



IÑAKI  
VELAZ

**LAS TRES ETAPAS  
DE LA COMUNICACIÓN INTERNA**

C U A D E R N O S

EMPRESA Y HUMANISMO

I N S T I T U T O

69

## INDICE

---

Un retorno inesperado: de las tecnologías de la información a la comunicación interna

Comunicación

Tres etapas en la comunicación interna

Estética de la comunicación

Cosmética de la comunicación

Ética de la comunicación

Conclusiones

NOTA BIOGRAFICA

Sung Park se enteró con asombro de que el setenta y cinco por ciento de los costes de producción textil se deben a la distribución y no a la fabricación. Se le ocurrió entonces abaratar el proceso uniendo a varios proveedores a través de las autopistas de la información, y propuso a Levi Strauss ofrecer pantalones vaqueros a medida. El proceso es sencillo: el cliente entra en la tienda, se le toman medidas, se transmite la información al fabricante a través de Internet y en tres semanas los pantalones a medida están en casa del cliente por sólo diez dólares de sobrecargo. Las ventas aumentaron en un trescientos por cien.

Evidentemente, no es un caso aislado. Los negocios en todo el mundo están sometidos a un entorno de una inestabilidad, turbulencia y complejidad sin precedentes. Lo que para algunos individuos -y empresas- resultan ser tremendas calamidades que desembocan en fracasos (por ejemplo, la quiebra de sólidas entidades financieras en Asia) se convierten para otros en insospechadas oportunidades. Los analistas de este desconcertante fenómeno que parece haber terminado con la lógica de la solidez empresarial aventuran diferentes hipótesis para explicar la situación sobrevenida, sin embargo casi todos coinciden en señalar, más o menos, las siguientes tendencias

mundiales: la globalización e interdependencia de los mercados; el distanciamiento entre la economía "real" y la virtualmente creada por los derivados financieros; la pérdida de poder de los gobiernos frente a redes industriales cada vez mayores; la eliminación de fronteras dentro y fuera de las empresas y la necesidad improrrogable de atender a las cuestiones medioambientales. Pero muchos apuntan, por encima de todas estas causas, a la expansión acelerada de la capacidad y uso de las tecnologías de la información.

### Un retorno inesperado: de las tecnologías de la información a la comunicación interna

Estas nuevas tecnologías desafían las reglas organizativas tradicionales, ignoran las barreras políticas, establecen vínculos impensables, dan entrada a nuevos jugadores y reescriben el ceremonial de relaciones entre individuos, empresas, gobiernos e instituciones. Cualquiera ha oído hablar ya de "revolución multimedia", "economía digital" o "superautopista de la información". Pero, ¿qué hay de real en todo ello?, ¿cómo incide en la manera



de dirigir una empresa?, ¿cuándo y cómo se ha producido esa supuesta “revolución”?

Pues bien, aunque parezca temerario, alguno de los audaces profetas de la nueva era se ha atrevido a identificar el comienzo de la locura. Así se expresa Matthew Kiernan: «Sitúo la fecha de salida oficial del equivalente empresarial de la era Paleolítica alrededor de 1991, el primer año en que la inversión total global de la “nueva economía” tecnología de las tele-comunicaciones y de la información-sobrepasó nuestra inversión colectiva “a la antigua”: maquinaria, extracción de recursos naturales y fábricas. Al mismo tiempo, se hizo muy obvio que aunque muchos de los conceptos de administración estaban ya desacreditados, no existía una nueva teología de los negocios que los reemplazara.»<sup>1</sup> Como punto de partida para la nueva tarea encomendada, nos sugiere examinar dónde reside el valor real de una compañía. No reside, según el mismo autor, en el capital financiero, que es lo que tradicionalmente se ha valorado, sino en el “capital intelectual”, que está compuesto por el capital estructural, el capital humano y la red de valor de la empresa, conceptos todos ellos que subrayan el valor del conocimiento y del aprendizaje continuo.

Lo que hace unos años se toleraba como una profecía marcadamente optimista, hoy es aceptado y repetido por todos: la nueva economía se basa en el conocimiento y la comunicación. El conocimiento está sustituyendo al capital como recurso primordial. Pero el conocimiento está por todas partes, se ubica en la cabeza de cada individuo, no es fácilmente controlable ni se muestra susceptible de mercadeo: el individuo parece por primera vez realmente dueño del medio de producción. Esto provoca un entorno de trabajo multipolar, con muchos centros de decisión dispersos y oportunidades de negocio que surgen en lugares insospechados. Ahora bien, si el capital intelectual -el conocimiento- está disperso y atomizado, urge establecer los cauces adecuados para consolidarlo y que resulte de utilidad, o terminará por vaporizarse.

Precisamente esta nueva necesidad parece que está provocando que renazca el interés por gestionar la comunicación interna. Se da por supuesto que la integración de la empresa y el aprovechamiento de las capacidades individuales y colectivas no es tarea para los tecnócratas, sino para los líderes empresariales. Así parece entenderlo Don Tapscott, que propone organizar la empresa como una red de valor cohesionada gracias al poder integrador de las

tecnologías de la información<sup>2</sup>. Las herramientas informáticas potencian la eficacia de los individuos y facilitan su aprendizaje, pero no han de emplearse sólo como propulsores del trabajo aislado, sino que deben facilitar el rendimiento coordinado de todo un equipo - piedra angular de los nuevos modelos organizativos- permitiendo la comunicación del grupo, dentro de un mismo entorno o a distancia. A su vez, para enlazar los flujos productivos de los múltiples equipos se precisa un diseño flexible y adecuado de la arquitectura informática o "infoestructura". Hasta aquí, el desarrollo interno de una empresa integrada en red. Si además se potencian los vínculos con proveedores o clientes, por ejemplo a través de la conexión de sus respectivas infoestructuras, se difuminan los límites entre ellas y emerge la denominada "empresa virtual". Aún cabe avanzar más allá, en busca de la integración de varias organizaciones para constituir una auténtica red de empresas (vid. Fig. 1).

Todo este cúmulo de novedades ha repercutido al menos de dos maneras en el modo de gestionar la comunicación empresarial: 1ª) ha proporcionado instrumentos mucho más fiables y rápidos que aquellos con los que se contaba; 2ª) ha vuelto a poner de manifiesto que dichos instrumentos sólo son medios que

han de estar al servicio de algún fin. Los medios no se bastan a sí mismos: su presencia no garantiza la existencia de verdadera comunicación. Quizá para comprender mejor el impacto de esta "revolución" valga la pena recordar cómo se ha entendido hasta ahora la comunicación empresarial.

### Comunicación

A principios de los 80 las primeras elaboraciones teóricas sobre la Comunicación Corporativa surgen, como una evolución a partir de los gabinetes de Relaciones Públicas, encargados de mantener la buena reputación de la firma<sup>3</sup>. Reputación que se medía sencillamente como el resultado de "lo que haces, lo que dices y lo que otros dicen de ti". Los encargados de Relaciones Públicas se ocupaban de «presentar la compañía y los productos bajo un aspecto favorable para los variados "públicos" -proveedores, accionistas, autoridades, público en general y, sobre todo, clientes y clientes potenciales a bajo costo o gratis.»<sup>4</sup> Pronto se buscaría la profesionalización de esta tarea y, más tarde, se ampliaría la lista de "públicos" para dar entrada a empleados, legisladores, medios de comunicación e, incluso, competidores<sup>5</sup> (vid. Fig. 2).



