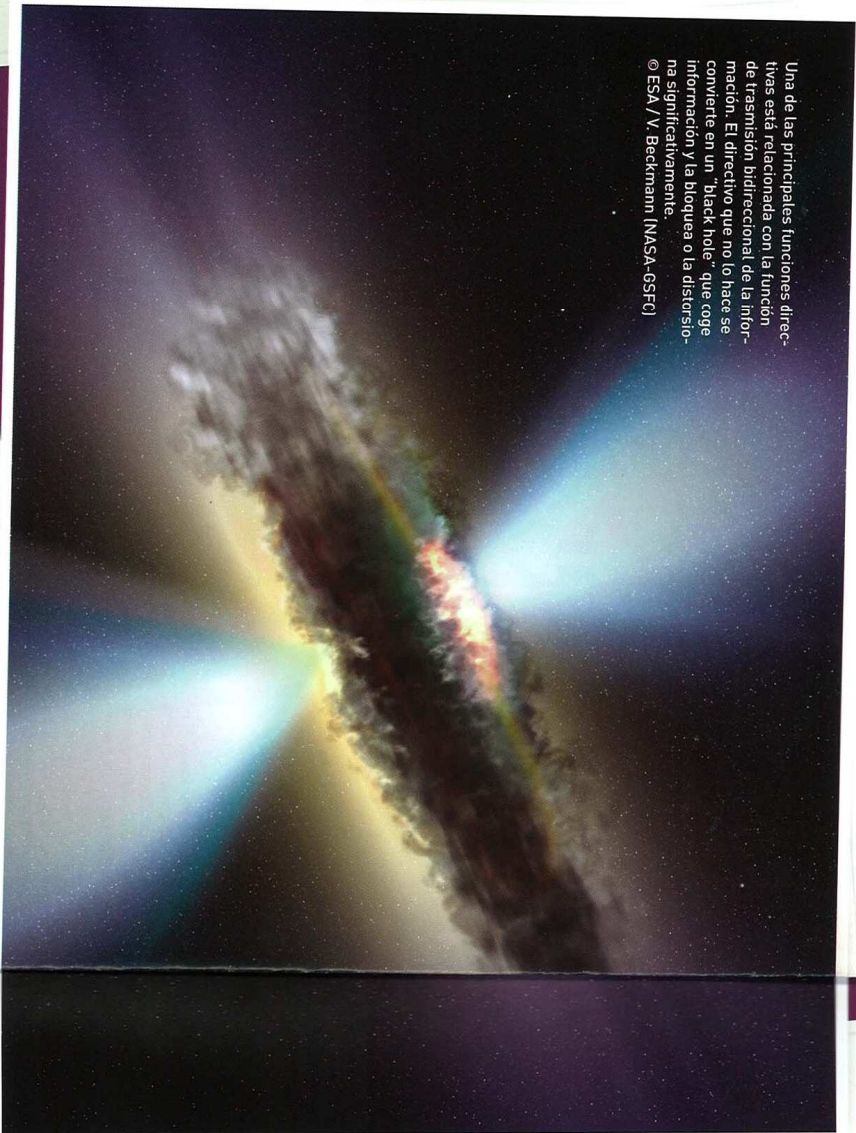


Una de las principales funciones directivas está relacionada con la función de transmisión bidireccional de la información. El directivo que no lo hace se convierte en un "black hole" que coge información y la bloquea o la distorsiona significativamente.
© ESA / V. Beckmann (NASA-GSFC)



Comunicar es una actitud

Texto: Alfonso Jiménez, socio director PeopleMatters

Durante muchos años la Comunicación Interna ha sido una asignatura perdiente en la empresa en general. Y ha sido así porque no se otorgaba el suficiente valor a la audiencia más importante para el devenir empresarial y que no es otra que las personas que forman la empresa y que con su talento, su compromiso y su pasión generan valor.

Sin embargo, cada día la competitividad, la globalización y la imposición de una economía de servicios y de conocimiento, hace que las personas sean la audiencia más importante, tan importante como los clientes, los accionistas, la socie-

dad, los proveedores o cualquier otro colectivo con el que nos relacionamos.

En la Comunicación Interna tiene que participar toda la estructura directiva y gerencial de una empresa, de hecho una de las principales funciones directivas está relacionada con la función de transmisión bidireccional de la información. El directivo que no lo hace se convierte en un "black hole" que coge información y la bloquea o la distorsiona significativamente.

Entre las roles importantes de Comunicación Interna está el que deben desempeñar los directivos de Recursos Hu-

manos de la compañía. En este caso hay una doble responsabilidad. Por una parte, como un directivo más, como responsables de la audiencia a la que se refiere y sobre la que tiene especial impacto cualquier política o práctica de Recursos Humanos.

Sin embargo, dado el perfil y la procedencia de carrera de muchos profesionales de Recursos Humanos, la comunicación no es una técnica ni una competencia desarrollada. Y no lo ha sido porque en el mundo empresarial anterior no era importante y no lo era porque la audiencia (las personas) no lo eran.

Es más, muchas veces las políticas se tenían que preparar en laboratorio, de espaldas a la organización y el secreto presidía mucha lógica de su gestión.

Sin embargo, estamos en un momento en el que tenemos que poner en valor todo lo que la empresa hace. Y en ese proceso de puesta en valor, la Comunicación Interna juega un papel muy relevante, en primer lugar hacia dentro (hacia la propia audiencia), pero también hacia fuera (convirtiendo a las personas en "embajadores de marca" o "portavoces informales de la propia organización").

La gran recomendación que haría a cualquier directivo de Recursos Humanos es que ante cualquier iniciativa, plan, cambio de política, sede o sistema, siempre se defina un plan de comunicación, unas ideas de cómo se va a comunicar eso a los diferentes colectivos. En primer lugar hacia la propia Dirección para que espon-



sorcen adecuadamente la iniciativa. En segundo lugar a la estructura directiva responsable de las personas del colectivo en el que se va a implantar la política, para evitar comportamientos disfuncionales y que se conviertan en correa de transmisión. En tercer lugar al colectivo directamente afectado por la nueva política. Y en cuarto lugar, considerer hacer, dependiendo de lo que se trate, una comunicación a toda la organización, también dependiendo del tamaño de la misma.

La comunicación no es solo una técnica, que también lo es, es sobre todo una actitud. Creer que comunicar es imprescindible para hacer una gestión excelente de personas.

Es importante también crear sensibilidad en los equipos de recursos humanos por el feedback. El feedback no es una técnica simplemente, forma parte de esa "actitud de comunicación" que comentábamos antes. Feedback es recoger la opinión de la audiencia, es anticiparte a la necesidad de lo que vamos a comunicar, es hacer participar, es dar informes de conclusiones. Es hacer que la gente se sienta importante no solo porque lo es sino también porque se lo hacemos sentir.

Comunicar tiene componentes racionales, pero también tiene que ver con las emociones. Se comunica para informar (componente racional), pero se comunica, sobre todo, para sentir; y es cuando se siente, cuando se ponen las cosas en valor.

Despertar emociones tiene mucha fuerza. Las organizaciones modélicas no son aquellas que gestionan solo talento, son aquellas que además hacen sentir a las personas que cada uno de ellos es la pieza clave para su éxito y que sin él, sin ella, esa empresa sería distinta.*