

2. Los Fundamentos Psicosociales.

2.1 "Las comunicaciones y el desempeño estratégico de la Administración de Recursos Humanos"

Autor: LAGO, José Luis

Índice

	Pag.
I. Introducción.	45
II. Las funciones de la comunicación	45
III. Algunas consideraciones en la implementación de políticas y programas comunicacionales internos	46
III.1. Los modelos de comunicación verbal	46
III.2. La actitud y la aptitud en las comunicaciones.	47
III.3. Los símbolos de las comunicaciones.	48
III.3.a. La palabra	48
III.3.b. Las ilustraciones..	49
III.3.c. Las acciones.	49
III.3.c.1. La barrera entre mujeres y hombres.	50
III.3.c.2. La comunicación "políticamente correcta".	50
III.3.c.3. La comunicación ambigua.	51
IV. La comunicación interna, la estrategia y la gestión de los recursos humanos.	51
IV.1. La adquisición del recurso humano.	52
IV.2. La estimulación del recurso humano.	53
IV.2.1. La compensación..	53
IV.2.2. La evaluación de desempeño.	54
IV.3. El desarrollo del recurso humano.	55
IV.3.a. La capacitación.	55
IV.3.b. La programación de carrera.	56
IV.3.c. La administración del cambio..	57
V. Conclusión.	58
VI. Bibliografía.	63

I. INTRODUCCIÓN

La influencia de la comunicación interna en la gestión estratégica del recurso humano, conlleva una serie de consideraciones que este trabajo pretende instalar en el lector.-

El presente ensayo aspira a estimular la reflexión en aquellos que inmersos en el quehacer organizacional, no siempre aprecian la comunicación como una herramienta más en la coordinación de esfuerzos para atraer, mantener y desarrollar el principal (y no siempre valorado) activo de la organización: las personas.-

II. LAS FUNCIONES DE LA COMUNICACION

Siguiendo a Robbins ¹, las principales funciones de la comunicación dentro de un grupo u organización, se resumen en: control, motivación, expresión emocional e información. Ninguna de ellas debe verse como más importante que las restantes.-

Para que el grupo se desempeñe con eficacia necesita mantener alguna forma de control sobre sus miembros, estimularlos, proporcionar un medio de expresión emocional y tomar decisiones. Las comunicaciones actúan para controlar el comportamiento de los miembros: ya sea ésta de origen formal o informal.-

Fomentan la motivación al aclarar a los empleados lo que se debe hacer, lo bien que lo están desarrollando; y lo que se puede hacer para mejorar el desempeño: si este se encuentra por debajo del promedio.-

Proporcionan un escape para la expresión emocional. Para muchos empleados, su grupo de trabajo es una fuente básica de integración social, a través de ella muestran sus frustraciones y su sentimiento de satisfacción.-

Al respecto cabe adicionar lo señalado por Ferraro², al concebir la comunicación como un medio que posibilita crear un clima que logre satisfacción, seguridad y cooperación de los trabajadores. Siempre y cuando la dirección tenga en cuenta las preocupaciones, aptitudes y necesidades de personal, las comunicaciones serán de

una ayuda inestimable; permitiendo mejorar la moral del trabajador y del grupo lo cual , a su vez, mejorará la productividad.-

Suministran información para que individuos y grupos puedan tomar decisiones, al transmitir datos que le posibiliten identificar y evaluar opciones alternativas. Aquí vale recordar lo señalado por Aquino, Vola, Arecco y Aquino³;

"Es importante analizar que cantidad de información se dará al trabajador, ya que cada uno cuenta con un grado de madurez, antigüedad en el puesto, inteligencia y/o aptitud distinta; lo que para un trabajador es imprescindible conocer, para otro puede ser desalentador, desmotivante, porque tal vez necesite un grado de independencia mayor."

III. ALGUNAS CONSIDERACIONES EN LA IMPLEMENTACIÓN DE POLÍTICAS Y PROGRAMAS COMUNICACIONALES INTERNOS

III.1. LOS MODELOS DE COMUNICACIÓN VERBAL

Atento el propósito de esta sección se tratara de responder el siguiente interrogante: ¿qué se rescata del estudio de los diferentes modelos de comunicación verbal?⁴ .-

De la teoría matemática de la comunicación (Shannon, 1949), cabe rescatar la noción del " ruido en la comunicación", la cual nos recuerda que no siempre el destinatario entiende lo que el emisor quiere decir. De allí la recomendación para eliminar tal inconveniente, empleando la redundancia: comunicar por varias vías a la vez el mismo mensaje. O bien, repetirlo por la misma vía.-

Otro aspecto a considerar - que es dable rescatar de este modelo - para lograr una cabal interpretación del mensaje, es la retroalimentación. Es un hecho comprobado que no siempre el mensaje es recibido por el mismo medio en que se envió originalmente. Por ejemplo: la ausencia a una cita puede deberse a que el mensaje no llega, no fue leído, o no tiene interés el destinatario en comunicarse.-

