



CALIDAD DE LA COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA

Estudios reveladores arrojan conclusiones sorprendentes



A partir de la necesidad de diagnosticar la situación relacional de las personas que trabajaban dentro de empresas asesoradas, desarrollamos estudios de campo capaces de detectar las fortalezas y debilidades en los vínculos interpersonales. En este artículo mostramos las técnicas aplicadas y sintetizamos nuestras conclusiones.

Introducción

Desde el Coaching Ontológico aplicado a las organizaciones, ciencia la cual concibe al ser humano como una entidad elementalmente lingüística o definida por su lenguaje, se considera a la empresa como “un sistema de conversaciones, en conversación con su entorno”, así como también “el resultado de conversaciones para la planificación acciones”, o sea, la acción o emprendimiento empresarial. Es un hecho que la empresa es el resultado de la coordinación de actividades y recursos relacionados a la gestión y todo ello se logra mediante el desarrollo de conversaciones dentro del proceso comunicacional.

De esto se desprende la enorme importancia que se le debe adjudicar a la comunicación dentro de las empresas y cualquier diagnóstico que se deba realizar sobre una organización en cuanto a la madurez de su gobierno y gestión, a la eficiencia de su dinámica profesional y a la eficacia para gestionar calidad, de seguro no deberá soslayar el estudio y análisis de información que indique qué nivel, profundidad y calidad manifiestan las conversaciones laborales y sociales que se desarrollan en su seno, porque sin duda tanto lo bueno como lo malo, aflorará en esos indicadores.

Sobre esta base partimos en nuestro estudio hace siete años sobre más de 15 empresas participantes, considerando que el deterioro de la calidad de la comunicación percibida por cada individuo y grupo dentro de la organización, debería ser considerado como una degradación de las relaciones humanas y profesionales y con ello, una certeza de baja en la eficiencia y eficacia del sistema de gobierno y gestión de la organización toda.



1. Paradigmas de encuadre del estudio

En función de lo dicho, acordamos los paradigmas a partir de los cuales se perfilaran las exploraciones y se interpretaran los resultados obtenidos. No consideramos a estos supuestos como verdades absolutas, sino relativas o probables y las mismas son, a saber:

AXIOMA 1: LA MENTE DEL SER HUMANO CLASIFICA Y SEPARA DE MODO INCONSCIENTE A LAS PERSONAS ENTRE AGRADABLES O SIMPÁTICAS Y DESAGRADABLES O ANTIPÁTICAS.

AXIOMA 2: LAS PERSONAS DESEAN DE MODO INCONSCIENTE CONECTARSE Y COMUNICARSE CON QUIENES LES RESULTAN AGRADABLES Y EVITAN HACERLO CON LOS DESAGRADABLES DE MODOS A VECES SUTILES Y OTRAS, FRONTALES.

AXIOMA 3: LA CALIDAD DE LA CONECTIVIDAD Y COMUNICACIÓN CON LOS AGRADABLES MEJORARÍA CONTINUAMENTE Y APUNTARÍA A LA CONSTRUCCIÓN AFECTIVA DE RELACIONES PERDURABLES EN EL TIEMPO DENTRO DE PARADIGMAS DE NEGOCIACIÓN TRANSACCIONAL DEL TIPO GANAR/GANAR O DE LARGO PLAZO, MIENTRAS QUE CON LOS DESAGRADABLES, LA COMUNICACIÓN EMPEORARÍA HASTA NIVELES DE RESISTENCIA, RESENTIMIENTO, RECHAZO Y FINALMENTE REPRESIÓN AFECTIVA MUTUA, DENTRO DEL PARADIGMA DE NEGOCIACIÓN TRANSACCIONAL GANAR/PERDER O DE CORTO PLAZO.

AXIOMA 4: SE SUPONDRÍA QUE EL ELEVADO GRADO DE CONECTIVIDAD Y DE CALIDAD COMUNICACIONAL EMPÁTICA SUELE SER CARACTERÍSTICO DE ORGANIZACIONES EXITOSAS, MIENTRAS QUE LA BAJA O NULA CONECTIVIDAD Y LA MALA CALIDAD DE TRANSFERENCIA YA SEA DE DATOS E INFORMACIÓN, COMO SE TRATE DE INSUFICIENTE INTERCAMBIO DE AFECTIVIDAD, ES CARACTERÍSTICO DE ORGANIZACIONES EN CRISIS Y/O QUE AGONIZAN.

AXIOMA 5: LA ALTA O BAJA CALIDAD DE CONECTIVIDAD Y COMUNICACIÓN DEBERÍAN SER CONSIDERADAS COMO SÍNTOMAS DEL ÉXITO O EL FRACASO RESPECTIVAMENTE DE UNA ORGANIZACIÓN, PERO NO COMO SU CAUSA COADYUVANTE EXCLUSIVA. EN TAL SENTIDO CONSIDERAREMOS QUE LA MALA COMUNICACIÓN PERJUDICA EL EJERCICIO DE LOS BUENOS CRITERIOS Y MÉTODOS DE TRABAJO, TANTO COMO QUE LOS MALOS CRITERIOS Y MÉTODOS DE TRABAJO PERJUDICAN A LA LARGA, EL DESARROLLO DE LA BUENA COMUNICACIÓN.

Más allá de lo refutables que pudieran resultar estas afirmaciones preconcebidas, no obstante lo cual las utilizamos como base crítica o punto de



referencia para interpretar los datos obtenidos mediante la aplicación de encuestas al personal.