En un comienzo, por tanto, toda la comunicación empresarial se centraba en las características de los productos y se dirigía exclusivamente hacia los clientes reales o potenciales. La comunicación interna se daba por supuesta, como una condición imprescindible de funcionamiento, por lo que no se la tenía explícitamente en consideración.

De la comunicación hacia el exterior se ha ocupado tradicionalmente el *marketing*, encargado, entre otros aspectos, de promocionar la empresa mediante la creación de una *imagen* diferenciadora y reconocible en el mercado: la marca. Pero, hace algún tiempo, los expertos descubrieron que esa imagen exterior, si quería ser duradera, debía de fundamentarse en una realidad interna sólida, que dotase a la entidad de una verdadera y fuerte *id-entidad* propia. De tal modo que la imagen exterior fuera fiel reflejo de la identidad interior<sup>6</sup>. Esta idea permitió descubrir lo que ha dado en llamarse el "mercado interno" (vid. Fig. 3).

Paralelamente, los empleados han ido desarrollando su cualificación profesional y han adquirido mayor peso en la toma de decisiones, por lo que la comunicación empresarial ha ampliado su campo de acción más allá de su cometido tradicional. Con el tiempo, se des-

cubre la gran influencia que sobre los resultados y la proyección externa tiene la percepción de los empleados sobre su propia compañía. En cierta medida, las diferencias entre cliente externo y cliente interno tienden a desdibujarse. La clase empresarial va progresivamente tomando conciencia de la influencia de la comunicación interna en el proceso organizativo, de los esfuerzos y recursos que demanda y del tiempo que consume. Se le comienza a prestar atención en orden a mejorar su fluidez y eficacia, y es tanta la atención que llega a concedérsele que, en severo cumplimiento de la teoría del péndulo, se alcanza el punto de considerarla la ocupación principal de buena parte de los mandos intermedios. Se llega a expresiones un tanto exageradas: «La comunicación interna de una empresa es, en la actualidad, el eje sobre el que giran numerosos conceptos interconectados entre sí: implicación, compromiso, motivación, identificación... Lograrlos es el objetivo principal de la comunicación.»<sup>7</sup>

En buena medida, aún seguimos bajo el influjo de esta tendencia, pues aunque ya es un tópico el discurso acerca de la sociedad del conocimiento, la inercia de las costumbres nos mantiene atados a la sociedad de la información. Debemos, en consecuencia, esfor-

zarnos por buscar el punto correcto de la comunicación: ni frágil entusiasmo ni obstinada cerrazón. La misma teoría del péndulo nos alerta de otro peligro: pasar de confiar todo a un acertado plan de comunicaciones a ignorar por completo el fenómeno comunicativo con sus dificultades y errores.

Antes de introducirnos de lleno en la consideración de la comunicación interna, conviene distinguir dos dimensiones universales de toda comunicación: la *dimensión formal*, prevista, diseñada y realizada a través de los canales "oficiales"; y la *informal o real*, verdadera comunicación entre personas, se lleve a cabo a través de medios oficiales o no. Todos tenemos experiencia de lo impersonales que resultan a veces los medios oficiales y en alguna ocasión habremos visto frustrados nuestros intentos de comunicarnos *con la persona*, a pesar de haber puesto todos los "medios" formales a nuestro alcance. Por el contrario, en otras ocasiones basta un breve encuentro para establecer verdadero contacto humano, verdadera comunicación. La diferencia quizá se antoja sutil y vagamente psicológica, pero vale la pena tratar de explorarla.

## Tres etapas en la comunicación interna

Conviene, en primer lugar, distinguir tres etapas en la consideración del fenómeno comunicativo dentro de las organizaciones empresariales. Colocaremos una etiqueta sobre cada una de ellas con el fin de poderlas identificar fácilmente (vid. Fig. 4).

La primera etapa, a la que denominaremos *etapa estética de la comunicación*, consiste en el descubrimiento de algo que hoy nos parece obvio: la importancia de la comunicación en la vida diaria de cualquier institución. Aplicarle la etiqueta de "etapa estética" nos permite revivir el primer momento de gozoso asombro que supone todo verdadero descubrimiento. Y éste produjo en algunos un auténtico éxtasis estético, hasta el punto de que quisieron colocar a la comunicación como centro y fundamento de toda la función de gobierno.

Pero, del asombro inicial se pasa pronto al acostumbramiento y del acostumbramiento a la explotación del éxito. Así, lo que tenía verdadero vigor y fuerza pierde su sustancia y se queda en apariencia (alguien intuyó hace tiempo que la apariencia de realidad resulta más barata que la presencia efectiva de esa realidad). De la estética se pasa, sin solución de continuidad, a la cosmética, al adorno estéril.



Surge entonces la *etapa cosmética de la comunicación*, remedo burlesco de su antecesora. A nadie escandaliza hoy la afirmación de que, a menudo, la comunicación ha sido forzada a representar un papel teatral: pura parodia hacia el exterior, anécdota hacia el interior. Se impone una revisión de la trama y ciertos cambios en el reparto.

En los últimos tiempos, empero, la comunicación parece presentarse como el corolario de un nuevo sentido de empresa. Salta al escenario no ya sólo como aderezo de una -buena o mala- política de personal, sino como protagonista del cambio que ella misma anuncia. Este nuevo papel lo obtiene en la *etapa ética de la comunicación*. Aunque, más que una etapa, es una perspectiva diferente, en la cual impera la coherencia entre lo que se dice y lo que se hace. Se pasa de la puesta en escena (promesas) a la puesta en práctica (operatividad).

Nadie vaya a pensar que estas etapas corresponden a situaciones cronológicas o que se dan en la evolución de todas las corporaciones, simplemente son maneras de mirar, escalones lógicos de la consideración del fenómeno comunicativo en las empresas.

## Estética de la comunicación

No debe entenderse por estética de la comunicación una consideración superficial del fenómeno, ni se pretende insinuar que se trate de algo prescindible. Nada más alejado del arte y de la estética que la falta de hondura. Lo propio del arte, aquello que lo distingue, es el estilo. Y el estilo sólo se define por cualidades y actitudes morales, aunque se manifieste a través de realidades materiales. Muchos artistas han insistido en ello. En 1882 es Van Gogh, cuando apenas comienza a pintar, quien revela lo que simboliza uno de sus propios cuadros: «He aquí lo que yo he querido decir en este dibujo: la emoción inexplicable que exhala la imagen de un buen hombre viejo, sentado sin moverse en el rincón del fogón, proporciona a mi sentido una de las pruebas más sólidas de la existencia de Dios y de la eternidad. Algo precioso y noble cuyo destino no podrían ser los gusanos.»<sup>8</sup> Y, en otra ocasión, se manifiesta de modo aún más explícito: «Quisiera probar mediante mi obra que, a pesar de todo, hay algo en la entraña de este original...»<sup>8</sup> La comunicación, en su etapa estética, no es mero adorno añadido al trajín sudoroso del trabajo, sino elemento esencialmente constitutivo de toda relación humana. Pertenece, ni más ni menos, que a la



entraña de la empresa. La intención que subyace a toda comunicación es crear entendimiento. Pocos cuestionan la necesidad de que los empleados comprendan y se identifiquen con los objetivos de su empresa.