Esta incertidumbre, a su vez, nos lleva a recordar la conclusión que se desprende del modelo de Roman Jakobson. Así, quién comunica no cumple su misión con la mera emisión de una nota o una charla. Logra su resultado si el

receptor interpretó lo que aquél buscaba hacer llegar como mensaje. El acento en este modelo reside en que la clave de la comunicación no es la recepción simple; sino la interpretación que el receptor hace del mensaje recibido: adoptando el contexto en que lo realiza una importancia fundamental.-

A respecto, corresponde complementar dicho enfoque con uno más integral. Así, bien destacan Aquino, Vola, Arecco y Aquino⁵;

"La comunicación va a ser siempre mayor que la suma de los programas de comunicación interna. No admite la univocidad de la planificación ya que son interactivas."

Ello no significa desechar la creación de dichos programas. Solo reconocer que estos permitirán cierta base para ordenar las comunicaciones dentro de la organización pero no agotaran su ejecución. Tal concepción nos remite a las enseñanzas del modelo "de la orquesta".-

Las sociedades, los grupos, todo conjunto de personas son como orquestas. Cada miembro ejecuta individualmente un instrumento pero integrado con otros. Al decir de los citados autores, este modelo se acerca más a una banda de jazz que al de una orquesta sinfónica. Los ejecutantes no siguen una partitura predefinida, sino que van definiendo su ejecución sobre el resultado de la ejecución de los demás; buscando una integración de sentido en algo que no lo tiene previamente.-

La comunicación bajo esta óptica, es vista como el medio en el cual las personas como entidades se contienen, se aglutinan o se dispersan.-

III.2. LA ACTITUD Y LA APTITUD EN LAS COMUNICACIONES

Se dice que se comunica quien quiere (actitud)⁶ y quien puede (aptitud)⁷ mejorar esa comunicación, si tiene medios eficaces para hacerlo. Pero como comunicación es información, aquella se convierte en una cuestión de poder. Quien tiene información tiene el poder y trata de tener más, quien no: trata de obtenerla. A consecuencia de ello Maristany⁸ señala que hay una tendencia natural a no comunicarse. Considerar el tema de otra manera suele ser equivocado y la solución que se logre también lo será.-

Al reconocer tal limitación, se debe difundir los beneficios que le reportan, a la organización y sus miembros, compartir la información⁹ que posibilite alcanzar los objetivos de aquella. Los cuales, una vez logrado, otorga poder y más prestigio a todos - organización y miembros - que restringiéndola.-

En esencia, la actitud es lo que prevalece en una comunicación eficaz. Maristany¹⁰ señala al respecto;

"Si uno tiene actitud, por lo general encuentra formas aptas para la comunicación. Si uno no tiene la actitud seguramente encontrará docenas de dificultades para poder comunicarse como dice que le gustaría"

¿Cuáles son las actitudes deseadas?. Escuchar a la diversidad de personas que nos rodean. Tener claro que es lo que sentimos respecto de tal persona o situación. Ser receptivo de las malas y las buenas noticias. Asegurarnos que lo que quisimos transmitir es lo que la otra u otras personas han recibido.-

III.3. LOS SÍMBOLOS DE LAS COMUNICACIONES

III.3.a. LA PALABRA.

Al tratar de hablar sobre un mundo complejo empleando un limitado número de palabras, éstas como principales símbolos de la comunicación presentan varios significados. Ante esta dificultad: ¿cómo se puede transmitir con precisión al comunicar?. La respuesta - para Davis & Newstrom¹¹ - es el contexto: el ambiente en el cual se utiliza la palabra.-

Es necesario ubicar las palabras claves dentro de un contexto de otras palabras y símbolos; con el propósito de reducir al mínimo las posibilidades de ser mal interpretados. El contexto da significados a la palabra, en parte a través de los estímulos que las personas reciben del ambiente social como lo forman los amigos, o compañeros de trabajo. Por su parte, los estímulos sociales son los elementos positivos o negativos de información que influyen en cómo reaccionamos ante la comunicación. Ejemplo de ellos, son: los títulos de puestos, los patrones de vestimenta, el tono con que se expresan; el significado que se le da en determinadas regiones o grupos étnicos.-

Cabe señalar que la presencia o identificación de tales estímulos, no garantiza por sí mismo la interpretación deseada. La susceptibilidad a recibir el influjo de tales estímulos varía según la credibilidad de la fuente ¹², nuestro contacto anterior con el estímulo, su ambigüedad y las diferencias individuales.-

Asimismo, aún utilizando el contexto, puede subsistir la dificultad de transmitir adecuadamente el significado de la palabra. Una alternativa razonable, sería seleccionar los símbolos que resultan más "familiares" al receptor: de manera de hacer más comprensible la escritura y el habla.-

III.3.b. LAS ILUSTRACIONES.