2. Herramienta de exploración: Una Encuesta/Capacitación

Diseñamos una tabla que más abajo se muestra, pero que el lector podrá encontrar y descargar dentro de la sección de DOCUMENTOS de nuestro sitio web (<http://www.javiergenero.com/publicaciones.php>), la cual se construyó sobre la conjugación en sus ejes cartesianos, de dos conceptos elementales:

Sobre el eje X consideramos la CANTIDAD y/o FRECUENCIA de contactos que el entrevistado siente o percibe que mantiene habitualmente con determinada persona, y sobre el eje Y, la CALIDAD PERCIBIDA o lo agradable o desagradable que pudiera resultarle la comunicación con cierta persona.

De este modo logramos diferenciar cuantitativamente por una parte, el grado de conectividad individual y grupal que presenta una organización, y cualitativamente por la otra, la prevalencia de comunicaciones positivas/constructivas/agradables y/o negativas/destructivas/desagradables.

Así obtuvimos cuatro combinaciones sobre las comunicaciones, cada una de las cuales fue ampliada en la descripción del panorama interno que el encuestado podría percibir en términos de sensaciones, prejuicios y emociones, resultando las categorías que se describen a continuación.

POCA CANTIDAD / MALA CALIDAD

Cortante/Chocante/Distante
Ingrata/Molesta/Desagradable

Notas: 1 - 2 - 3 - 4

Cada contacto es seco, frío, serio, molesto, agresivo y estamos ambos a la defensiva sin poder permanecer relajados, tranquilos, ni felices. Sentimos que el rechazo ya es una cuestión de “piel”.

MUCHA CANTIDAD / MALA CALIDAD

Desmotivante/Negativa/Insufrible
Estresante/Desgastante/Tediosa

Notas: 5 - 6 - 7 - 8



Tengo que soportar a la fuerza su carácter, su modo de ser y su modo de hablar. No me siento comprendido ni seguro de poder llegar a trabajar en equipo con esa persona.

POCA CANTIDAD / BUENA CALIDAD

Estimulante/Positiva/ Alentadora
Agradable/Simpática/Clara

Notas: 9 - 10 - 11 - 12

Me siento muy cómodo, me quedo con ganas de seguir hablando y conocer más a esa persona. Me parece que puedo ponerme de acuerdo fácilmente o que estamos siempre cerca de pensar lo mismo.

MUCHA CANTIDAD / BUENA CALIDAD

Íntima/Profunda/Sinérgica/Excelente
Placentera/Productiva/Creativa

Notas: 13 - 14 - 15 - 16

Puedo hablar abiertamente, decirlo todo, contar de antemano con ser escuchado y comprendido y de poder trabajar en equipo con confianza y cooperación mutua plenas.

Para darle más precisión y detalle a las percepciones del encuestado, le asignamos cuatro notas de menor a mayor a cada cuadro, de modo tal que pudiera escalonar aún mejor la calificación que asignara a cada persona con la que se relaciona en el trabajo.

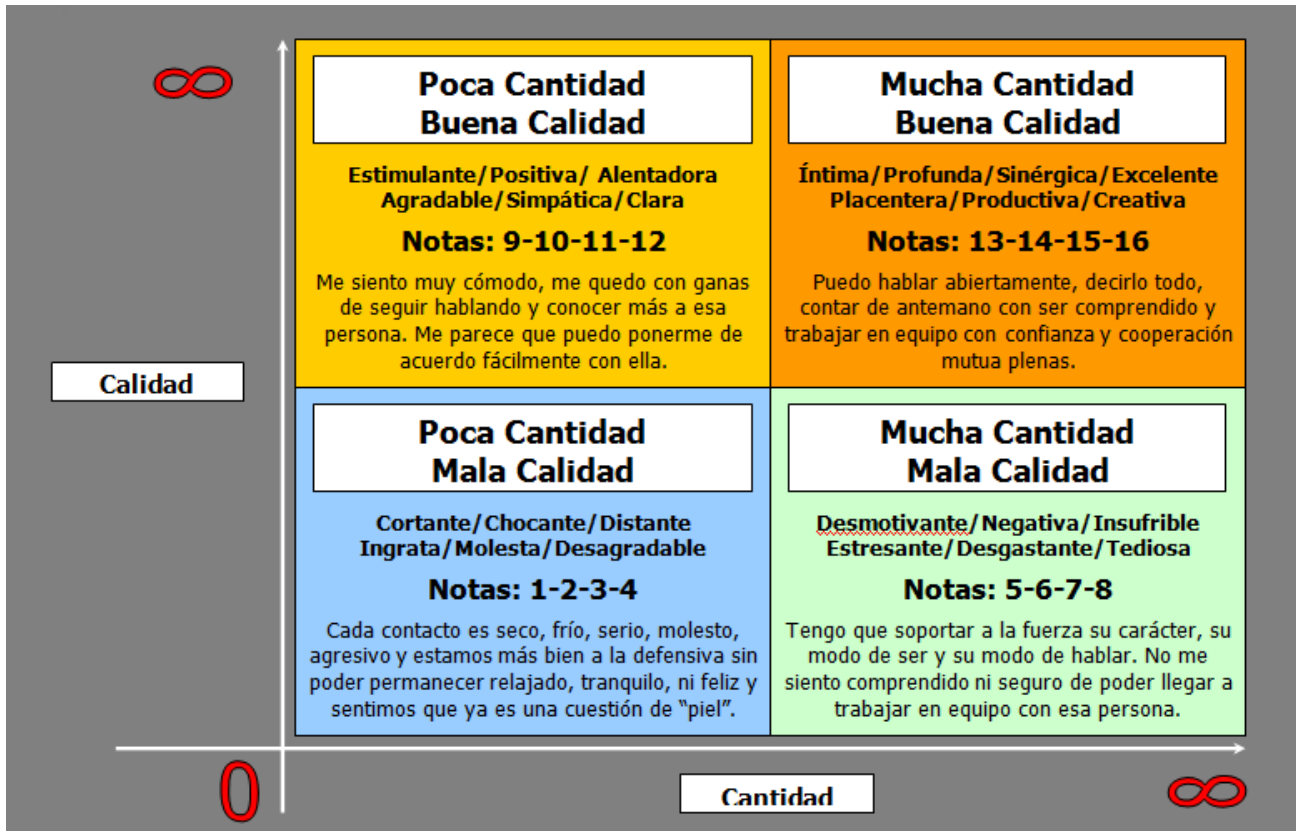
Al respecto, si se trata de BUENA CALIDAD, las notas significarán progresivamente AGRADABLE, BUENA, MUY BUENA, EXCELENTE.

