimentación requiere tomar en cuenta algunas reglas básicas que recomiendan los expertos para obtener de ella el máximo beneficio. A continuación se verán algunas de ellas.

Primero, se debe proporcionar con el único fin de ayudar a la persona. No es algo que se haga para reclamar, hacer sentir mal, agredir o descargar el enojo. Lo que se pretende es dar elementos para mejorar y aprovechar las áreas de oportunidad.

Segundo, debe ser descriptiva y no evaluativa, lo que significa que se tiene que limitar a referir de manera objetiva la conducta o el hecho, sin utilizar juicios de valor o calificativos que pudieran poner a la persona a la defensiva, ya que en ese caso se cerraría a la retroalimentación.

Tercero, debe ser específica y no general; esto implica que hay que utilizar ejemplos adecuados, claros y recientes. La retroalimentación pierde sentido, y por lo tanto efectividad, cuando la hacemos sobre hechos que sucedieron hace mucho tiempo. Por esta razón es importante que, independientemente de la sesión formal de evaluación del desempeño que se lleve a cabo periódicamente, el colaborador reciba una retroalimentación constante, fresca, se podría decir, sobre su actuación cotidiana.

Cuarto, debe darse oportunamente, es decir, cuando el receptor se encuentre con el ánimo y disposición para aceptarla. Esto es relevante porque es común que la retroalimentación se de en situaciones que no son las óptimas para asegurar que

realmente se convierta en un apoyo para la persona. Hay que saber elegir el momento y el lugar.

Quinto, sólo debe comprender aquellos aspectos sobre los cuales el receptor pueda hacer algo; esto es lógico si se recuerda que el objetivo de la retroalimentación es que la persona mejore, y sólo podrá mejorar en aquellos aspectos sobre los que tenga control, directa o indirectamente.

Por último, debe darse con sinceridad y de manera asertiva, dentro de un marco de confianza y respeto.

Son muchos los beneficios que pueden obtener de la retroalimentación tanto quien la proporciona como quien la recibe; además de contribuir fuertemente a la mejora del desempeño, propicia que la relación entre las partes sea más madura, sana y productiva.

Reconocer

La cuarta es crítica, sobre todo porque en muchas empresas casi no se practica: dar reconocimiento a los colaboradores por el esfuerzo realizado y los resultados obtenidos a través de él. A nadie le cae mal una felicitación, una frase que le haga ver que su trabajo es valorado, un agradecimiento por ese plus que le dio a su desempeño.

El reconocimiento es el medio por el que las personas que obtienen los resultados esperados, o que incluso los superan, se sienten valoradas. Una idea muy común en las empresas es que, como me lo dijo una vez un alto directivo, el reconoci-

miento se debe dar “por default”: si la persona no es regañada o castigada, es porque está llevando a cabo su trabajo satisfactoriamente. Sería el equivalente al “no news, good news” norteamericano.

Hay que tener mucho cuidado con este tipo de creencias, ya que pueden ser muy peligrosas. Antes que nada, todos los humanos necesitamos, en mayor o menor medida, que se reconozcan nuestros logros, o de lo contrario nos sentiremos desmotivados. Además, si no reconocemos ni al que hace un buen trabajo ni al que lo lleva a cabo de una manera sobresaliente, este último tenderá a bajar su rendimiento a un nivel aceptable. Entonces, el valor agregado se perderá y la gente recurrirá a la ley del mínimo esfuerzo.

Integrar

La quinta es fungir como facilitador de los procesos grupales y fomentar la integración de su equipo, tanto internamente como con otros equipos con los que tienen relación. En este sentido, debe promover en lo posible la participación y el involucramiento de las personas para fomentar su crecimiento y mejorar la calidad de las decisiones.

Predicar con el ejemplo

Finalmente (aunque esto no signifique que la lista se acabe aquí), el líder tiene en todo momento que predicar con el ejemplo, ya que éste es el medio de comunicación más contundente, para bien o para mal. La credibilidad sólo se logra a base de una conducta consistente con el discurso. Cuando el audio

y el video no están sincronizados, la gente siempre le creerá más al segundo.

Estilo personal de comunicación (Impression Management)

De unos años para acá se ha generado un gran interés por los temas que tienen que ver con la imagen que proyectamos hacia los demás. Este es, sin duda, un aspecto muy importante para todas las personas porque en buena medida contribuye a que alcancen las metas sociales y profesionales que se fijan: como te ven, se dice, te tratan. Sin embargo, para los líderes el asunto se vuelve fundamental, ya que si el liderazgo se define como la capacidad de influencia que se ejerce sobre los demás para la consecución de objetivos comunes, un elemento que está estrechamente relacionado con la influencia es la imagen.