Complementando las palabras, éste segundo tipo de símbolos resulta relevante. Recordemos el dicho popular "más vale una imagen que mil palabras". Sin embargo, para aprovechar al máximo su eficacia es preciso combinarlos con palabras y acciones bien escogidas, que describan el contenido de la ilustración.-

III.3.c. LAS ACCIONES.

Un tercer tipo de símbolos es la acción, también conocida como "comunicación no verbal"¹³. A menudo las personas olvidan que lo que hacen, o no hacen, son medios importantes de comunicación en la medida en que otros lo interpretan. Ejemplo de ello, resulta un abrazo, una sonrisa, la falta de saludo o elogio por una labor bien hecha. Las acciones son en muchos casos, más elocuentes que las palabras. Los subordinados "escuchan" sobre todo lo que se hace. A este respecto cabe recordar a Schvarstein¹⁴;

"la credibilidad surge básicamente de la coherencia entre el decir y el hacer, y esto plantea, por el lado del decir, cuestiones de comunicación, relacionadas con la manera en que se dice, el contexto de significación en que la comunicación transcurre y todos los demás elementos relativos a una significación compartida entre los actores."

Si de acciones se trata - y sin pretender agotar el tema - a continuación se exponen algunos casos factibles de encontrar en el quehacer organizacional ¹⁵.-

III.3.c.1. La barrera entre mujeres y hombres.

La investigación llevada a cabo por Deborah Tannen¹⁶ nos proporciona algunos elementos de juicio, sobre las diferencias entre hombres y mujeres en términos de sus estilos de conversación. En esencia, dichos estudios demuestran que los hombres utilizan la conversación para enfatizar el estatus, mientras que las mujeres la utilizan para crear conexión.-

Tannen dice que la comunicación es un acto de equilibrio continuo, que constantemente hace malabarismos con las necesidades en conflicto de intimidad e independencia. La intimidad enfatiza la cercanía y las cosas comunes. La independencia enfatiza la separación y las diferencias. Pero aquí está la clave del asunto, las mujeres hablan y escuchan un lenguaje de conexión e intimidad; los hombres hablan y escuchan un lenguaje de estatus e independencia. Así que para muchos hombres, las conversaciones son fundamentalmente un medio de conservar la independencia y mantener su estatus en un orden social jerárquico. Para muchas mujeres, las conversaciones son negociaciones en relación con la cercanía, donde las personas procuran buscar y dar confirmación y apoyo.-

Por ejemplo; los hombres frecuentemente se quejan de que las mujeres hablan y hablan acerca de sus problemas. Las mujeres critican a los hombres porque no escuchan. Lo que sucede, en la interpretación de Tannen, es que cuando los hombres escuchan un problema, a menudo afirman su deseo de independencia y control al ofrecer soluciones. Sin embargo, muchas mujeres toman el relato de un problema como medio para promover la cercanía, para obtener apoyo y conexión, no para recibir el consejo masculino. La comprensión mutua es simétrica. Pero dar consejos es asimétrico: presenta al que da el consejo como alguien más conocedor, más razonable y con mayor control. Esto contribuye al distanciamiento entre hombres y mujeres en sus esfuerzos de comunicación.-

III.3.c.2. La comunicación "políticamente correcta".

Cuando eliminamos palabras de uso cotidiano porque son incorrectas, desde un punto de vista político, reducimos nuestras opciones para transmitir mensajes en la forma más clara y precisa.-

Debemos estar conscientes del hecho que nuestra selección de palabras puede ofender a otras personas¹⁷. Pero también debemos tener cuidado de no higienizar nuestro lenguaje hasta un punto de que limitemos la claridad de la comunicación. Dicho equilibrio representa el desafío del emisor en este tema.-

III.3.c.3 La comunicación ambigua.

Es frecuente que la ambigüedad en la comunicación convenga a los mejores intereses del emisor y/o receptor. Con demasiada frecuencia olvidamos que mantener comunicaciones borrosas posibilita;

- *reducir las preguntas;
- * tomar decisiones más rápidas;
- *reducir al mínimo las objeciones;
- *reducir la oposición facilitando negar las declaraciones personales anteriores;
- *conservar la libertad para cambiar de parecer;
- *conservar la mística y ocultar las inseguridades;
- *que uno diga varias cosas al mismo tiempo;
- *que diga "no" en forma diplomática, y;
- *ayudar a evitar la confrontación y ansiedad.

Un ejemplo del arte de la comunicación ambigua, es el tratamiento que un político hace de una información específica. Este procura retener múltiples interpretaciones probables de dicha información. Su propósito es fortalecer su imagen ideal de ser "todas las cosas para toda la gente".-

IV. LA COMUNICACIÓN INTERNA, LA ESTRATEGIA Y LA GESTION DE LOS RECURSOS HUMANOS

La comunicación interna, al decir de Blanco Belda¹⁸ ;

"Consiste en hacer llegar a nuestro público objetivo los mensajes de la dirección que sean necesarios para el logro de los fines de la empresa y del desarrollo de la estrategia empresarial diseñada."