Si se trata de MALA CALIDAD, las notas significarán DESAGRADABLE, MALA, MUY MALA, RECHAZO.

A su vez y para refinar el procedimiento de calificación, dotamos a cada cuadro de colores fríos para la mala comunicación y cálidos para la buena. Incluso fuimos más hondo al graduar la intensidad de los colores de menor para las notas bajas, a mayor para las altas.



2.1. Vista de las tablas de calificaciones



La segunda tabla deriva de la primera y es una ultra simplificación de colores y notas que es la que más utilizan los encuestados para realizar el ejercicio.

11	12	15	16
9	10	13	14
3	4	7	8
1	2	5	6



3. Constitución del grupo de estudio

Se deben constituir grupos con personas y puestos afines y englobados dentro de un sector preferentemente (cuando la empresa presente suficiente diferenciación orgánica interna). Cuando las empresas son muy pequeñas podrá analizarse el grupo humano sin discriminación de niveles ni de sectores.

En las tablas que se mostraron, se han comparado dos sectores de la misma empresa: Depósito y Salón de Ventas por ejemplo.

Los Jefes, Sub-Jefes, Gerentes, Sub-Gerentes, Supervisores y Encargados del sector también deben ser incorporados junto al grupo de Operaciones, lo cual le asigna una característica de estudio del tipo 360°.

Hubo casos en donde agregamos a ciertos grupos, algunas personas pertenecientes a otros sectores que están muy íntimamente vinculados dentro del proceso de gestión, porque de hecho allí podríamos encontrar problemas de comunicación que aumenten la probabilidad de ocasionar fallos y costos de la No Calidad.

4. Dinámica del procedimiento de encuesta

Normalmente esta encuesta forma parte de un kit de herramientas de exploración sobre Clima Laboral que se utilizan primero y que sirven a los efectos de relajar al encuestado y generar suficiente empatía.

Por esta razón, cuando se llega al momento de aplicar esta tabla hay suficiente confianza creada como para que el encuestado se preste a realizar el ejercicio de calificar “gente” sin miedo de ser expuesto u ocasionarse problemas internos posteriores.

No obstante lo dicho, realizamos una lista de tips que recomendamos aplicar para la preparación del escenario, el cual debe ser completamente aséptico desde lo psicológico. Los imaginamos sobre el supuesto que este test fuera realizado separadamente, pero nosotros nunca lo hicimos de este modo sino formando parte de un pull mayor de herramientas que ayudaron mucho a facilitar el abordaje de esta propuesta.

1. Previo al test:

1. Preparar una tabla con todos los nombres de las personas que integran el grupo de estudio de modo tal que cuando se entreviste a cada uno se



cuenta con una pantalla preparada o con una tabla impresa para anotar rápidamente las notas otorgadas.

2. Imprimir en papel obra de 150 gramos ambas tablas para que el encuestado pueda tenerlas consigo y manipularlas según sus requerimientos, a la vez que sean durables por el uso que les dispensará.
3. Elegir un lugar privado, íntimo y ajeno a interrupciones.

2. Recepción del encuestado:

1. Dar la bienvenida y asegurar la comodidad de la persona.
2. Solicitar el apagado de su celular.
3. Presentarse como encuestador, explicando quién es uno, a qué se dedica, qué hace en la empresa, qué propósitos persigue y qué nivel de cooperación requerirá del encuestado.
4. Garantizar que los datos que se extraigan de la encuesta son reservados y confidenciales, pero serán vistos por la dirección de la empresa que recibirá los informes.
5. Garantizar que el test tiene por propósito conocer cómo se siente la persona dentro de la empresa y cómo poder ayudarla en los casos que sea necesario. Presentar la intervención como un acercamiento que la dirección de la empresa realiza hacia su personal con el fin de escucharlo y darle respuestas a sus inquietudes.
6. Asegurar que el test no reviste gravedad alguna y es solo aproximativo al abordaje de la CALIDAD DE LA COMUNICACIÓN DENTRO DE LA EMPRESA. Esto es fundamental.
7. Asegurar que el encuestado se sintonice con el hemisferio creativo de su cerebro enfatizando la propuesta del encuestador de “jugar” con esta herramienta. Cuanto mayor espíritu lúdico sea capaz de despertar el encuestador en el entrevistado, tanta mayor fluidez y contundencia tendrán las notas asignadas a cada persona.
8. Explicar con ejemplos sencillos el concepto de la PERCEPCIÓN, de modo tal que el encuestado entienda fácilmente que lo que le resulta agradable a una persona, puede que sea desagradable para otra. Debe concluir claramente que la percepción es ÚNICA, PERSONAL, INTERNA e



INTRANSFERIBLE y reviste carácter de “verdad” para la persona que la experimenta. Que entienda que no se pueden discutir las percepciones de los demás, sino que todos debemos aceptar aquello que el otro siente, pues no podemos meternos en su cuerpo ni percibir lo que él.