Aún hoy en día discutimos si la Dirección de Empresas es ciencia o arte. Probablemente se trata de una de esas polémicas a las que nunca se encuentra final. En cambio sí hay acuerdo en que una empresa reúne, bajo el seno de una misma estructura, voluntades ligadas entre sí por relaciones de colaboración y motivadas por la consecución de objetivos comunes. En palabras de Juan A. Pérez López, «para que exista una organización real es necesario que los resultados que pretende alcanzar estén definidos de una forma explícita, que cada una de las personas que componen la organización sepa lo que ha de hacer y que quiera hacerlo. Estos tres procesos -a los que brevemente podemos llamar *formulación, comunicación y motivación*, respectivamente pueden ser muy simples o muy complejos... El núcleo de cualquier estudio sobre las organizaciones reside en el análisis de los procesos a través de los cuales se *definen operacionalmente los propósitos, se comunica y se motiva*. Dichos procesos son los verdaderos

*procesos vitales* dentro de cualquier *organización real*.»<sup>9</sup>

Pues bien, de esos tres procesos nos interesa ahora el segundo: que cada una de las personas que componen la empresa conozca su función y las tareas que se le encomiendan. Indudablemente ése es a la vez el grado mínimo de comunicación interna y su principal objetivo, a partir de ahí pueden seguirse muchos caminos. El artista capta pruebas de la existencia de Dios allí donde los demás sólo vemos un anciano junto al fuego. Algo similar le ocurre al gobernante que es buen comunicador: sabe descubrir puntos de coincidencia allí donde los demás sólo percibimos brotes de conflicto. La comunicación siempre ha estado presente en la empresa, aunque no hayamos comenzado a hablar explícitamente de ella hasta finales los 70. Los auténticos líderes han sabido reconocerla y valorarla en su justa medida.

A pesar de que la empresa sea una realidad cotidiana para quienes en ella trabajan, puede suceder que éstos posean una visión parcial de lo que en su interior sucede. Esa visión parcial deja habitualmente fuera los objetivos globales de la compañía y conduce a un empequeñecimiento de la propia labor que se realiza, de manera que se pierde el sentido del trabajo

y se deforma la perspectiva de la coordinación de esfuerzos. A este respecto, cabe señalar que una de las finalidades más ambiciosas de cualquier política de desarrollo apunta a relacionar la "visión de conjunto" con las áreas concretas de desempeño. Para lograrlo, la comunicación interna se impone como una necesidad. Más aún, como una necesidad que satisface a otras múltiples necesidades (vid. Fig. 5).

Necesidades que satisface la comunicación interna

- *La comunicación es el cemento de las organizaciones. Proporciona unidad a la empresa, entendida en el sentido de "emprender juntos".*

- *Garantiza la adhesión diaria al proyecto por parte de quienes lo realizan. Liga el destino individual al corporativo: "viajamos todos en el mismo barco".*

- *Contribuye a generar la identidad de la empresa. Es un instrumento capaz de conciliar entre sí a sus componentes, al favorecer un clima de confianza y colaboración.*

- *Facilita el conocimiento de toda la organización en cada uno de sus miembros, con el objetivo de lograr una visión global. Eso le exige dar a conocer los resultados de todo el equipo (tanto éxitos como fracasos).*

- *Relaciona departamentos aislados, en busca de una cultura única.*

*Crea un lenguaje común y canaliza las diferencias.*

- *Informa individualmente a todos los empleados, sin conformarse con los medios de comunicación colectivos.*

- *Permite a cada individuo mantener un vínculo directo con sus superiores y con sus subordinados.*

- *El esfuerzo por transmitir a otros, aclara las propias ideas: "lo que se concibe bien se enuncia con claridad".*

- *La comunicación se convierte, en definitiva, en un instrumento de crecimiento dentro de la unidad de proyecto. Se comporta a la vez como un elemento de continuidad y una palanca para el cambio.*

Fig. 5: (Fuente: Elaboración propia)

La comunicación se encuentra entre esas técnicas, más o menos artísticas, que se utilizan a diario en la organización y administración empresarial. Aunque sabemos bien que con la técnica no basta: hay personas que "comunican" mejor que otras, aún utilizando idénticos medios. En cualquier caso, a la comunicación se le dedica, dentro y fuera de la



empresa, una enorme cantidad de tiempo (vid. Fig. 6).

La comunicación depende fundamentalmente del mando. En una investigación realizada por Douglas McGregor sobre los grupos de altos ejecutivos, se averiguó que «el 85% de las comunicaciones dentro del grupo se desarrollaban entre los subordinados individuales y su superior (hacia arriba y hacia abajo), mientras que no había más de un 15% de comunicaciones laterales entre los subordinados» **10**. En la Una persona cualquiera dedica a la comunicación el 70% de su actividad

Un directivo de empresa dedica a la comunicación el 75% de su actividad

¿Cómo distribuimos el tiempo dedicado a la comunicación?

escribir 9%	leer 16%
hablar 30%	escuchar 45%

Fig. 6: Tiempo de trabajo dedicado a la comunicación.

(Fuente: E. G. Bornman et al., La comunicación.... Deusto, Bilbao 1979)

En la actualidad quizá variasen algo los porcentajes, pero sigue siendo cierto que el que tiene el poder puede instrumentar los canales

para que transcurra la información. Más aún, la información misma ya es un poder.

Existe una importante diferencia semántica entre comunicar e informar. Comunicar asume cierta idea de comunidad, esto es, de intercambio dentro de una unidad de acción. «En latín -afirma Jacques Le Mouël-, *communicare* significa "poner en común, estar en relación" y, hasta el siglo XVI, la palabra *comunicación* estuvo muy cercana a "comunió", término más antiguo pero surgido igualmente de *communicare*. Ya en el siglo XVI aparece el sentido de "dar parte" de una noticia. Desde entonces hasta finales de siglo, comunicar empieza a significar también "transmitir". Y éste es el sentido que se impondrá paulatinamente en los siglos sucesivos, relegando a un segundo plano la idea de "reparto". Trenes, teléfonos y medios de difusión se tornan sucesivamente "medios de comunicación", es decir, medios para ir de A a B. La palabra *comunicación* pasó a ser sinónimo de "transmisión".

«La información consiste en la producción y transmisión de un mensaje, la comunicación es un reparto, un intercambio, una puesta en común. ¡Pero cuánto más fácil es para un directivo informar que comunicar! Comunicar es *intercambiar*, ¡y da la casualidad de que dentro de *intercambiar* está *cambiar*! Comu-



nicar es asumir el riesgo de tener que cambiar, cambiar de opinión, de punto de vista; comunicar es aceptar el encuentro de otro, su diferencia, su libertad. La información lo que produce es orden, sumisión, su uso es jerárquico, cuando no autoritario; la información es monólogo.» **11**

Esta confusión no deja de producir consecuencias negativas sobre la administración de empresas. Se reduce todo acto comunicativo a la simple transmisión de información, sin superar, a la postre, el planteamiento taylorista. Y debe recordarse, una vez más, que la comunicación reconcilia intereses contrapuestos, porque transforma a los protagonistas de un combate en interlocutores de un debate. La información, por el contrario, conserva cierto matiz jerárquico y casi de “orden y mando”: la Dirección orienta a los demás en la “dirección” correcta, traza el futuro. Tales diferencias encuentran correspondencia en la distinción entre poder y autoridad (vid. Fig. 7).