Administración de Recursos Humanos

La comunicación interna, como un instrumento de gestión más en el quehacer de toda organización; resulta esencial para combatir el autismo¹⁹ comunicacional entre quienes conciben la estrategia y quienes la llevan a cabo (independientemente del tamaño de la organización y de la existencia formal de un área creada al efecto).-

Así el responsable de los recursos humanos, en su rol estratégico (Ulrich, 1997)²⁰, no puede estar ajeno a tal necesidad.-

En tal sentido, en esta sección, se tratará de poner de manifiesto la pertinencia de la comunicación interna en el eficaz desempeño de nuestra disciplina. La cual es sintetizada en su accionar - siguiendo a Cantera Herrero²¹ - en tres procesos: adquisición, estimulación y desarrollo del personal.-

IV.1. LA ADQUISICIÓN DEL RECURSO HUMANO.

Sabido es que las practicas de gestión de los recursos humanos se encuentran condicionadas a la estrategia que adopta la organización. Resultando necesario distinguir ente conductas específicas de situación y estratégicas de los trabajadores; como primer paso a seguir para comenzar con la adquisición estratégica de este factor.-

Se entiende por conductas estratégicas de los trabajadores (Becker, Huselid y Ulrich)²² a las provenientes directamente de la competencias fundamentales, oportunamente definidas por la empresa. Ellas son consideradas esenciales para implementar la estrategia y son concebidas para todos los niveles de la organización.- Por su parte las conductas específicas de situación, resultan claves en las unidades de la cadena de valor de la empresa²³. Comprender como crean valor las personas y los procesos de la empresa es el primer paso. Siendo esencial - en segunda instancia - su adecuada difusión entre los responsables por la formulación estratégica y la administración del recurso humano.-

Así, cabe identificar la información a proveer, la oportunidad de su transmisión, y los destinatarios de la misma, con el propósito de alimentar los procesos de diseño de puestos - o análisis en su caso - ; pronóstico de necesidades; planeación de empleo; reclutamiento y selección .-

El reclutamiento, citando a Chiavenato²⁴ ;

"Es en esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos²⁵, las oportunidades de empleo que pretende llenar. Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer una cantidad de candidatos suficiente para abastecer de modo adecuado el proceso de selección."

En esta concepción, es vital la difusión de todos aquellos aspectos que resultan esenciales al éxito del puesto a cubrir. Cuando sus características resultan demasiado genéricas (por caso los puestos multidimensionales o polivalentes y cambiantes) adopta mayor relevancia los conceptos a difundir y la selección de un canal acorde a esta exigencia.-

De optarse por el reclutamiento interno²⁶, una necesaria articulación comunicacional entre los resultados que arrojen las aplicaciones de otros procesos de nuestra disciplina; resultará de suma importancia para el éxito del mismo.-

¿Cuáles son esos procesos?. La evaluación del desempeño, la planeación de carrera, la capacitación y el desarrollo, la movilidad interna o programación de reemplazos, resultan representar lo más pertinente para recabar información que facilita un eficaz reclutamiento interno.-

Por su parte, el proceso de selección - una vez concluido - contribuirá a evaluar, del punto de vista comunicacional, si el propósito perseguido por el reclutamiento ha sido eficaz (sea interno o externo). Caso contrario, la retroalimentación será vital para alimentar con dicha experiencia, al proceso de adquisición de personal.-

IV.2. LA ESTIMULACION DEL RECURSOS HUMANO

IV.2.a. LA COMPENSACION.

El diseño de los sistemas de compensación - recordando a Valle Cabrera²⁷ - desempeña un papel importante en la implementación de la estrategia. A través de dichos sistemas, se orienta la conducta de las personas y se puede incidir en sus niveles de motivación. Pero para que un sistema retributivo contribuya a la consecución de los objetivos estratégicos, es necesario que entre ambos exista congruencia. Requisito esencial para lograr la comprensión y el compromiso en aquellos a los cuales esta destinado dicho sistema.-

La comunicación de un nuevo programa de remuneración no debe tener lugar en un vacío (como suele ocurrir). El salario debe ser analizado en el contexto de los otros cambios e iniciativas que la organización ha emprendido, y tiene que estar relacionada con ellos. Finalmente, la comunicación sobre el nuevo programa deben ser abiertos, directos; difundidos en términos comprensibles y claros²⁸ para sacar provecho del programa.-

El consecuencia - al decir de Flannery, Hofrichter y Platten²⁹ - el hecho de cómo comunicar una nueva estrategia salarial; debería ser una de las consideraciones prioritarias en el diseño y desarrollo del plan. La comunicación de un nuevo programa tiene que ser cuidadosamente planeado y ejecutado. Debe eliminar rápidamente el temor, educar y en última instancia, crear el compromiso del empleado. Una vez que el nuevo programa este funcionando, se debe informar sobre el estado en una forma regular.-