9. Asociar este concepto al tema de la comunicación, de modo tal que acepte que:
 - a. La forma de expresarse que tiene el entrevistado, podría no agradaarle a todas las personas aunque él piense y sienta que le habla bien a todo el mundo.
 - b. La forma de expresarse que tienen los demás, podría resultarle agradable o desagradable al encuestado aunque ellos piensen y sientan que son agradables.
 - c. Es normal que si las demás personas califican la calidad de la comunicación que el encuestado brinda, puedan dar nota altas o bajas.
 - d. Es normal que haya cruces de notas altas, a lo que llamaremos CONCORDANCIA.
 - e. Es normal que haya cruces de notas altas con bajas o viceversa, a lo que llamaremos CONTROVERSIA.
 - f. Es normal que haya cruces de notas bajas con bajas, a lo que llamaremos CONFLICTO.
 - g. Aunque haya cruces de notas altas con bajas y viceversa, eso no significa que no se puedan mantener conversaciones y relaciones casi normales entre dichas personas.
10. Finalmente aclarar que se califica exclusivamente la percepción de agradable o desagradable que el encuestado percibe la comunicación de las demás personas, pero que esto no implica una calificación ni ética ni moral sobre las mismas. No se dice que una persona sea mala porque su forma de comunicarse sea desagradable. Esto debe quedar muy en claro.
11. Advertir que el test adquirirá una dinámica rápida por cuanto se trata de sentir y calificar y no de dar explicaciones ni argumentos que justifiquen cada nota.



12. Explicar que a continuación se le irán dando los nombres de cada persona y deberá definir primero si habla mucho o poco con la misma, o muchas o pocas veces. Luego de definir este punto, pasará a calificar si le resulta agradable o desagradable.
13. Mirando la segunda tabla simplificada deberá elegir la nota que adjudica a cada persona.

3. Desarrollo del test:

1. Dar un nombre y ayudar en las primeras calificaciones formulando las preguntas guías:
 1. ¿Normalmente habla mucho o poco con esta persona?
 2. ¿La comunicación que recibe de ella le resulta agradable o desagradable?
 3. ¿Qué nota le asigna?
2. Verá que al cabo de tres calificaciones la persona ya se maneja en forma independiente. Continuar hasta hasta agotar la lista de personas.
3. Nota: Cuando se tratara de una persona con la cual el encuestado no tiene contacto alguno por la diferencia de niveles o por la distancia geográfica o por la razón que fuera, se puede eliminar el casillero y no hacerlo participar del análisis.

4. Cierre de la entrevista:

1. De por concluido el test.
2. Demuestre satisfacción y gozo por el logro obtenido junto al entrevistado.
3. Asegure que el test ha manifestado una alta calidad gracias a la cooperación de la persona.
4. Agradezca sinceramente el espacio abierto que le brindó el entrevistado y la oportunidad que le está otorgando de poder ser útil a través de su ejercicio profesional como consultor de empresas en temas referidos a la comunicación.



- Garantizar que tendrá evidencias de los resultados generales a través de un informe general que se le brindará al personal, oportunidad en la cual también se sugerirán líneas de trabajo a seguir para el logro de la mejora continua en la comunicación dentro de la empresa.

5. Carga de los datos al programa:

- Cargue inmediatamente la información obtenida a las tablas Excel si es que no contó con una pantalla para hacerlo in situ.
- Tome cada fila correspondiente y vaya anotando cuidadosamente las notas otorgadas por cada entrevistado a las demás personas del grupo.
- Luego agrega a cada nota el color que le corresponda de acuerdo a la base utilizada en las tablas de encuesta ya mostradas.

4.5.3.1. Vista de la planilla Excel cargada con los datos obtenidos:

253 Votaciones Cruzadas

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22		
SECTOR DEPÓSITO																								
	Daniel	Felix	Marcelo	Diego	Diego	Raúl	Mario	Pablo	Miguel	Elías	Juan	Diego	Javier	Oscar	Lucas	Héctor	Luciano	Omar	Roque	Nicolás	Marcelo	PROMEDIO ESTÁNDAR		
1 . Daniel	16	10	9	9	4	9	12	9	9	14	9	13	13	13	9	9	9	9	9	9	9	9	10	
2 . Felix	15	10	10	9	4	4	14	13	13	11	9	15	8	9	8	15	12	11	11	13	13	11		
3 . Marcelo	15	13	16	16	4	9	12	11	11	12	12	4	12	12	4	9	12	15	12	15	11			
4 . Diego	14	13	8	14	9	10	12	12	12	13	13	11	15	12	13	10	15	15	13	13	13	12		
5 . Diego	15	9	5	16	4	14	12	12	12	12	13	13	15	15	14	15	15	15	14	12	12	13		
6 . Raúl	12	12	11	11	12	16	12	9	11	12	12	12	12	12	12	12	12	12	11	16	12	12		
7 . Mario	12	12	10	15	16	7	16	4	15	14	13	15	15	16	13	1	9	12	12	12	9	12		
8 . Pablo	16	16	12	12	9	11	10	14	15	12	12	12	12	11	11	15	15	11	10	12	12	12		
9 . Miguel	15	13	5	11	11	1	9	16	15	15	9	12	16	14	12	16	1	12	12	10	9	11		
10 . Elías	12	9	12	16	15	4	11	16	16	16	16	12	15	16	16	16	15	15	15	16	9	14		
11 . Juan	12	4	4	12	12	9	9	12	11	12	9	9	12	12	11	11	9	12	11	11	16	10		
12 . Diego	3	4	13	16	16	7	6	15	15	14	16	9	15	15	14	13	14	14	15	13	13	12		
13 . Javier	16	16	11	12	12	9	9	16	16	16	15	9	13	14	13	14	10	10	9	10	16	13		
14 . Oscar	16	16	12	12	12	12	16	16	16	12	12	16	16	16	16	16	16	16	16	16	12	16	14	
15 . Lucas	15	10	10	16	15	4	15	15	15	12	12	14	16	16	15	16	14	16	14	15	15	14		
16 . Héctor	15	14	10	15	14	9	12	15	13	15	16	13	14	16	15	15	16	16	16	15	12	14		
17 . Luciano	13	13	4	9	12	8	3	16	16	16	9	9	10	15	15	12	15	12	10	9	13	11		
18 . Omar	16	15	9	16	16	9	9	15	15	15	16	15	15	16	15	15	16	16	16	15	15	15		
19 . Roque	12	11	12	12	12	12	11	12	12	12	12	12	16	16	12	15	15	16	12	12	13			
20 . Nicolás	9	9	10	12	13	9	12	12	14	13	13	13	12	14	15	15	15	16	12	9	12			
21 . Marcelo	11	10	4	16	13	8	9	14	7	16	16	14	13	13	14	14	14	16	14	15	13			
22 . Norma	12	12	12	10	X	9	9	12	X	X	12	10	12	12	9	X	X	12	X	10				
PROMEDIO STANDARD	13	12	9	13	13	7	10	14	13	14	13	12	12	14	14	13	13	13	13	13	12	13		