Tanto el poder como la autoridad cabe entenderlos como fuentes de mensajes que habitualmente gozan de preferencia. En el caso de la autoridad esa preferencia es debida al contenido mismo del mensaje y a la confianza que emana de su emisor. En el caso del poder, la preferencia se deriva de la posición

oficial -el cargo- que ocupa quien transmite el mensaje **12.**

En la sociedad actual los medios informativos se han desarrollado de tal manera que son capaces de poner en contacto los puntos más remotos del planeta. Han adquirido un poder -el “cuarto poder”, que frecuentemente se adelanta a los otros tres-, un poder que hoy nadie discute y todos quieren aprovechar (gobierno, oposición, banca, grupos de presión, etc.). A fuerza de autodenominarse “notarios de la actualidad” han logrado que cale en la conciencia pública la aberrante creencia de que sólo es real lo que aparece en los medios de comunicación de masas. La comunicación se ha convertido en la referencia cultural de final de siglo. Está muy presente en la vida de los ciudadanos y de las instituciones; y las empresas no son una excepción. Gracias a las innovaciones técnicas, se han abierto nuevos y poderosos canales comunicativos, o se han agilizado los que ya existían. Podemos llegar rápidamente a casi cualquier sitio. Los logros alcanzados no dejan de sorprendernos: jamás habían existido redes de comunicación tan vastas, ni se había tenido tal volumen de información disponible; nunca se había viajado tan lejos en tan poco tiempo, ni se

había entrado en contacto con personas desconocidas situadas a miles de kilómetros.

Todas estas innovaciones repercuten positivamente en la comunicación interna: permiten un mayor acercamiento de los directivos a los operarios, agilizan la transmisión de informaciones entre departamentos y entre personas individuales, las facilidades de la autoedición posibilitan la aparición de publicaciones internas, etc. Se produce como consecuencia una descentralización de la información y una multiplicación de perspectivas, de tal forma que el saber se desplaza desde el centro hacia los extremos de la equis. Este fenómeno añade, a la complejidad generada por el uso y gobierno de las nuevas tecnologías, la que deviene del pluralismo, esto es, la necesidad de una notable pericia para prestar atención y acertar a interpretar correctamente mensajes elaborados desde diferentes perspectivas.

De hecho, la gestión de todas estas posibilidades está llegando a ser tan compleja que comienza a valorarse al Director de Comunicación (Dircom) **13** como una de las figuras más importantes de la gestión futura. Así se pone de manifiesto en una encuesta realizada hace algunos años por el Instituto Sofres, en la que a directivos de toda Europa se les preguntaba

cuáles consideraban que serían las áreas de empresa con más futuro en los 90 (vid. Fig. 8).

Se advierte en esta previsión que el primer lugar en la media corresponde precisamente al Dircom, seguido del Director de I+D y, a corta distancia, del de RRHH. Parece que existe unanimidad en Europa al situar en primer lugar al Dircom, y España no es una excepción. Sorprende que esta área resulte primada sobre otras tan tradicionales como Producción, Finanzas o Marketing.

Pasado el tiempo, se observa que la figura del Dircom no se ha potenciado tanto como se esperaba, pero no por eso la comunicación interna ha perdido interés para los directivos, antes bien, ha alcanzado un lugar de privilegio en sus mentes. Así se desprende del último informe realizado por el IESE en colaboración con Burson-Marsteller: «1996 ha sido el año en que los empresarios españoles han apostado por un cambio en la base de conocimientos que debe manejar un directivo en la empresa del futuro. El bagaje en Sistema Productivo y Canales de Distribución ha dejado paso a la Comunicación y la Gestión de Personal. La clara vocación hacia el mercado, en un contexto mucho más competitivo, hace que los nuevos ejecutivos de las empresas precisen una



familiaridad con todo lo relacionado con los clientes y sus empleados.» **14**

### Cosmética de la comunicación

Sin embargo, a la comunicación (y, concretamente, a la comunicación en el interior de la empresa) le ocurre con demasiada frecuencia lo que al caballo del caballero de la leyenda, que reunía todas las buenas cualidades pero estaba muerto.

Hasta ahora se han cantado las excelencias de la comunicación y la información dentro de la empresa, quizá ha llegado el momento de señalar sus límites y paradojas. Se ha comparado antes la habilidad comunicativa con el arte, ahora debemos notar que si llega un momento en que a cualquier cosa se llama arte, el arte pierde su estatuto propio. Si casi todo es arte, el arte no es casi nada. La obra, la producción artística, se convierte en un pretexto, lo que interesa es que se hable de ella y que se hable bien. En la empresa de nuestros días, la comunicación, la participación y la motivación se han transformado en otras tantas figuras estelares: lo que interesa es que se hable de ellas. La realidad se deshace en apariencias. La cosmética desbanca a la estética.

La paradoja está presente en el propio discurso: la comunicación convertida en materia de debate. Más aún, la comunicación convertida en problema comunicativo: la solución a todas las dificultades ha pasado a ser el problema. ¿Por qué los hombres de finales del XX hemos comenzado a hablar de comunicación? ¿Por qué en las empresas tenemos que “comunicarnos” cuando es tan sencillo hablar? «Cuando se habla de comunicación -responde, exagerando, un experto- es que ya no se comunica nada, es que la comunión de sentido se ha perdido.» **15** Entonces aparecen las técnicas, las modas, los instrumentos y las publicaciones especializadas; pero la verdadera comunicación, la que se realiza entre personas que tienen algo que decirse, se ha perdido.

Así parece desprenderse de un reciente estudio acerca de la gestión de la comunicación en la pequeña empresa. A partir del análisis de cuestionarios y entrevistas realizados a cincuenta pymes inglesas, se confirma la gran importancia que se atribuye a la comunicación (se ve como una herramienta fundamental de la gestión, se le concede cierta prioridad y se cuenta con alguna persona especialmente preparada en ese terreno), a la vez que se reconoce la dificultad existente para medir su impacto en la base de la pirámide. Se



observa, sin embargo una curiosa disparidad entre los deseos y la realidad: mientras que en los cuestionarios se asegura dedicar buena parte de la atención (y de los recursos) a la comunicación interna (vid. Fig. 10), en las entrevistas personales los empresarios reconocen que, a pesar de sus propias convicciones, casi todas las acciones en realidad apuntan a promover la imagen de cara a un solo grupo: los clientes **16.**

El acto de comunicarse requiere algo más que técnicas sofisticadas, apela a un sentido de comunidad, de unión profunda en lo fundamental: supone la existencia de algo que no se comunica, porque de hacerlo se desvirtuaría. De alguna manera, Van Gogh traiciona su arte al intentar revelarnos lo que hay detrás: eso sólo lo puede comunicar -verdaderamente- a través del lenguaje simbólico de la pintura. Se precisa un marco de referencia común que debe permanecer semioculto. Lo ha descrito admirablemente Daniel Pennac cuando habla de la peculiar relación que se establece en el acto de prestar un libro: «Las cosas más hermosas que hemos leído se las debemos casi siempre a un ser querido. Y a un ser querido será al primero a quien hablemos de ellas... Cuando un amigo nos da a leer un libro, le buscamos en un principio a él en sus líneas, sus

gustos, las razones que le han llevado a colocarnos ese libro entre las manos, las señales de la fraternidad.» **17**

El progreso técnico mejora los canales de comunicación formal, construye la “sociedad de la información”; por cierto que ninguna sociedad hasta ahora había presumido de este apelativo. Y, no cabe duda, estamos más informados que las generaciones precedentes; pero, ¿estamos mejor “comunicados”?