Ahora bien, la imagen es algo que rebasa en mucho las cuestiones que tienen que ver con el color del traje (o vestido) que tenemos que usar, o el tipo de corbata (o mascada) que puede combinar con él, o la forma de peinarnos o maquillarnos para lucir mejor. En realidad, la interacción social, y los resultados que de ella podemos obtener en términos de éxito profesional, es muy compleja, e involucra una gran cantidad de variables que no se limitan a nuestro arreglo personal.

Vamos a hablar de una disciplina que aunque no es tan nueva está en plena formación, a la que se conoce como Manejo de Impresiones (Impression Management).

En 1959, Erving Goffman, uno de los pioneros de la llamada Microsociología, publicó el libro “La presentación de la persona en la vida cotidiana”, en el que, partiendo de la idea de Shakespeare de que “el mundo es un escenario y los hombres y mujeres meros actores”, recurre a la analogía con el teatro para explicar la forma como representamos papeles cuando interactuamos con los demás. En esta obra introduce el concepto de Manejo de Impresiones, al que incluso considera como un arte, ya que implica una serie de atributos que debe tener necesariamente el actuante para realizar en forma satisfactoria la puesta en escena de su personaje.

Son muchas las ideas interesantes que encontramos en este libro; para nuestros efectos, haremos hincapié en una de ellas: el trato que recibimos de los demás depende de la impresión que tienen de nosotros, del rol que perciben que desempeñamos y de la manera como definen la situación social en la que estamos interactuando con ellos. Vamos a enfocarnos al primero de estos factores.

A partir de Goffman son muchos los autores que han seguido desarrollando el tema del manejo de impresiones. No vamos a ocuparnos de sus aspectos teóricos, sino de lo que las personas en general, y los líderes en particular, deben considerar para que en sus relaciones con los demás puedan cumplir los objetivos que persiguen.

Manejar las impresiones

En términos generales, el manejo de las impresiones se define como todo lo que las personas hacemos para controlar la forma como los demás nos ven y, por consiguiente, la imagen que se forman de nosotros. Es cierto que a algunos nos importa más que a otros la impresión que causamos, pero a todos, querámoslo o no, sepámoslo o no, nos afecta. Las oportunidades que podemos tener, desde conseguir un empleo, una promoción o un contrato de negocios, hasta relacionarnos con ciertos grupos de personas o acceder a algunos lugares, depende de cómo nos perciben.

Aquí es donde se puede dar una sobre-simplificación del fenómeno, ya que a veces se piensa que un buen traje será la solución, cuando es evidente que no es así. Hay un viejo dicho que afirma que es difícil parecer sin ser, y el manejo de impresiones debe partir de este sabio principio. En otras palabras, el secreto consiste no en aparentar lo que no se es, sino en sacarle el mejor partido posible a lo que se es (por supuesto considerando que también hay cosas que podemos y hasta debemos desarrollar). Dice Goffman que el actor debe ser percibido como sincero; podría añadirse que para ser percibido como tal, debe serlo. ¿Cuáles son, de hecho, los mejores actores? Los que hacen suyo el personaje, los que se identifican empáticamente con él, y no los que lo sienten como una prenda de otra talla, demasiado holgada o ajustada.

Esto nos lleva a que la impresión que causamos en los demás, aunque tiene sin duda relación con nuestra apariencia personal (después de todo en el teatro el vestuario es parte importante de la representación), se apoya fundamentalmente en nuestros actos, ya que a través de ellos las personas se dan una idea de los valores que nos mueven y de la educación (en el sentido más amplio del término) que tenemos. También deriva del manejo que hagamos de las diversas situaciones sociales en las que nos desenvolvemos, en aspectos que van más allá del mero protocolo (aunque lo incluyen): representación adecuada del rol, cumplimiento de las reglas que aplican a esa situación, sensibilidad para relacionarnos con los otros en ese contexto (inteligencia emocional).

Cómo “modelar” la imagen

Un adecuado manejo de las impresiones tiene que partir de la definición clara que hagamos de la imagen que queremos dar. ¿Cómo deseamos ser vistos y por quiénes? Indudablemente hay algunos “públicos” que nos interesan más que otros: la familia, los amigos, las personas con las que trabajamos (jefes, compañeros, subordinados), los miembros de los grupos a los que pertenecemos o pretendemos pertenecer. La impresión que queremos causar puede variar de un público a otro: con el prospecto amoroso tratamos de resaltar cualidades diferentes a las que nos gustaría mostrar ante el entrevistador de quien depende nuestro próximo empleo, o, si somos líderes formales, ante los colaboradores que integran nuestro equipo de trabajo.