		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	
SECTOR VENTAS																		
		Miguel	Daniel	Eduardo	Sergio	Gladis	Monica	Alejandra	Julio	Eric	Fabián	Pamela	Miguel	Gabriel	Juan C.	Leonardo	Sonia	
1	Miguel		14	9	15	12	9	13	15	12	10	15	13	13	8	13	9	12
2	Daniel	13		1	4	13	9	12	15	4	9	9	4	10	8	13	9	8,9
3	Eduardo	10	9		10	8	8	5	7	13	14	12	8	9	9	9	9	9,3
4	Sergio	15	4	4		10	9	9	8	10	8	15	4	9	9	9	9	8,8
5	Gladis	16	6	3	10		14	6	3	11	3	10	3	10	10	10	9	8,3
6	Monica	12	15	12	14	16		9	10	16	12	12	14	14	14	12	14	13
7	Alejandra	16	16	1	10	14	3		13	1	16	16	10	12	10	10	12	11
8	Julio	16	16	4	9	9	4	9		9	4	4	9	9	4	15	4	8,3
9	Eric	9	4	12	10	15	7	2	4		4	14	1	13	10	4	4	7,5
10	Fabián	13	9	14	9	9	5	6	1	10		9	3	5	7	9	11	8
11	Pamela	13	4	9	12	11	9	12	12	12	4		4	11	1	11	9	8,9
12	Miguel	6	4	9	9	16	16	16	2	4	10	10		10	13	13	8	9,7
13	Gabriel	15	13	13	13	14	13	14	13	14	14	14	14		14	12	9	13
14	Juan C.	8	16	16	16	16	13	4	8	13	12	13	13	14		16	15	13
15	Leonardo	16	16	4	12	9	9	11	16	9	9	14	12	12	13		9	11
16	Sonia	4	4	9	9	10	10	12	4	5	15	9	5	12	12	12		8,8
		12	10	8	11	12	9,2	9,3	8,7	9,5	9,6	12	7,8	11	9,5	11	9,3	

4. Una vez que tiene todas las notas inscriptas en cada fila y el cuadro se completó incluso con sus colores correspondientes y seguir el paso a paso:

1. Klickear con el botón derecho del mouse la casilla Cero en el margen superior izquierdo.
2. Klickear Copiar.
3. Abrir una nueva ficha dentro del mismo libro.
4. Klickear en ella con el botón derecho del mouse su casilla Cero.
5. Klickear Pegar.
6. Recorrer cada columna que muestra las notas recibidas por cada entrevistado y comprar cada casilla con la casilla correspondiente en la fila de las notas otorgadas por el mismo para verificar.
 - a. Si se cruzan buenas notas, borrar ambas.
 - b. Si se cruzan buenas con malas o viceversa, trazar una línea negra entre ambas. Se sugiere que para darle mayor claridad, a la nota mala se la rellene con rojo y a la buena con verde.
 - c. Si se cruzan malas notas mutuamente, trazar la línea de color rojo para facilitar el conteo posterior.



4.5.4.1. Vista de la planilla Excel cargada con los datos neteados:

SECTOR DEPÓSITO

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	
1 . Daniel							4					9											
2 . Felix							4	4				11	9										
3 . Marcelo						16	16	4				12		4									12
4 . Diego						8																	
5 . Diego						5																	
6 . Raúl						12	12	11															
7 . Mario						12						9	11										
8 . Pablo						12						12											
9 . Miguel						5																	
10 . Elías						1	9																10
11 . Juan						4	4																
12 . Diego						3	4																
13 . Javier																							
14 . Oscar																							
15 . Lucas																							
16 . Héctor																							
17 . Luciano																							
18 . Omar																							
19 . Roque																							
20 . Nicolás																							
21 . Marcelo																							
22 . Norma																							

SECTOR VENTAS

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	
1 Miguel																8	9
2 Daniel																8	9
3 Eduardo																	
4 Sergio																	9
5 Gladis																	
6 Monica																	
7 Alejandra																	
8 Julio																	4
9 Eric																	4
10 Fabián																	4
11 Pamela																	
12 Miguel																	8
13 Gabriel																	
14 Juan C.																	
15 Leonardo																	
16 Sonia																	