Existen evidencias de que en el mundo empresarial, a pesar de los medios disponibles, la premura de tiempo, la ausencia de costumbre y la falta de capacidades personales suelen ahogar a los directivos en el “aquí y ahora” de los problemas, e impiden un mínimo de planificación y mantenimiento de los procesos comunicativos. Se explica así que la comunicación a veces se quede en retórica o buenos deseos. «La noción de *comunicación* está en labios de todos -asegura un filósofo que oficia como consultor y hasta figura en el organigrama de toda empresa que ostente cierto nivel. La comunicación ha llegado a ser una función vital de la empresa; tiene su gerencia, sus especialistas y los correspondientes presupuestos... Y sin embargo, cuando miramos a nuestro alrededor tenemos más bien la sensación de que cada vez nos es más

difícil comunicarnos. Y cuando en algún punto de nuestra geografía se estropea un repetidor y los habitantes se ven privados de televisión durante diez días, sorprende enterarse de que las comunicaciones en el seno familiar han mejorado: sus miembros han vuelto a hablar, a discutir, a conversar. Y se advertirá entonces que la televisión o el repetidor son tan sólo herramientas, vectores de información, y que el progreso técnico no es por fuerza sinónimo de una mejor comunicación.» **18**

Parte de la tragedia se debe a lo equívoco del concepto: la confusión entre la facilidad informativa alcanzada y la exigencia de una relación humana plena, que vemos desvanecerse. La cosmética consiste en hablar de la segunda (la relación humana), pero preocupándose sólo de que se dé la primera (la sobrecarga informativa). Es claro que la comprensión entre los hombres no mejora por el hecho de que las comunicaciones sean más rápidas y fáciles. Al contrario, parece que los habitantes de la "sociedad de la información" tienen auténticas dificultades para comunicarse entre sí: las intolerancias no cesan, mientras crece la desconfianza mutua. Tal vez sea precisamente el tipo de comunicación propiciado por la técnica el que ha desbaratado las posibilidades de diálogo. La preeminencia

de lo audiovisual en la "cultura de la imagen" -son ya muchos los sociólogos, psicólogos y pensadores en general los que lo afirman- está destruyendo la comunidad humana fundamentada en el lenguaje. Paradójicamente, cabe pensar que la eclosión de los medios de comunicación ha provocado la incomunicación.

Como dice Arthur Koestler, «la Humanidad hace tiempo que renunció al lenguaje, si por lenguaje entendemos un método de comunicación válido para la totalidad de la especie. Como símbolo, la Torre de Babel es intemporal. Otras especies poseen un solo método de comunicación -mediante señales, sonidos o segregando olores- comprensible para todos los miembros de la especie.» **19** Qué duda cabe de que la pluralidad de lenguajes constituye una de las riquezas de nuestra especie, pero algo de razón comprendemos que Koestler tiene cuando abomina de su multiplicación sin sentido. El lenguaje es el vehículo de comunicación por excelencia porque es el vínculo que une a la comunidad, pero también es la barrera que la protege -y aísla- del exterior. Cuando un servicio de inteligencia no desea que el enemigo entienda sus mensajes, crea un lenguaje propio e incomprensible para los extraños.



¡Cuántas veces una empresa se asemeja a la Torre de Babel! Si cada departamento habla sólo en su lenguaje, según la jerga técnica de cada uno, sin esforzarse -se interpretaría como una claudicación por entender y atender las peticiones del resto, entonces la empresa, como comunidad que acomete valerosamente proyectos arduos, ha dejado de existir. En ocasiones, si tenemos que hacer caso a la experiencia de la presidenta de una firma especializada en comunicación interna, se llega al extremo de que el mayor problema de los gabinetes y asesorías de comunicación es su propia comunicación interna:

«Irónicamente, cuanto más éxito tiene un departamento o una consultora vendiendo sus servicios de comunicación, de menos tiempo dispone en medio del ajetreo diario para su propia comunicación personal.» **20**

Entonces, ¿la comunicación ha llegado a ser perjudicial para la empresa?

No en sí misma, pero sí algunas de sus manifestaciones. Hoy en día sabemos demasiado como para abarcarlo todo, y pretender contar con toda la información no hace sino complicar las decisiones. Debemos actuar con información limitada sabiendo que lo es y no escondernos en la búsqueda de información para huir de la responsabilidad que comporta

toda decisión. Además, con frecuencia, existe tanta información disponible que resulta materialmente imposible procesarla toda, se produce una sobrecarga comunicativa, lo que en la jerga de la CIA llaman la “parálisis del análisis”.

Cuando se pretende contar con toda la información se corre el riesgo de acumular datos y noticias inservibles junto a la información pertinente. Hace algún tiempo, una persona, abrumada por la intromisión de algunos medios de comunicación -que parecen querer enterarse de todas las intimidades y luego se sienten en la obligación de contarlas-, sugería la necesidad de defender lo que llamaba “derecho a la desinformación”. Lo describía como “el derecho a que no me cuenten la vida y pependencias de todas las actrices, modelos y/o cantantes de moda.” Y probablemente no le faltaba razón. Nunca deja de ser actual la nostálgica perplejidad de T. S. Eliot: «¿Dónde está la sabiduría que hemos perdido en conocimiento? ¿Dónde está el conocimiento que hemos perdido en información?»

Asistimos a una verdadera avalancha de información inútil y a veces indeseable. Se establece cierto conflicto entre la libertad de información y la libertad de los ciudadanos.



«La información -defiende Victoria Camps- ha de ser libre pero mesurada: ni el informador tiene derecho a decirlo todo, ni el público tiene derecho a ser informado de cualquier estupidez y trivialidad.» **21** Todos sabemos que el escándalo político o financiero vende mucho mejor que la realidad, a menudo trágica, de, por ejemplo, Ruanda, Albania o Haití. A menos que se la convierta en un espectáculo, como, por desgracia, viene ocurriendo en determinados medios “informativos”.

En el mundo de la empresa, este problema se plantea más en términos de pertinencia y de confidencialidad: ¿quién tiene derecho (necesidad) a saber qué?

El desmedido entusiasmo de algunos por la comunicación interna les ha llevado a entronizar la transparencia, la comunicación “total”, la participación “de todos en todo”; hasta llegar, en la práctica, a extremos casi ridículos. La prudencia nos lleva a cuestionarnos la validez del aforismo: “cuanta más información, mejor.” Las exageraciones en la gerencia nunca llevan al lugar correcto. Con información errónea o insuficiente es evidente que no se puede decidir, pero con un exceso de información tampoco. Los costes de transmisión y de procesamiento se disparan, y ocupan el tiempo reservado a la reflexión y la acción **22**. Lo correcto está en lo mesurado: pro-

curar que a cada unidad le llegue la información adecuada para el desarrollo de su tarea, favoreciendo la visión global pero sin desvelar los puntos que se consideren confidenciales. El contenido oportuno, a la persona oportuna, en el momento oportuno. La misión de la prudencia consiste en encontrar el punto de la información: en cantidad y en calidad. Durante la última década, por ejemplo, se ha puesto el acento en proporcionar información de índole financiera y se ha hecho un esfuerzo positivo en esa dirección, pero a menudo en detrimento de otro tipo de información importante relacionada con la visión unitaria y global de la empresa. Es una manifestación más de lo difícil que resulta acertar en este terreno, pues parece claro que la situación financiera será relevante para accionistas, inversores o acreedores, pero es razonable que los trabajadores estén más interesados en lo que ocurre en su ambiente de trabajo en general y en las repercusiones que tiene su tarea concreta, dado que su relación con la empresa no es primordialmente financiera.