El siguiente paso es conocer la impresión que ahora tienen los demás de nosotros, para ver si coincide con nuestro objetivo; lo que procede para tal efecto es buscar esa información de las mismas fuentes, en la medida de lo posible. Para ello, debemos recurrir a las personas en las que confiamos y con las que podemos hablar abiertamente. Es probable que encontremos ciertos gaps, es decir, diferencias entre la imagen que tenemos, o que queremos, de nosotros mismos, y la que tienen los otros. Es importante que precisemos las causas de estas diferencias: ¿Por qué lo que yo veo de una manera no lo ven ellos, o lo ven de una manera distinta?

Si aplicamos lo anterior al liderazgo, podemos encontrar casos tan interesantes como sorprendentes. En una ocasión, le preguntamos a un grupo de gerentes de una importante cadena de tiendas de autoservicio que entre todos llegaran a encontrar una sola palabra que pudiera reflejar la imagen que consideraban que sus colaboradores tenían de ellos. Después de mucho discutirlo, manifestaron que esa palabra era “seguridad”: sus colaboradores los percibían, según ellos, como seguros. Cuando se pidió a un grupo de sus colaboradores directos que definieran a sus jefes con una sola palabra, la que eligieron fue “prepotentes”. La imagen que tenían de sí mismos los jefes era muy diferente de la que tenían de ellos sus subordinados.

Si no mantenemos una relación de confianza y apertura con los demás, será francamente difícil saber cuál es la imagen que tienen de nosotros. Es importante que los líderes conozcan cómo son percibidos por su gente, porque su capacidad de

influencia sobre ellos dependerá en buena medida de esa percepción.

En tercer lugar, tenemos que describir lo mejor posible la forma como daremos la impresión deseada a los demás, considerando los factores relacionados con nuestra apariencia y arreglo personal, con nuestro lenguaje corporal, con nuestra conducta y con otros elementos que contribuyen a dar esa imagen (ver recuadro). Esto nos lleva necesariamente a detectar sobre cuáles de esos factores debemos trabajar prioritariamente por estar más lejanos a nuestra manera de ser.

Por poner un ejemplo nuevamente referido a los líderes formales, si éstos pretenden que se les considere como personas responsables y cumplidas y sus colaboradores tienen una impresión diferente de ellos, tendrían que evaluar en qué medida se comportan como tales, en aspectos relacionados con la puntualidad, el cumplimiento de los compromisos establecidos o la disposición a sacrificar parte del tiempo libre en aras de sacar adelante un trabajo.

Finalmente, hay que trazar un plan de acción y, sobre todo, cumplirlo. Esto implica llevar a cabo los cambios necesarios para que la imagen que proyecte sea la que se busca.

Elementos que entran en el manejo de las impresiones:

Conceptuales y verbales

Preparación, dominio de los temas, manejo de la información, uso del lenguaje oral y escrito

No verbales

Apariencia física, vestido, arreglo personal, manejo del espacio, movimientos corporales y posturas, expresiones faciales, mirada, aspectos no lingüísticos del discurso (volumen, tono, modulación de la voz)

Conductuales

Estilo de ser, de trabajar y de relacionarse, cumplimiento de compromisos, congruencia, puntualidad, forma de comportarse en las situaciones en las que se interactúa, uso del tiempo libre

Contextuales

Elementos sociales complementarios (familia, personas y lugares que se frecuentan, casa, oficina, automóvil)

La Comunicación por Objetivos (CPO)

Con todo lo dicho hasta aquí alrededor de las responsabilidades de los líderes como comunicadores, posemos concluir que del grado en que cumplan adecuadamente con ellas dependerá en mucho la buena marcha de sus áreas y las buena relación con sus colaboradores, lo que repercutirá positivamente

en términos de efectividad (logro de resultados) y de clima (ambiente de trabajo).

