



# Cómo comunicar a los empleados de su empresa

Alfonso Jiménez, socio director PeopleMatters

**H**oy en día sería una falacia decir que la Comunicación Interna no es importante en la empresa, es más, ¿cuántas veces hemos oído hablar desde la perspectiva de Recursos Humanos que es necesaria una estrategia definida de Comunicación Interna y que ésta es clave para la buena marcha del negocio y el bienestar de los empleados? No vamos a emplear las palabras de este artículo en decir lo importante que es esta herramienta ni lo que significa, pero sí merece la pena detenernos en saber cómo debemos utilizarla con nuestros empleados. La clave de la Comunicación no es lo que dice el emisor sino lo que entiende el

receptor y esto tiene mucho que ver con el cómo se comunica y se hace llegar el mensaje.

La flecha, el circuito y la danza de Philip Clampitt, son tres maneras de comunicar de manager a empleado. Diferentes formas de comunicar tienen consecuencias distintas, a continuación exponemos cuáles son los contrastes y cuándo es aconsejable emplear cada una de ellas.

→ Los “managers flecha” creen verdaderamente que la Comunicación funciona en una sola dirección, como el



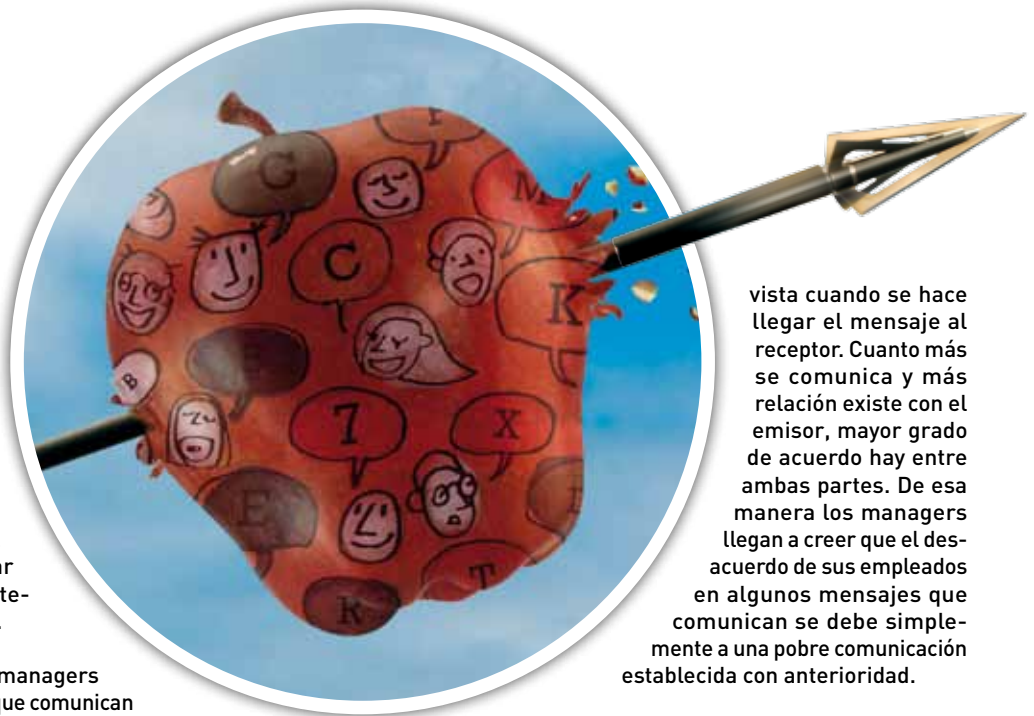
disparo de una flecha. Si el mensaje es bueno y suficientemente claro, irá directo al colectivo target. Para que tenga éxito esta forma de comunicar, los managers deben detenerse y emplear parte de su tiempo trabajando sobre las ideas que quieren trasladar y asegurarse de que sus mensajes e instrucciones son lo suficientemente específicos y entendibles.