Asimismo, corresponde evaluar - por razones estratégicas - la conveniencia de difundir la posición retributiva que sustenta la empresa en el mercado de trabajo³⁰ ; teniendo en cuenta su alcance territorial y temporal, para las diferentes familias de puestos o competencias integrantes de la estructura de remuneraciones.-

En tal orden de ideas, cabe el mismo análisis para adoptar una estrategia comunicacional interna que contribuya a la calidad de vida laboral, tratando de preservar la equidad interna. Se debe comunicar a los miembros de la organización, qué se pretende compensar. Por ejemplo: las funciones propias del puesto, la lealtad³¹ , el resultado, el esfuerzo individual o la labor de equipo.-

IV.2.b. LA EVALUACION DE DESEMPEÑO.

Siguiendo a Chiavenato³², la evaluación de desempeño - en lo fundamental - no pasa de ser un buen sistema de comunicación que actúa en sentido vertical y horizontal.-

Resulta importante, a nivel vertical (en sentido descendente), dar a conocer las conductas, acciones, valores y/o actitudes que le importan a la organización. Las cuales fundan el desempeño deseado, en total sintonía con la estrategia de negocios y cultura vigentes.-

Asimismo, en un plano horizontal, la estrategia comunicacional debe estar necesariamente asociada a las practicas retributivas y de formación, poniendo énfasis en la congruencia existente entre ellas. En caso de existir discrepancia, la divulgación de las mismas deben acompañarse con el debido fundamento que, como mínimo³³, haga comprensible tales diferencias a los destinatarios.-

Tal difusión - en ambas dimensiones - resulta relevante cuando coexisten diferentes métodos de evaluación. Ya sea considerando sus objetivos (por resultado, orientado al comportamiento o mixto), o el número de evaluadores (comité, supervisor ; 360 y/o auto evaluación), o una combinatoria de ambos agrupamientos.

A mayor abundamiento, cabe enfatizar la necesidad de lograr un acabado conocimiento y comprensión - entre evaluadores y evaluados - de las reglas que constituyen el método adoptado. Contribuyendo a tales propósitos, la realización de previas experiencias como condición a su puesta en vigencia. De suyo viene dado que tales recaudos solo han de lograrse con el aporte , en tiempo y forma, de la pertinente información.-

IV.3. EL DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO

IV.3.a. LA CAPACITACION.

Independientemente que este proceso persiga una formación tradicional³⁴ (corto plazo) o estratégica (mediano a largo plazo)³⁵ , el área de personal, a través de una adecuada política comunicacional, debe integrar la información que producen los procesos de adquisición y estimulación con el presente, de manera de coadyuvar a la eficacia de los mismos.-

Resulta materia de identificación y difusión entre los formadores (internos o externos a la organización), los capacitados, quienes administran los recursos humanos y quienes ocasionalmente (jefes o pares) los capacitan o desarrollan;

*las reacciones de las personas "formadas", ante el proceso de trabajo cotidiano para el cual fue capacitado, al igual que;

*sus comportamientos, los resultados logrados y;

* el tiempo y reacciones vinculados con el abandono (o desaprendizaje) de las practicas y habilidades obsoletas, en el corto y/o mediano plazo.-

Asimismo, al examinar las causas que justifican la brecha entre el comportamiento deseado y el real, debemos - para un adecuado diagnostico y ulterior difusión de necesidades de capacitación - diferenciar entre el comportamiento emergente de comunicaciones defectuosas³⁶; y el originado por ignorancia en el saber (conocimiento); el saber hacer (habilidad, producto de sumar al conocimiento la experiencia de su aplicación); y/o el ser (actitud o disposición de animo ante el escenario laboral cotidiano o previsible).-

IV.3.b. LA PROGRAMACIÓN DE CARRERA.

¿Cómo puedo progresar en esta organización?, ¿en que medida los cursos que hago me ayudan a promocionar?.-

Interrogantes como estos y otros, son lo que los miembros de una organización se formulan al cabo de permanecer un tiempo en la misma. Estos deben ser satisfechos con una adecuada estrategia comunicacional que garantice la comprensión de aquellas acciones. Comprometiendo, a su vez, a la organización a satisfacer las ambiciones de sus miembros.-

Debe asegurarse - en dicha difusión - que la responsabilidad por la planificación de la carrera es del interesado. A él le corresponde definir a donde quiere llegar, no garantizando la organización el resultado de su accionar.-

Al decir de Dessler³⁷, antes se consideraba que la carrera era una progresión lineal ascendente en una o dos empresas, o un empleo profesional estable. En cambio, hoy en día, es más probable que la carrera este manejada por la persona y no por la organización. Así que de tiempo en tiempo, la persona la vuelva a inventar a medida que ella y su contexto van cambiando.-