Para cumplir mejor con estas responsabilidades, pueden aplicar un sencillo modelo de actuación al que hemos denominado “Comunicación por Objetivos” (CPO), cuya representación gráfica es la siguiente:

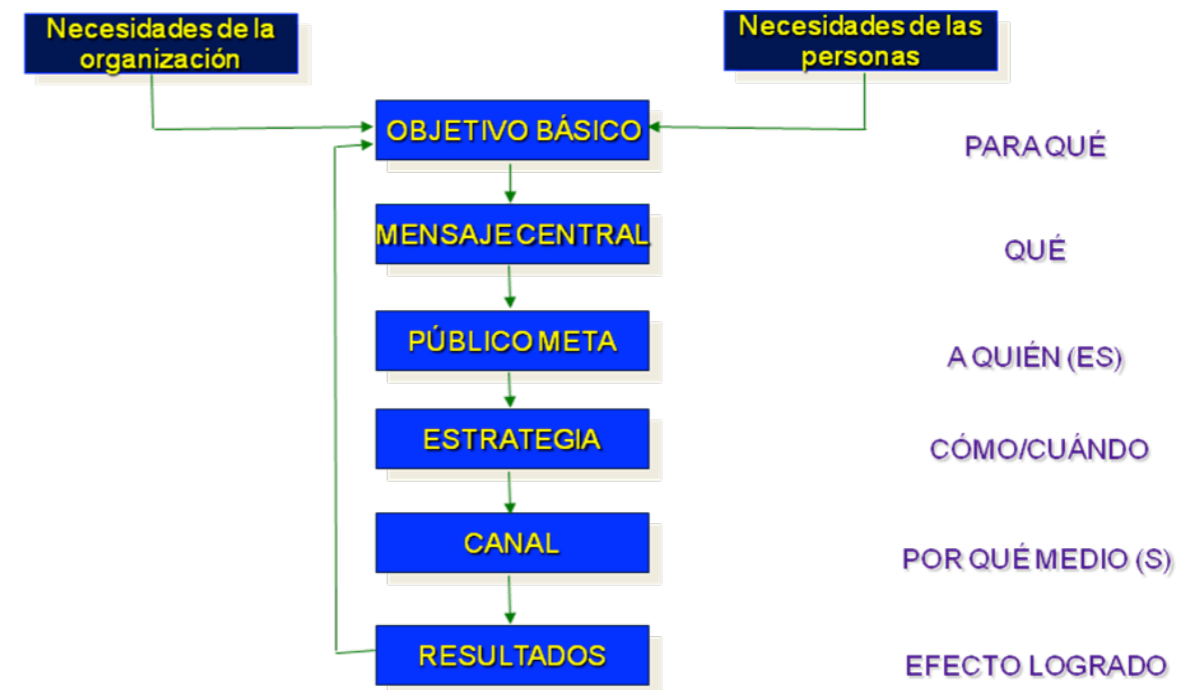


Diagrama 4: Comunicación por Objetivos

El primer paso consiste en identificar, por un lado, cuáles son las necesidades de la organización en materia de comunicación, que para ser satisfechas requieren de la intervención del líder, y por otro, cuáles son sus necesidades personales en términos de imagen e influencia, tanto con el equipo de trabajo del que él es responsable como con otros públicos organizacionales internos y externos (jefe, pares, clientes).

El siguiente paso tiene que ver con la definición del (los) objetivo(s) básico(s) de comunicación que se desprende(n) de esas necesidades organizacionales y personales: ¿qué es lo que finalmente quiere lograr en materia de comunicación?; ¿qué otras cosas busca como resultado de una buena comunicación?; ¿cómo quiere ser percibido?; ¿se pretende informar, centrar la atención sobre algún punto, convencer o mover a la acción?

Después, tiene que definir su(s) mensaje(s) central(es), es decir, las ideas que quiere que queden claras en la mente de sus receptores como resultado de su acción comunicativa.

El cuarto paso es identificar a sus diferentes públicos organizacionales, tanto internos como externos, y conocer sus características generales y la imagen que tiene ante ellos actualmente. Los mensajes centrales podrían tener algunos ajustes en función de cada uno de los públicos y de los objetivos que persigue con ellos.

El quinto paso consiste en determinar la estrategia general que va a seguir para lograr sus objetivos de comunicación con sus públicos meta (qué va a tener que hacer, cómo y cuándo, qué aspectos tendrá que cuidar especialmente, qué deberá evitar).

El sexto paso es definir muy bien los medios a utilizar en función de su estrategia, recordando que no sólo cuenta con los canales tradicionales e institucionales (circulares, memos, correo electrónico, juntas de trabajo), sino también, y de manera especial, con todo su aparato de comunicación no verbal, que

es un transmisor de mensajes tan importante como olvidado o, por lo menos, subestimado.

Finalmente, tiene que evaluar los resultados obtenidos; ¿en qué medida se cumplieron los objetivos de comunicación que se establecieron desde el inicio del proceso?

Si los líderes tomaran en cuenta estos sencillos pasos para tratar de asegurar su efectividad como comunicadores, seguramente tendrían mucho más posibilidades de lograrlo, ya que harían consciente un proceso que con frecuencia falla por no considerar todos los factores que están implicados en él y que podrían facilitar su éxito.