Por otro lado, el “derecho” a la desinformación antes mencionado no debe confundirse con determinadas *prácticas desinformativas* que están proliferando. La palabra “desinformación” nació a principios de la década de los sesenta durante las últimas

guerras coloniales, en el ámbito del contraespionaje francés, como manera de designar a las actividades empleadas para confundir al adversario. Se da en todos los niveles de la vida, fundamentalmente en situaciones de conflicto, y puede definirse como un acto comunicativo que tiene la intención de engañar. Se utiliza como sustituto de la guerra abierta puesto que permite ahorrar recursos humanos y materiales, pero con frecuencia es precisamente su empleo el que causa la guerra. Su intencionalidad excluye el error, pero incluye la mentira, la manipulación, la ocultación de información pertinente... Se trata de un arma barata, discreta (resulta decisivo que no se descubra la intención del mensaje), muy eficaz en la ofensiva, manejable, no necesita tecnología sofisticada y cuenta con numerosas aplicaciones **23**. Su práctica es tan antigua como el hombre en sociedad, pero su uso estratégico en el ámbito empresarial es reciente. Los mecanismos y estrategias desinformativas en el mercado son muy variados y poseen múltiples aplicaciones; sin embargo, no resulta claro que su utilización sea lícita. Desde luego, en el interior de una organización su empleo no parece recomendable, pues genera un clima bélico, conflictivo, de competencia interna; aunque, curiosa-

mente, parece que en algunas empresas esto se considera estimulante para el rendimiento.

### Ética de la comunicación

Con todo, no debemos caer en el pesimismo. Conviene desenmascarar la falacia cosmética de la comunicación, aunque ello nos suponga cambiar muchas cosas. Sólo mediante esa purificación del concepto y de las prácticas comunicativas lograremos establecer los cauces para la comunicación interpersonal. Los hombres estamos llamados a buscar la manera de entendernos. Como alguien ha dicho, el hombre construye casas porque está vivo, pero escribe libros porque se sabe mortal, porque tiene necesidad de transmitir sus ideas y experiencias a los demás. En opinión de Daniel Innerarity, «la comunicación es una dimensión de la relación social y la relación social no se reduce únicamente a la comunicación, sino que incluye también un comunidad de objetivos y de valores. Además, no se puede confundir el instrumento con el fin.» **24** La comunicación es fundamentalmente un acto vital, pero de una vida en comunidad, rodeada de semejantes.

El poder de la información consiste en saber compartirla, lo que implica perder su posesión



exclusiva. No es un juego de suma cero: se trata de que todos ganen, no de que unos ganen a costa de que otros pierdan. Pero, para eso, hemos de entender la empresa como una comunidad de hombres y mujeres ligados por objetivos comunes. La empresa ha de moverse según las reglas de los juegos cooperativos. La información sólo tiene sentido cuando se usa, pero en ese momento deja de ser privada, privilegio de los que la guardan, para hacerse pública. En una relación de cooperación como es la empresa, se trata de que la información esté disponible para quien tiene que tomar una decisión. La descentralización y la delegación se miden sobre todo por la capacidad de mantener informados a los subordinados de forma que cuenten con los elementos necesarios para decidir. Delegar es comunicar. Peter Drucker pone el dedo en la llaga cuando denuncia que «una de las peores tendencias de los últimos cuarenta años es la creencia de que si se entiende lo que usted dice, usted es vulgar. No podemos permitirnos tal arrogancia. El conocimiento es poder, por eso la gente trata de ocultar información. En la sociedad postcapitalista el poder viene de transmitir información para hacerla operativa, no para ocultarla.» **25**

¿Compartir información es perder poder? No, es ganar en unidad. La información sólo es útil si se toman decisiones, mientras no se usa no sirve para nada: si le doy un uso privado, para mis decisiones, entonces no tengo necesidad de comunicarme; pero si las decisiones las toman otros, debo hacerles llegar la información. Ambos son poderes: usarla yo o dársela a otro, pero ¿cuál me lleva más lejos? Gano en autoridad cuando comparto la información, gano en poder cuando no la comparto. Ya hemos visto que el significado original de comunicación es intercambio de información y cuando éste no se produce en la medida adecuada, dentro de la empresa se genera desconfianza hacia los superiores y desapego respecto a la marcha de la institución, porque «no existe frustración más grande para un empleado que la que sufre cuando conoce lo que sucede en su organización a través de cualquier otro vehículo que no sea el de su propia empresa.» **26**

Afortunadamente, hoy las empresas tienen a su disposición muchos avances para lograr ese propósito: fiables sistemas de control informatizados, acceso instantáneo a información de varios mercados, conexión con otras empresas y con órganos legislativos, experimentación con nuevas formas de trabajo, dis-

persión geográfica de los centros laborales y posibilidad de operar a distancia con personal de zonas con alta tasa de desempleo. Los adelantos en los sistemas de comunicación se cuentan sin duda entre los más destacados logros del siglo XX. Pero no debemos olvidar que la comunicación real, interpersonal, más que cuestión de técnicas y tecnologías es cuestión de actitudes. Por eso, «cuanto más impregnada por la técnica se halle nuestra sociedad más fuerte debe ser la carga espiritual y humana de la cultura y más sólidos los vínculos que unen a los miembros de una sociedad; de lo contrario las relaciones entre los individuos serían entendidas de acuerdo con las categorías técnicas y reducidas a algo meramente funcional, que impediría una auténtica comunidad.»<sup>27</sup>

Quizá no siempre sea indispensable un periódico interno, ni un departamento de información, ni siquiera un Director de Comunicación, pero siempre será imprescindible - para mantener viva la cohesión- un talante de apertura, de escucha, de diálogo. Los instrumentos para facilitarlos son importantes, pero secundarios. Puede muy bien ocurrir que se cuente con los mejores medios pero no haya verdadera comunicación entre las personas. Se ha comprobado en numerosas ocasiones que

lo que más influye en los empleados son los mensajes informales que proceden de sus superiores <sup>28</sup>. Tienen la fuerza de la presencia, del contacto humano.

En la actualidad se habla mucho del cambio y la mejora continua, y resulta obvio que la realidad empresarial no se cambia sólo con comunicación, pero sin ella tampoco. La comunicación es a la vez un indicador y un agente de la nueva concepción de la empresa que está emergiendo -como un proyecto a realizar juntos- que requiere consenso, unidad y adhesión personal. Comunicar el proyecto de empresa es un acto simbólico de poder, indica la "dirección" a seguir en un doble sentido: sólo una Dirección que comunica sus objetivos puede ser seguida, y será seguida en la dirección que ella señala. El "querer ser" de la Dirección será eficaz cuando sea reconocido y compartido.

Siempre que la comunicación ha penetrado en un ámbito que hasta entonces le estaba vetado ha suscitado temores de manipulación<sup>29</sup>, por eso no debe extrañarnos que también ocurra en la comunicación interna. Sólo el respeto a unos principios éticos puede apaciguar tan comprensibles temores. Casi cualquier técnica o práctica gerencial (Calidad Total, Cero Defectos, Círculos de



Calidad, *just-in-time*, enriquecimiento del puesto de trabajo, etc.) mal empleada, es susceptible de considerarse manipuladora. Muchas veces nos habremos preguntado si resulta lícito influir en el comportamiento de los propios subordinados. Las respuestas, en la práctica, oscilan pendularmente desde el más desesperante paternalismo a la más truculenta manipulación.