6. **Análisis e interpretación de los datos cruzados:** De la lectura, análisis y discernimiento de los estudios realizados en todas las empresas del grupo testigo, más las conversaciones mantenidas en las entrevistas con los encuestados, se lograron obtener las siguientes evidencias, a saber:
1. El cruce de malas notas entre dos personas (lo cual llamamos Conflicto), implicaron la existencia de una comunicación nula o niveles excesivamente bajos de calidad de la misma, que no serían suficientes para garantizar el mínimo intercambio profesional que le exige la organización a dos personas que ocupan puestos de trabajo interconectados. Figurativamente diríamos que esta situación se parece a un cable eléctrico que tiene por fuera su vaina o cobertura sana, pero por dentro presenta cortado el alambre conductor. En todos los casos detectados el trabajo en equipo no se da y si lo hace, los resultados de muy baja calidad e insatisfactorio para todas las partes interesadas.
 2. Los estudios repetidos en múltiples empresas o grupos dentro de una misma organización mostraron que la comunicación puede ser efectiva y los resultados del trabajo en equipo satisfactorios y muy buenos, registrándose una cantidad de Conflictos de hasta de un 10 a 20% sobre el número total de integrantes del grupo investigado. O sea que si un sector cuenta con 10 personas, sería normal encontrar 1 o 2 Conflictos y sin embargo registrarse buen clima laboral y logros de objetivos grupales.
 3. El cruce de notas buenas contra malas entre dos personas (lo cual llamamos Controversia) es mucho más normal y frecuente aún dentro de los grupos con buen clima y desempeño laboral. Los estudios revelaron que podemos encontrar una cantidad de Controversias de hasta un 100% sobre el número de integrantes del grupo investigado. O sea que si un sector tiene 10 personas, sería normal encontrar unas 10 Controversias y no por ello evidenciarse malos resultados en el desempeño grupal, ni un clima laboral negativo.
 4. Por encima de un 10/20% de Conflictos y de un 100/120% de Controversias registrados dentro de un grupo, comenzó a evidenciarse la disminución directamente proporcional de la calidad de los resultados del trabajo grupal y del clima laboral imperante; tanto más nos alejamos de estos techos, tanto mayor nivel de estrés laboral y confusión experimentan los integrantes del grupo analizado.



5. El peor grupo estudiado presentó casi un 80% de Conflictos y un 150% de Controversias, lo cual coincidió con lo que cada integrante del mismo fue revelando al encuestador en términos de choques personales, discusiones estériles, escenas de envidia, celos profesionales y personales, rumores, insidias, sevicia, resentimiento, rencores, enconos, agresividad, combatividad, mala competencia, ocultamientos, confusión de órdenes, alteración caprichosa de prioridades, indolencia, abandono, desorden, deterioro, etc. etc.
6. Los grupos que alcanzaron altos niveles de Conflictos internos debieron ser intervenido desde la dirección, mediante despidos, sanciones y reasignaciones de puestos en otros departamentos.
7. Para la recuperación de esos grupos fue imprescindible cambiar el líder o gerente de los mismos.
8. Pareciera que existe una relación directa entre el mal clima laboral y los bajos rendimientos en el trabajo grupal detectados en un sector, con la baja o nula importancia que el líder le presta a la comunicación como herramienta fundamental de gestión. Normalmente este tipo de líderes descuida la conservación y desarrollo de las sanas relaciones humanas, las cuales deberían ser intervenidas por ellos ante la manifestación de conflictividad, mediante la aplicación del coaching personal y grupal y las acciones de conciliación o mediación muchas veces necesaria.
9. A pesar de lo dicho en el punto anterior, también hemos encontrado casos de grupos bien trabajados dentro del campo de la comunicación estimulada por sus líderes, que igualmente tapaban los problemas o no los trataban como debían, tal como si el objetivo principal de desarrollar un buen nivel de conectividad fuera exclusivamente el generarse una buena onda general, cuando en realidad el propósito debe ser abrirse en grupo a las discusiones funcionales en donde a partir del conflicto de intereses controlado por el facilitador, puedan lograrse profundos niveles de discernimiento y alta calidad en la toma de decisiones.

La comunicación debe ser desarrollada inicialmente en función de los propósitos que se persiguen en la mejora continua de los sistemas de gestión y que no debe prostituirse este objetivo principal pretendiendo que es más importante (o lo único importante), desarrollar buenos lazos afectivos entre las personas que trabajan en la empresa. Primeramente se deben asegurar las plataformas mínimas de comunicaciones profesionales exigidas por la organización a cada integrante de la misma que ocupa sus puestos de trabajo, para que luego y a partir de ellas,



puedan gradualmente desarrollarse vínculos humanos personales, afectivos y profundos. Bajo ningún punto de vista restamos importancia a los mismos; solo enfatizamos que existe un orden progresivo natural que debe respetarse si se pretende alcanzar altos niveles de profesionalismo en las empresas y esto pasa por asegurar primeramente la comunicación de nivel profesional como objetivo de mínima y recién luego realizar acciones que estimulen el acercamiento personal e íntimo. Nunca en sentido inverso.