El contenido psicológico entre empleado y trabajador ha cambiado. Ayer, los empleados "daban lealtad" a cambio de su seguridad en el empleo. Hoy, "ofrecen desempeño" a cambio del tipo de capacitación, aprendizaje y desarrollo que les permita seguir siendo atractivos, o "empleables" para el mercado.-

En este escenario, cabe articular el suministros de datos provenientes de este proceso para "alimentar" a los vinculados con: la capacitación; evaluación de desempeño y de adquisición. En el caso de este ultimo, tales datos, resultarán relevantes para la planificación de reemplazos de posiciones que resulten claves para la competitividad y/o supervivencia de la organización .-

IV.3.c. LA ADMINISTRACION DE CAMBIO.

Citando a Chiavenato³⁸;

"En el tercer milenio, el administrador deberá tener habilidades para lidiar con el cambio de manera que los cambios trabajen para él y no contra él. Se trata de conducir el proceso de cambio estructural y cultural de la organización, hacer más participativo el trabajo, el producto o servicio orientados totalmente hacia la satisfacción del cliente y una organización cada vez más ágil, flexible y competitiva." En este contexto, las comunicaciones cumplen un rol esencial. Toda vez que el conocimiento resulta su materia prima. Al decir de éste autor;

"La habilidad humana más importante no será ya saber hacer, sino el saber saber."

En tal sentido, y para afianzar el mérito de concebir eficaces sistemas comunicaciones orientados a este proceso, cabe mencionar a Ulrich³⁹ quien al desarrolla el séptimo desafío de nuestra especialidad⁴⁰, afirma;

"Cuando se estudian las organizaciones capaces de aprender, se descubre que el aprendizaje se da donde las ideas se generan (por ejemplo, el descubriendo de una nueva forma de abordar el trabajo) y generalizan mediante su amplia diseminación dentro de la empresa."

"Una organización capaz de aprender rápidamente esparce las ideas y la innovación en tiempos cada vez menores, atravesando las fronteras por medio de procesos de flujo de información mejorados."

Aquí cabe reflexionar, dentro de las premisas comunicacionales, la necesaria conformidad que dable esperar entre el discurso y la acción, con el propósito que el proceso comunicacional resulte un elemento efectivo en la transformación y el cambio que las circunstancias le demandan a toda organización.-

Complementando lo dicho, no podemos dejar de mencionar el efecto de las comunicaciones en el cambio cultural de una organización. Deben difundirse los contenidos y premisas necesarias para modelar los nuevos roles representativos de los valores que la "nueva" cultura exige.-

En tal sentido, y recordando a Dessler⁴¹, cabe comunicar las prioridades mediante la forma de asignar las recompensas y categorías. Al igual que el peso que representara la capacitación, el desarrollo y la evaluación de desempeño. No olvidando de enfatizar, en ocasión de implementar la transmisión, la congruencia entre los procedimientos, políticas y valores que lo sostienen.-

Concluyendo, en lo referente al gerenciamiento del cambio, cabe evocar a Robbins y Coulter⁴² quienes señalan que las comunicaciones viene en ayuda a vencer la potencial y racional resistencia al cambio. Ellas deben contribuir a ilustrar sobre la lógica del cambio, cumpliendo la necesaria función educativa y teniendo que lidiar con la percepción selectiva⁴³.-

El proceso comunicacional será clave para vencer la resistencia al cambio, si existe credibilidad recíproca - entre la conducción y el resto de los miembros de la organización - de manera de lograr una visión compartida sobre la necesidad de cambiar.-

V. CONCLUSIÓN

Las principales funciones de la comunicación, dentro de una organización, se resumen en : control, motivación, expresión emocional e informar. Siendo todas ellas igualmente importantes.-

Al diseñar o relevar las políticas y programas comunicacionales internas, cabe verificar la existencia de los recaudos para alcanzar una comunicación eficaz. Esto es, que el destinatario del mensaje lo comprenda.-

A pesar que la comunicación siempre va a ser mayor que la suma de sus políticas y programas; no podemos prescindir de aquella, si aspiramos a ordenarla.-

Para tal cometido, la actitud de quién comunica es lo que debe prevalecer. Solo a través de ella podemos vencer la complejidad que representa el empleo de los símbolos de la comunicación: la palabra, la imagen y las acciones.-

Administración de Recursos Humanos

Al vincular la comunicación interna, la estrategia y la gestión de los recursos humanos; se pretende alinear dicha gestión - a través de la adquisición, la estimulación y el desarrollo del personal - con la consecución de las estrategias de negocios, resaltando el papel de la comunicación, como una herramienta más de coordinación: no siempre valorada para tal propósito.-

Discernir entre aquellos comportamientos que facilitan la realización de las estrategias, de las que crean valor a la empresa; resulta el primer paso para lograr la adquisición estratégica del recurso humano.-