En cambio, nadie se asombra ni le entran sospechas razonables cuando una madre intenta influir en el comportamiento de sus hijos, ni un amigo en el de sus amigos, a través de consejos, ruegos, mandatos o desafíos. La comunicación, en tanto que instrumento de gestión, es también una herramienta de influencia. De lo contrario, ¿qué sentido tendría comunicar algo si no va a modificar el comportamiento o las decisiones ajenas? Comunicamos para influir positivamente, lo cual no impide que se cometan abusos: por exceso, la manipulación desinformativa; por defecto, el neopaternalismo militante. La prudencia nos indica que la comunicación es fundamental, pero que no debe convertirse en una obsesión de la gerencia. Cuando se la considera intercambio, vence tanto el entusiasmo infundado como el temor a la manipulación. Se produce entonces un fenómeno de respon-

sabilidad compartida entre el emisor -hasta ahora único responsable de la veracidad- y el receptor -que debe reconstruir el sentido del mensaje-. Cuando la Dirección de la empresa asume el papel de emisor, su responsabilidad pasa por el compromiso: "decir es sostener". Cuando la empresa habla, se compromete y debe mantener con honor su palabra. En caso contrario, perderá su autoridad y mejor será que en el futuro no emplee la palabra confianza. En publicidad sólo es válido aquello que es bueno, sólo los productos de calidad que satisfacen lo que anuncian. En publicidad está prohibido el fraude. Conocemos bien lo que ocurre con los vendedores que tienen que colocar un producto en el que no confían.

La ética compromete a toda la comunicación de la empresa, no sólo a la publicitaria. "Ethos" para los griegos significaba el conjunto de hábitos y comportamientos que arraigan en la persona y constituyen como una segunda naturaleza. En otra acepción, se utilizaba para señalar el lugar habitual de cada cosa. Los individuos encuentran "su" lugar en contacto con otros individuos dentro de las instituciones, y en la sociedad moderna la empresa supone cada vez más un ámbito de referencia interpersonal en la búsqueda de sentido.

La ética compromete a la empresa a continuar lo que “dice” con lo que “hace”; a las palabras han de seguir los actos. Se reclama transparencia y veracidad. Las contradicciones entre lo que se dice y lo que se hace se producen normalmente sin mala intención, como consecuencia de confundir los deseos de cambio con la realidad. En una comunidad pequeña, como son la mayoría de las empresas, tales contradicciones pronto salen a la luz. En el lugar de trabajo todo comunica: locales, trato, velocidad de reacción, acabado de los productos, política social, etc. De ahí la importancia que adquieren los símbolos de status y la atención que merece la comunicación no verbal: el lenguaje del cuerpo puede tanto confirmar como contradecir lo expresado con palabras. Cuando se produce incongruencia entre el mensaje visual y el verbal, un receptor experimentado suele confiar más en el primero debido a que: a) refleja de modo inmediato la conducta; b) generalmente es menos consciente y controlable que la comunicación verbal; c) es continuo; d) se le considera responsable de más del 60 por ciento de la información que se está tratando de transmitir **30**.

Comunicar un objetivo es el primer paso para que se lleve a término. A través de la

comunicación se dice lo que se ha hecho, pero también se adquiere el compromiso de hacer lo que se ha dicho. La comunicación es una predicción que tiende a que ocurra lo que enuncia, asume un papel de puesta en marcha, no sólo de puesta en escena **31**. La comunicación no debe ser la guinda del pastel, el adorno que se añade al organismo ya constituido con la finalidad de embellecerlo exteriormente. No, la verdadera belleza proviene del interior: lo bello y lo bueno coinciden en la intimidad del ser de las cosas. La ética dicta el lugar que a cada cosa le corresponde, y la comunicación interna se encarga de poner en marcha hacia ese lugar. Como un buen marco, la comunicación colabora a resaltar la belleza intrínseca de la obra de arte, pero sobre todo debe procurar no estorbar.

## Conclusiones

Por tanto, comunicación sí, transparencia también. Pero en el momento oportuno, a la persona adecuada y con el contenido correcto. Debe ir ordenada, regida por la prudencia. En la comunicación se trata de buscar el justo medio, no de dar una información desmedida: «Para los poetas griegos del siglo VI, el discurso verdadero, por el cual se sentía respeto y



temor, al que había que someterse porque reinaba, era el discurso pronunciado por quien correspondía, por derecho y por el ritual requerido, era el discurso que hablaba de la justicia y atribuía a cada cual lo suyo, era el discurso que, al profetizar el futuro, no solamente anunciaba lo que iba a pasar, sino que contribuía a su realización, y arrastraba tras de sí la adhesión de los hombres y se enlazaba así con el destino.» **32**

La comunicación se establece en comunidad, que resulta de una convergencia de intereses y del establecimiento de una confianza mutua en las intenciones. Existen dos maneras principales de mantener la cohesión de un grupo: el temor y la confianza. La confianza proporciona una unidad más profunda, vital y personal que la alcanzada por el terror; pero también se trata de una unidad más difícil de lograr y más expuesta al fraude individual. El poder usa la ley del temor, por eso controla las informaciones. La autoridad prefiere arriesgarse y confiar, permite la comunicación libre entre los agentes; precisamente se confía en el que tiene autoridad porque él confía en los demás.

El derecho y el ritual marcan la situación de poder, constituyen el primer espaldarazo del que emite el mensaje: le proclaman compe-

tente para informar. En cambio, la autoridad sólo le será conferida por los receptores en la medida en que confían en sus intenciones y su capacidad de llevar cabo lo que anuncia

33. En realidad, en la comunicación al poder le corresponde el papel de interrogar, puesto que sólo el que tiene autoridad está capacitado para responder, de acuerdo con la máxima formulada por Alvaro D'Ors: «Pregunta el que puede; responde el que sabe.» **34**  
En el caso de la empresa, quizá debiéramos añadir que responde no sólo "el que sabe", sino "el que hace".

Cuando la Dirección se limita informar, está únicamente haciendo uso de su poder para interrogar y controlar. Cede la autoridad a los empleados, que son los que deben contestar. En un proceso comunicativo correcto, empero, se reconoce la autoridad de ambos interlocutores para opinar.

Los contenidos, la información veraz, el pensamiento limpio -la ética de la comunicación en definitiva- debe prevalecer sobre la imagen (sea estética o cosmética). Informar tiene algo que ver con formar, con dar forma. Cuando la información va dirigida a la masa informe, acrítica, ésta se deja moldear y deformar por lo que recibe. Pero cuando la audiencia ha comprendido la necesidad de pensar por cuenta

propia, la información se hace comunicativa, resulta formativa. Toda comunicación debiera tener una intención educativa, puesto que, lo quiera o no, está influyendo siempre en sus destinatarios. A tenor de lo dicho, quizá pudiera adoptarse la siguiente secuencia en el proceso de comunicación interna.

Preguntar/Escuchar/Responder/Formar.