10. También encontramos casos en los cuales los líderes realmente valoraban la importancia del mantenimiento de un alto estándar de calidad en la comunicación grupal y por ello lo intervenían a diario con la apertura de espacios de diálogo, pero no obtenían buenos resultados porque carecían de las habilidades comunicacionales y la II (Inteligencia Interpersonal) necesaria para saber conectar dos o más personas con eficacia. Esto nos lleva a pensar que dichas capacidades no son patrimonio natural de todos los líderes y que tal vez, las mismas tampoco podrían desarrollarse en todos por igual a partir de capacitaciones, debido a ciertos techos de aprendizaje y/o predisposición psicológica naturales.
11. Además de lo dicho en el punto anterior, el líder deberá estar bien formado en las herramientas propias de los sistemas de gestión de la calidad como elemento hard o rígido, para poder mezclar en adecuadas proporciones con el coaching y la motivación como elementos soft o blandos, caso contrario el clima laboral y los resultados de desempeño que se evidencian son siempre bajos o de insuficiente calidad.
12. La degradación de la calidad de la comunicación pudo iniciarse dentro de un espacio psicológico de aislamiento, cuando por ejemplo se recibió un mail, información o documento que generó un encono con otra persona. También hubo casos en los que el rechazo se produjo dentro de los rituales, por ejemplo cuando una persona sintió que no fue saludada ni respetada como merecía. Otros distanciamientos y degradaciones se produjeron dentro del curso de las actividades del trabajo en donde el contacto es más profundo, cuando por ejemplo discreparon en cómo hacer determinada tarea. Algunos conflictos nacieron en ambientes psicológicos de pasatiempo, en donde no estaban operativos los roles laborales sino los personales, tales como por ejemplo discutir durante el almuerzo por un determinado tema. Finalmente encontramos conflictos nacidos dentro de ambientes psicológicos de intimidad, en donde el cariño, la ternura y la empatía que se habían desarrollado por un buen acercamiento humano, se vieron truncados a partir de lo que se sintió



como una traición u ofensa imperdonable. Esto nos muestra que la comunicación debe ser cuidada y desarrollada apropiadamente a lo largo de toda la evolución del acercamiento entre dos o más personas.

13. Continuando con el punto anterior, comprobamos que los Conflictos generan juegos psicológicos en donde los tres roles de Víctima, Victimario y Rescatador se alternan entre tres o más personas a partir del trabajo.
14. Intervenimos con éxito todos los casos de Conflictos concretando un encuentro entre las dos personas enemistadas frente al Consultor, quien aplicando herramientas de conciliación y comunicación empática creó climas apropiados para la confesión mutua. El hecho de poder blanquear frente a un tercero el enojo que una persona siente por otra resulta altamente positivo y redefine la situación presente, convirtiéndola obligadamente en otra nueva y distinta sobre la cual se pueden proponer y en ciertos casos exigir, nuevos comportamientos y pactos de no agresión al menos, a los fines de que ambos alcancen el mínimo nivel de profesionalismo comunicacional que la empresa requiere de ellos. Un punto importante es que el Consultor hace notar que ambas personas están fuera del rol o comportamiento esperable y que son susceptibles de ser sancionadas por la organización, de modo que concienticen sus propios intereses y tomen fuerzas en ellos para animarse y obligarse a acatar los pactos realizados.
15. Sobre un total de 200 participantes, encontramos dos casos extraños que valen un comentario aparte. La persona encuestada le asignó a todo el grupo buenas notas, mientras que todo el grupo le adjudicó malas notas a dicha persona. En ambos casos se trataron de personas extremadamente serias, parcas, intolerantes, agresivas, confrontativas, prepotentes, arrogantes y autoconfiadas. Esto nos llevó a la conclusión de que las personas articulan y mejoran voluntariamente la calidad de su comunicación elevándola, cuando saben que están frente a una persona de corte agresivo. Por este mismo perfil áspero del “mal llevado” o “mal humorado”, es que ni siquiera las personas sociables y más bien sumisas se acercan a los agresivos con el propósito de presentar el caso de su insatisfacción comunicacional con la idea de proponerles una redefinición de la relación y un pacto de mutuo cumplimiento. Directamente prefieren tolerar y callar, lo cual les resulta menos estresante que confrontar el problema con dichas personas porque no creen que puedan mantener el control del diálogo frente a quienes sienten más fuertes, controladores y agresivos que ellos mismos.



16. En ambos casos el Consultor intervino luego de convencer a la dirección de la empresa sobre la importancia de hacerlo, exponiéndole la situación al agresivo para retirarlo del estado de Incompetencia Inconsciente, para llevarlo al de Incompetencia Consciente. De este modo al poner al descubierto esta relación desproporcionada e injusta, el agresivo tomó contacto con el daño que provocaba a los demás. Este hecho al ser expuesto por el Consultor al intervenido lo puso de sobre aviso que la dirección está al tanto de esta situación y no la tolerará en el futuro, obligándolo a redefinir su conducta hacia los demás. Los resultados fueron notables y positivos casi inmediatamente. Luego se comprobó que la falta de un seguimiento interno del tema por parte de las autoridades quienes no le dispensaron más tiempo al asunto, hizo que lo pactado se desinstalara y se volviera a los antiguos comportamientos antisociales. Esto subraya aún más la importancia de contar con un Consultor Externo permanente que acompañe a las empresas en los procesos de revisión, verificación y validación de las acciones de mejora acometidas.
17. Pudimos comprobar que la falta de un evidente compromiso por parte de la dirección de una empresa para con el establecimiento de una cultura abierta a la alta conectividad tanto vertical como horizontal, frena el desarrollo natural de las relaciones profesionales y frustra todo sano intento de los líderes menores, por mejorar el clima laboral y los resultados del trabajo en equipo. A lo sumo dichos líderes menores (Mandos Medios de Gestión) terminan generando refugios como oasis aislados internamente en donde se respira la buena onda, la cual muere en sus perímetros cuando el sector debe entrar en contacto con los demás.
18. La falta de compromiso por parte de la dirección también se puso en evidencia en algunos casos en los que la misma demostró desprecio por todo plan de mejora de las comunicaciones o no proporcionó los recursos necesarios para promover planes de desarrollo interno en tal sentido.