A de contribuir a tal cometido, diseñar la comunicación interna de manera tal, que las principales funciones de aquella (diseño de puestos, análisis, pronóstico, planeación de empleo, reclutamiento y selección) asuman el doble rol de emisores y receptores de información y/o datos: para que cada una se encuentre permanentemente actualizada.-

La importancia de la comunicación interna en la labor de estimular al personal, se ve principalmente reflejada en las acciones vinculadas con la compensación y evaluación de desempeño. En materia de compensar resulta esencial difundir los aspectos que posibilitan a los destinatarios juzgar la congruencia entre los objetivos perseguidos al retribuir y los emergentes de la estrategia que los involucra.-

Respecto a la evolución del desempeño, será esencial una comunicación integrada; a través de la cual se exterioricen los valores, conductas, aptitudes y/o actitudes pertinentes a la cultura y estrategia que sostiene la organización. Dichas premisas, a su vez, deben estar presentes al constituir y divulgar internamente los métodos evaluativos, prácticas compensatorias y de promoción seleccionadas para ejecutar dicho plan.-

Las comunicaciones asumen un papel esencial al distinguir -en el diagnóstico de necesidades de entrenamiento - entre la ignorancia y las comunicaciones defectuosas: como origen de las conductas indeseables. Al igual que posibilita validar - a través de la retroalimentación- el accionar de los diferentes programas de capacitación vigentes.-

No menos importante es el rol de aquellas, en el campo de la programación de carreras. Así la política comunicacional diseñada para esta función debe ilustrar a los interesados - subordinados y conducción - sobre lo que cada uno espera del otro.-

Administración de Recursos Humanos

Siendo las ideas y su generalización, dentro de la organización, solo factible a través de un adecuado diseño de las comunicaciones internas, se infiere el carácter vital de éstas para gerenciar el cambio que el contexto impone.-

Notas

¹Acápitem 12 de la referencia bibliográfica, pág. 377

²Acápitem 8 de la referencia bibliográfica, pág. 274/76. Reelaborado para propósitos de esta sección.

³Acápitem 1 de la referencia bibliográfica, pág. 246

⁴Para profundizar en este tema se recomienda Aquino, Vola, Arecco y Aquino, ob.cit., Pág. 240

⁵Ob.cit., Pág. 243

⁶Disposición de ánimo manifestado de algún modo. Diccionario de la Real Academia Española. www.rae.es.

⁷Capacidad para operar competentemente en una determinada actividad. Diccionario de la Real Academia Española. www.rae.es

⁸Para profundizar en este tema se recomienda, la obra citada en el acápite 10, de la referencia bibliográfica: Cap.7º

⁹Las personas tienden a equivocarse más fácilmente si tienen solo una parte del plano que si tienen el plano completo.

¹⁰Ob.cit., Pág. 68

¹¹Para profundizar en este tema se recomienda la obra citada en el acápite 6 de la referencia bibliográfica: Pág. 90/94

¹²cabe complementar el alcance de este término, con la disquisición que formula Schvarstein (obra citada bajo el acápite 13 de la referencia bibliográfica: pág. 375), al señalar que desde una perspectiva organizacional; la credibilidad como atributo puede referirse a cuatro niveles: la persona como tal, su rol en la organización; el grupo o sector en la cual es miembro y/o la organización a la que pertenece.-

¹³dentro del cual se incluye el lenguaje corporal. Vr. Gr.: el movimiento de manos, la postura, el gesto de cara.

¹⁴Ibid

¹⁵Para profundizar en este tema se recomienda ROBBINS, ob. cit., pág. 394

¹⁶Doctora en Filosofía y Lingüística, investigadora de la Fundación Rokefeller y de la National Science Foundation. Reconocida por sus investigaciones sobre la influencia del género en el lenguaje y como aquel afecta el vínculo mujer - hombre.-

¹⁷Por ejemplo: ¿qué palabras utilizaría para describir a un colega que está confinado en una silla de ruedas?

¹⁸Acápitem 3, de la referencia bibliográfica, pág. 236/7

¹⁹concentración habitual de la atención de una persona en su propia intimidad, con el consiguiente desinterés respecto del mundo exterior. Fuente: Diccionario de la Real Academia Española. Edit. Espasa Calpe S.A. Madrid 1983. Reproducido por Blanco Belda. Ob. Cit. Pág. 224

²⁰Acápitem 14 de la referencia bibliográfica, pág. 57

²¹para profundizar sobre la clasificación se sugiere la lectura del artículo referenciado en bibliografía, bajo el acápite 4, pág. 283.-