En el mundo empresarial estamos en disposición de desechar las prácticas informativas perjudiciales, basadas más en el temor y el conflicto que en la confianza. Aunque a veces «es realmente difícil -y peligroso- indicar estrategias que ayuden a mejorar o intensificar la comunicación entre las personas, las relaciones interpersonales. Sin embargo, no es imposible detectar qué tipos de información, qué maneras de informar contribuyen a distanciar más a las personas, a fomentar la indiferencia, a potenciar las relaciones no de comprensión sino de competencia.» **35**

Resulta cuando menos curioso que «en los momentos en que se estima que los países debieran estar regidos con el rigor del sector privado, en que la empresa es la heroína de los tiempos modernos, en que los alcaldes se presentan como jefes de empresa de la ciudad, en que lo político tiende a seguir una lógica de gestión, la empresa hace el camino inverso:

convoca saberes interdisciplinares, se dirige hacia gestiones más participativas, crea estructuras temporales que rehabilitan lo cualitativo, concede más crédito a la intuición y a la creatividad, introduce las ciencias humanas, produce discursos de movilización y vela y prodiga ánimos para desarrollar no solamente la pertenencia, sino también el reconocimiento (...) En el momento en que lo político cree reencontrar en la empresa un modelo de gestión racional, la empresa convoca, abierta y oficialmente, lo simbólico para gobernar a las personas.» **36**

En definitiva, vemos que la empresa está abierta a la realidad, al aprendizaje; mientras que el gobierno de los estados, entendido como poder, aún está embelesado por la eficacia de las técnicas, sin percatarse de que eso no es suficiente. Los medios técnicos sólo pueden intentar no estorbar (reducir el ruido) para la verdadera comunicación, que es la que tiene lugar directamente entre personas, sin intermediarios.

## NOTA BIOGRAFICA

Iñaki Vélaz es licenciado en Filosofía y doctor en Administración de Empresas por la Universidad de Navarra. Desde 1990 forma



parte del Instituto Empresa y Humanismo, del que es Miembro Asociado.

Ha sido profesor en distintas universidades de las asignaturas de Organización y Administración de Empresas, Ética de la Actividad Empresarial y Política de Recursos Humanos; ha organizado varios seminarios especializados en gestión empresarial para directivos y pronunciado numerosas conferencias.

Sus investigaciones y escritos se centran principalmente en cuestiones relativas a la

dirección de empresas y el comportamiento humano en las organizaciones. Además de diversos artículos en revistas especializadas, en 1996 publicó el libro *Motivos y motivación en la empresa*, basado en el modelo directivo del profesor Pérez López.

Actualmente es vicedecano y profesor de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la reciente Universitat Internacional de Catalunya. Asimismo colabora como profesor visitante con la Escuela de Negocios Caixavigo.

**1.** *Los once mandamientos de la gerencia del siglo XXI*, Prentice Hall Hispanoamericana, México 1996, p. 7.

**2.-** Cfr. *The Digital Economy*, McGraw-Hill, New York 1997.

**3.-** Cfr. S. Oliver y D. Riley, "Preceptions and practice of corporate communication in small businesses", *Corporate Communications: An International Journal*, 1, 1996, pp. 12-18.

**4.-** M. Bland, *Be Your Own Public Relations Man*, Kogan Page, Londres 1987, p. 17.

**5.-** Cfr. T. A. Shimp, *Promotion Management and Marketing Communications*, Dryden Press, New York 1993.

**6.-** Cfr. C. B. van Riel, *Comunicación Corporativa*, Prentice Hall, Madrid 1997.

**7.-** B. Valero y M. Renter, "Comunicación Dinámica", *Capital Humano*, 52, 1993, p. 10.

**8.-** Reflexiones recogidas por N. Grimaldi en "¿Qué simboliza la creación estética?", *Anuario Filosófico*, XVII, Pamplona 1984.

**9.-** *Fundamentos de la Dirección de Empresas*, Rialp, Madrid 1993, p. 19. Subrayado en el original

**10.-** *The Human Side of Enterprise*, Penguin, Londres 1987 (1ª ed. 1960), p. 228.

**11.-** *Crítica de la eficacia*, Paidós, Barcelona 1992, p. 58.

**12.-** Cfr. K. Deutsch, *Los nervios del gobierno. Modelos de comunicación y control políticos*, Paidós, Buenos Aires 1966, pp. 102ss. En lugar de la distinción entre poder y autoridad, este autor emplea los términos "autoridad extrínseca" y "autoridad intrínseca".

**13.-** Se trata de un neologismo aceptado internacionalmente debido a que une los términos "director" y "comunicación", cuyas raíces son idénticas en varios idiomas.

**14.-** V. Abascal, J. R. Pin e I. Bel, *La Gestión Empresarial en los años 90. Resultados del sondeo 1996*. IESE, Burson-Marsteller, p. 12.

**15.-** J. Baudrillard, "La paradoja de la comunicación", *Cuadernos de Comunicación*, 101, México 1991, pp. 73-82.

**16.-** Cfr. S. Oliver y D. Riley, *Op. cit.*

**17.-** *Como una novela*, Anagrama, Barcelona 1993, p. 84.

**18.-** J. Le Mouël, *Op. cit.*, p. 57.

**19.-** *Jano*, Debate, Madrid 1981, p. 32.

**20.-** D. St. John, "Forget the global communication climate for a minute: How's the



weather inside your own organization?", *Communication World*, 13, 1996, p. 25.

**21.-** *Paradojas del individualismo*, Crítica, Barcelona 1993, p. 133.

**22.-** P. Milgrom y J. Roberts efectúan un minucioso examen de los "costos de influencia", generados por aquellas actividades -emprendidas por los empleados, directivos, clientes o accionistas- encaminadas a favorecer la propia reputación interna con el fin de obtener rentas o cuasirentas. Los costos de influencia son, en definitiva, los gastos originados por los esfuerzos individuales para manipular la información en beneficio propio. Cfr. *Economía, Organización y Gestión de Empresas*, Ariel, Barcelona 1993, pp. 316-32.

**23.-** Cfr. M. Fraguas, *Teoría de la desinformación*, Alhambra, Madrid 1985, caps. 2 y 3.

**24.-** "Sociedad de la información y cultura de la posmodernidad", *Nuestro Tiempo*, 498, 1995, p. 118.

**25.-** Entrevista a P. Drucker en *Nueva Empresa*, n° 380.

**26.-** B. Valero y J. M. Renter, *Op. cit.*, p. 11.

**27.-** D. Innerariry, *Op. cit.*, p. 121.

**28.-** Cfr. D. St. John, *Op. cit.*, p. 25.

**29.-** Quizá el ejemplo más patente lo tengamos en la publicidad. Desde el principio ha sido sospechosa de manipulación, de táctica desinformativa: la "palabra pagada" necesariamente debía esconder oscuros intereses. En este final de siglo vivimos el fenómeno de la publifilia: se exige calidad al diseño publicitario casi tanto como a los productos que anuncia.

**30.-** Cfr. N. M. Grant, "The silent shout: Build bridges, not barriers", *HRFocus*, June 1996, p. 22.

**31.-** Cfr. P. Weil, *La comunicación global. Comunicación institucional y de gestión*, Paidós, Barcelona 1992, pp. 154-60.

**32.-** M. Foucault, *El orden del discurso*, Tusquets, Barcelona 1987, p. 17.

**33.-** Pueden encontrarse unas originales reflexiones sobre el uso del poder y la autoridad en J. A. Pérez López, "El poder... ¿para qué?", *Cuadernos Empresa y Humanismo*, 29, Pamplona 1990.

**34.-** Cfr. R. Domingo, *Teoría de la «auctoritas»*, Eunsa, Pamplona 1987.

**35.-** V. Camps, *Op. cit.*, p. 137.

**36.-** P. Weil, *Op. cit.*, p. 178.