5. Conclusiones

1. En todas las empresas cuando se le pregunta al personal qué aspectos considera que no funcionan dentro de la organización o qué fallas o errores se manifiestan diariamente, la inmensa mayoría apunta a la mala comunicación o a la falta de la misma, tal como si denotaran una carencia ya sea cuantitativa como de intensidad.
2. Es sorprendente la capacidad que manifiesta el ser humano para adjudicar notas de calificación a sus percepciones. Aquello que se podría suponer con



irremediable intangibilidad, no la tiene en absoluto. Muy por el contrario las personas parecen comportarse como súper computadores que a la velocidad del pensamiento analizan y sintetizan miles de millones de datos acumulados en su mente y los traducen casi instantáneamente en una nota de votación. Ningún participante demoró jamás en dar sus notas; a lo sumo el encuestador tuvo que leer la gestualidad de su rostro para ayudarlo a reconocer que la nota o bien sería agradable o bien, desagradable y luego con la ayuda de las tablas facilitarle la ubicación de la nota percibida dentro de las mismas.

3. El grado de entusiasmo con el que todas las personas participan de este ejercicio cuando está bien liderado, nos demostró que existe una predisposición natural de la gente por participar de acciones que puedan mejorar la calidad de las comunicaciones internas. Se confirma como un hambre psicológica fundamental en la gran mayoría de las personas.
4. Resulta evidente que la calidad inferior o superior de la comunicación que una persona proyecta a su entorno está parcialmente digitada por la voluntad de la misma. Si se quiere, se pueden mantener comunicaciones agradables aún con personas que resultan totalmente desagradables. Así la cosmética comunicacional no contamina los ambientes y climas laborales, aunque no se resuelven los problemas de fondo; para ello los líderes deberán generar espacios de comunicación profunda en los que se discutan cuestiones de gestión y de comportamientos profesionales y personales erróneos, equivocados, indebidos y fuera de lugar.
5. La mejora o el empeoramiento de la calidad de la comunicación no obstante se ve afectada por cuestiones más allá de la voluntad de la persona. Por ejemplo, actúan evidentemente los mecanismos de autocontrol versus los de liberación de las emociones (sanas e insanas), los cuales seguramente se forman desde la niñez y adolescencia de una persona y la marcan con un sesgo en particular de conducta típica toda su vida. Sin embargo, los procesos de socialización y adaptación del ser humano que ya están formados, continúan siendo modificados por los permisos y las prohibiciones propias de toda sociedad civilizada. Si la empresa u organización no pune los comportamientos comunicacionales inadecuados y anti sociales y no premia los correctos, positivos, sanos y adecuados, entonces la dirección es la primera en estar errada en su enfoque del liderazgo y la disciplina.

Mostramos a continuación una tabla que muestra el funcionamiento del mecanismo de autocontrol mencionado.



Auto-control	Liberación	Consecuencia
Máximo	Nula	REPRESIÓN: Reprime/Calla/Retrae/Despar/Defiende
Alto	Baja	RESISTENCIA: Retarda/Disminuye/Oculto síntomas
Medio	Media	RESENTIMIEN: Comunica/Informa estado/Demuestra
Bajo	Alta	RECHAZO: Acelera/Expresa/Vive abiertamente
Nulo	Máxima	EXALTACIÓN: Crisis/Exageración/ Grotesco/Ataca

Esto nos lleva a pensar que debido a que la emoción es instantánea e inevitable, si los medios de control interno no son lo suficientemente fuertes, la persona no será capaz de aplicar las emociones adecuadas en las intensidades apropiadas y en los ambientes precisos, sino que provocará escenarios inadecuados de comunicación con todas las complicaciones lógicas y esperables.

6. La dirección de las empresas y sus mandos medios de gestión (gerentes) representan las figuras parentales de autoridad que deben fijarse en la mente de la gente como los símbolos máximos de respeto y subordinación, de modo tal que los mecanismos de autocontrol se desarrollen sanos o se corrijan apropiadamente ya que en algunos casos, existen personas reprimidas que no pueden participar del modo activo como lo requieren las organizaciones modernas. Son estas sub-entidades internas a la organización las primeras que deben trabajar en la mejora continua de la calidad de su comunicación para generar desde los puestos de primacía, la cultura comunicacional altamente efectiva que necesitan las empresas modernas.
7. Quedó demostrado suficientemente para nosotros, que las empresas deben trabajar por un lado en el establecimiento de sus Órganos de Gobierno y en el ejercicio de sus Procesos de Gobierno, mientras que por el otro, deben dedicar tiempo al desarrollo de sus Sistemas de Gestión. Dichos sistemas involucran por una parte los criterios y métodos de gestión propiamente dichos y por la otra, el campo de las relaciones humanas. Estas relaciones son de dos tipos, a saber: Profesionales y Personales. Las empresas deben intervenir dichas relaciones solo hasta el nivel profesional, dejando el otro sujeto al libre albedrío siempre y cuando en el uso de esta potestad, no se afecten las relaciones profesionales.
8. Consideramos que aún no hemos llegado al fondo en la obtención del conocimiento más fino y profundo que este tipo de estudios provee, sino que solo logramos los primeros atisbos y conclusiones globales y superficiales, no obstante lo cual nos damos por satisfechos haber llegado hasta este punto y consideramos más oportuno compartir esta información



con nuestros colegas para favorecer un debate más intenso y un intercambio de conocimiento que nos enriquezca a todos.

FIN DEL ESTUDIO.

Los derechos de autor han sido reservados mediante el depósito que marca la ley en la Sociedad Argentina de Letras, Artes y Ciencias. Se prohíbe la utilización de este material sin contar con autorización expresa del autor la cual debe ser solicitada a través del sitio www.javiergenero.com sección Contacto.