Administración de Recursos Humanos

- ²² para profundizar se sugiere la obra citada bajo el acápite 2 de la referencia bibliográfica, pág. 42
- ²³Por ejemplo: las capacidades de venta que se requiera en una sucursal bancaria.
- ²⁴Acápite 5, de la referencia bibliográfica, pág. 166
- ²⁵este autor lo define como el conjunto de individuos aptos para el trabajo en determinado lugar y en determinada época. id.ob. Pág. 140
- ²⁶aquel que limita la divulgación de oportunidades de empleo solo para los miembros de la organización.
- ²⁷Acápite 15, de la referencia bibliográfica, pág. 173/74
- ²⁸ ¿cómo se determina un sueldo y que necesitan hacer para obtenerlo?
- ²⁹Acápite 9, de la referencia bibliográfica, pág.318/321
- ³⁰Ejemplo: liderar, igualar a la media o compensar por debajo de ésta.
- ³¹Manifestado a través del pago por la antigüedad en la organización.
- ³²Ob.cit. , Cap.5, pág. 268
- ³³resultaría ideal que no solo fuese comprensible sino aceptable. Aspecto ético moral no desarrollado aquí por exceder el alcance de este trabajo.-
- ³⁴Tendiente a reducir al mínimo la brecha entre el accionar deseado y el logrado por la persona objeto de aprendizaje.-
- ³⁵Tendiente a adquirir - por la persona objeto de aprendizaje - el conocimiento, habilidad o actitud que mantenga la ventaja competitiva de la organización a la que pertenece.-
- ³⁶propicio en contextos dinámicos o turbulentos, que requieren permanente actualización de novedades. Ejemplo: operador bursátil.-
- ³⁷Acápite 7, de la referencia bibliográfica ,pág. 363
- ³⁸Ob. cit. Cap. 12º, pág. 391
- ³⁹ULRICH, D. ob. Cit. Pág. 40
- ⁴⁰atraer, retener y medir la competencia y el capital intelectual de los recursos humanos.-
- ⁴¹Ob. cit. pág. 292. Por ejemplo: dirija la atención de sus empleados al control de costos o al servicio del cliente, si éstos son los valores que requiere subrayar.-
- ⁴²Acápite 11, de la referencia bibliográfica , pág. 426
- ⁴³Propia de nuestra naturaleza humana. A consecuencia de ella; no siempre oímos, o vemos, lo que nos dicen ,o muestran, sino lo que queremos oír o ver.-

VI. BIBLIOGRAFÍA

- 1- AQUINO, J.A.; VOLA, R.E.; ARECCO, M.J. y AQUINO, G.J. Recursos Humanos. Buenos Aires. Macchi, 1996. 2º edición.
- 2- BECKER B.E.; HUSELID, M.A. y ULRICH D. Cuadro de Mando de Recursos Humanos en las Empresas. Editado por la Asociación Española de Dirección de Personal (Aedipe). España . Gestión 2000 S.A. 2001.
- 3- BLANCO BELDA, J. Del autismo a la comunicación. Artículo compilado en La Nueva Gestión de los Recursos Humanos Editado por la Asociación Española de Dirección de Personal (Aedipe). España . Gestión 2000 S.A. 1996.
- 4- CANTERA HERRERO, F. Del control externo a la auditoría de recursos humanos. Artículo compilado en La Nueva Gestión de los Recursos Humanos Editado por la Asociación Española de Dirección de Personal (Aedipe). España . Gestión 2000 S.A. 1996.
- 5- CHIAVENATO, I. Administración de Recursos Humanos. Colombia. Mc Graw Hill. 2º edición. 1997.
- 6- DAVIS, K y NEWSTRON, W. Comportamiento Humano en el Trabajo: comportamiento organizacional. México. Mc Graw Hill. 8º edición (tercera en español). 1999.
- 7- DESSLER, G. Administración de Personal. México. Prentice Hall. 8º edición. 2001.
- 8- FERRARO, E.A. Administración de Personal. Buenos Aires. Primo. 1995.
- 9- FLANNERY,T.P.; HOFRICHTER, D.A. y PLATTEN, P.E. Persona, desempeño y pago: compensación dinámica para el nuevo entorno de negocios (The Hay Group). Buenos Aires. PAIDÓS Empresa. 1997.
- 10- MARISTANY, J. Administración de los Recursos Humanos. Buenos Aires. Prentice Hall. Pearson Educación. 2000.
- 11- ROBBINS, S y COULTER, M. Administración. México. Prentice Hall. 5º edición. 1996.
- 12- ROBBINS, S. Comportamiento Organizacional: teoría y practica. México. Prentice Hall. 7º edición. 1996.

- 13- SCHVARSTEIN, L. Diseño de Organizaciones. Tensiones y Paradojas. Buenos Aires. PAIDÓS. 2000.
- 14- ULRICH, D. Recursos Humanos: Champions. Buenos Aires. Granica. 1997.
- 15- VALLE CABRERA, R. La Gestión Estratégica de los Recursos Humanos. España. Addison - Wesley Iberoamericana. Wilmington. 1995
- 16- WERTHER, W.B. y DAVIS, K Administración de Personal y Recursos Humanos. México. Mc. Graw Hill. 4º edición. 1995.-