Las ventajas de la comunicación flecha, o descendente son muchas, especialmente cuando queremos comunicar mensajes breves, instrucciones, pautas a seguir,

etc.; y necesitamos que la comprensión sea rápida, no suscite debate y se realice e interiorice de manera ágil. No siempre necesitaremos feedback de los empleados, en ocasiones esto supone abrir la "caja de Pandora" y hacer cuestionables aspectos de la organización que ya están establecidos o acordados anteriormente.

Sin embargo, puede ser peligroso contar con empleados receptores que son simplemente sujetos pasivos en los procesos de información que proporciona el manager. Otra dificultad añadida a los managers flecha es que no ►

- ▶ todos los mensajes a comunicar son claros y concretos, en ocasiones pueden ser ambiguos y requieren de otras estrategias de comunicación para asegurarse de que el colectivo al que queremos llegar ha comprendido e interiorizado el mensaje.



vista cuando se hace llegar el mensaje al receptor. Cuanto más se comunica y más relación existe con el emisor, mayor grado de acuerdo hay entre ambas partes. De esa manera los managers llegan a creer que el desacuerdo de sus empleados en algunos mensajes que comunican se debe simplemente a una pobre comunicación establecida con anterioridad.

- En contraste con los managers flecha, los managers que comunican en círculo concentran su estilo en dos partes del proceso: emisor-receptor, enfatizando la importancia del feedback del receptor. Este estilo tiene como premisas una buena comunicación y confianza en las relaciones interpersonales con los empleados.

Para que la comunicación en círculo o retroalimentación tenga éxito, los managers son responsables de actuar asumiendo que pueden existir diferentes puntos de

Este estilo es especialmente útil cuando se utiliza en entornos organizativos multiculturales, procesos de fusión, implantación o integración de nueva cultura y valores en la compañía, etc.

- Clampitt considera que la metáfora de la danza es la que refleja en mejor medida el estilo de comunicación que deben abordar nuestros managers en la empresa, si bien es cierto que se utiliza en procesos integrales, con un horizonte a medio-largo plazo. Veamos algunos ejemplos símil:

- **Ambos conceptos son usados con múltiples propósitos.** Se puede bailar para entretener a otros, impresionar a tu compañero, expresarte, etc. En este sentido, el manager puede comunicar con diferentes propósitos: informar, persuadir, impresionar, interactuar.

- **Son producto de la coordinación de diferentes significados.** La importancia de la coordinación es clave en la danza, pues saber lo que piensa tu compañero en el próximo paso que va a dar es fundamental en la coreografía. Cuando comunicamos también debemos tener esto en cuenta, saber cómo otras personas ven la situación y opinan al respecto.

- **Ambos son manejados por reglas o pautas.** Existen diferentes reglas para la danza: qué pasos debemos dar, cómo coordinar esos pasos y en qué secuencia, cuál es la vestimenta apropiada que debe acompañarlos, cuántas personas intervendrán y qué papel tendrá cada una, etc. En comunicación nos referimos a un plan integral de comunicación, dónde deben trabajarse todos estos elementos; secuencia, duración, colectivo target, contexto, rol del comunicador, pasos a dar, etc.

Ahora bien, si usted piensa en su empresa, ¿qué estilo utilizan los managers con los que trabaja?, ¿encaja alguno de ellos con las categorías propuestas por Clampitt? Describa situaciones concretas en su organización que requieran de un estilo u otro de comunicación...

## LOS PRINCIPIOS DE LA COMUNICACIÓN:

- No importa el mensaje que comunica el emisor sino el que percibe el receptor.
- Se debe tener claro el propósito de la comunicación y la estrategia a utilizar.
- Debe tener siempre en cuenta el contexto social y cultural en el que se enmarca.
- Requiere de diferentes estilos, dependiendo de la situación implica un acción o movimiento diferentes.
- Siempre puede mejorar.
- Es una de las responsabilidades principales del manager.
- Ha de adaptarse al entorno y las nuevas tecnologías, empleando así diferentes canales y métodos para llegar al colectivo objetivo.