

# El cambio y la comunicación interna (el método "Feedback 360°")



Únicamente aquellos directivos que motiven y lideren a sus equipos, estarán en condiciones de alcanzar el éxito. Sin embargo, los líderes pocas veces nacen: se hacen.

La mayoría de los conflictos que surgen en las empresas se deben a la falta de comunicación existente entre los diferentes niveles jerárquicos.

Lo único que se sabe a ciencia cierta sobre "el cambio" es que es inevitable. Las empresas tendrán que estar preparadas para acoplarse a las turbulencias de los mercados. Se necesitarán, y se necesitan ya de hecho, empresas formadas por empleados con capacidad para trabajar en equipo, "empresariados" e interesados por los resultados.

Una de las técnicas más útiles para "fabricar" auténticos líderes es el Feedback 360°. Utilizado en Estados Unidos desde hace una década, es ahora cuando las empresas europeas y entre ellas las españolas, comienzan a descubrir las extraordinarias ventajas de esta herramienta. Este método permite conocer con detalle la opinión de los empleados sobre el comportamiento de sus directivos y compararla con el perfil deseado. Pero, ¿para qué sirven estos datos?

Actualmente, las empresas necesitan disponer de la mayor información posible sobre los factores que les rodean y que pueden influir de un modo u otro en su actividad. En este sentido, resulta de especial interés conocer las opiniones de aquellos que están diariamente en contacto con la empresa: trabajadores, clientes, proveedores, etc.

Para obtener esta información, es necesario fomentar la comunicación interna, creando, para ello, un ambiente propicio en el seno de la empresa. De este modo, se alcanzará una situación óptima para lograr los objetivos de la organización.

Sin embargo, la mayoría de los conflictos que surgen en las empresas como consecuencia de la situación de permanente cambio en la que vivimos se deben, en buena medida, a la falta de comunicación existente entre los diferentes niveles jerárquicos.

Esta carencia puede originarse como resultado de la incapacidad de los altos directivos para trasladar a su personal las exigencias que plantea la continua evolución del mundo empresarial.

Por otro lado, es posible que los mandos intermedios no cumplan adecuadamente su tarea a la hora de motivar al resto de los empleados en situaciones de reestructuración, lo que repercute negativamente en la moral del trabajador.

Puede ocurrir, también, que el entrenamiento planificado, con objeto de preparar al personal de la compañía para hacer frente a las nuevas circunstancias, no sea el adecuado. Es posible, entonces, que se produzca una disonancia entre las necesidades reales de la organización y lo que sus empleados están aprendiendo.

En la mayoría de los casos, la raíz del problema es la poca atención que la dirección otorga, por norma general, a la comunicación interna.

En este sentido, los estudios realizados hasta la fecha, demuestran cómo durante los procesos de reestructuración los directivos dirigen principalmente sus esfuerzos a analizar y controlar los números, mientras que pasan por alto los aspectos relacionados con el personal de la compañía.

En otros casos, en lugar de involucrar a todos los trabajadores de la organización, los directivos dejan a sus empleados al margen de los cambios producidos en su entorno. Con ello, se les impide tener una visión real sobre la nueva situación creada en la empresa, y expresar sus opiniones sobre temas que, en ocasiones, conocen mejor que la propia dirección.

Ocurre, también, que la dirección de la compañía a menudo centra su atención exclusivamente en los beneficios, y le pasan inadvertidos los procesos de comunicación interna. Pero, la falta de diálogo se deja notar rápidamente en los métodos de trabajo y, consecuentemente, en los resultados: los ingresos comienzan a descender, se produce una pérdida de clientes en favor de la competencia y cunde la desconfianza entre el personal de la organización.

Por ello, resulta imprescindible desarrollar un plan de acción que permita a las empresas fomentar la comunicación entre sus públicos internos y externos. En este sentido, muchas empresas han comenzado a practicar el Feedback 360° como método idóneo para fomentar la comunicación dentro de la compañía.

Este sistema pretende proporcionar a los directores una percepción acertada sobre el liderazgo que ejercen. Se trata de conocer la opinión sobre los métodos de trabajo de los gerentes de todos aquellos que participan de una u otra manera en la empresa.

### **Metodología de la comunicación interna**

El Feedback 360° es un sistema que permite tanto a clientes como a proveedores, como a los propios empleados de la empresa, manifestar sus impresiones sobre la actitud de los directivos.

Reconocer la importancia de las creencias de los demás resulta, sin duda, un gran paso adelante por parte de la gerencia. Sin embargo, esta práctica es todavía poco utilizada en las empresas.

A menudo, las opiniones que el personal tiene de sus superiores pasan totalmente inadvertidas por éstos, a pesar de que el rendimiento y la motivación de los empleados vienen determinados, en buena medida, por la actitud que los directores muestran con sus subordinados.

## Ciclo de la comunicación efectiva

1. Definir la situación.
2. Sintetizar y explicar.
3. Escuchar con empatía.
4. Determinar niveles de preparación.
5. Acordar un plan de acción.
6. Actuar.
7. Definir la situación.

### **Pero, ¿qué es lo que esperan los empleados de sus jefes? ¿Qué cualidades valoran en ellos?**

**Una investigación realizada en Estados Unidos pone de manifiesto que las cualidades que el personal más aprecia en sus superiores, así como los defectos que más destaca, son:**

- **Honestidad:** Capacidad de los directores para motivar a su equipo de manera franca y realista, sin necesidad de engaños.
- **Aprecio:** Muestra de cariño por parte de los jefes a los empleados. Éstos se esfuerzan más cuando se sienten valorados positivamente.
- **Respeto:** Los directivos deben permitir al personal desarrollar la labor para la que fueron contratados. Igualmente, resulta fundamental no mostrar en ningún momento preferencias por determinados trabajadores.
- **Atención:** Es importante también demostrar interés por las opiniones de los empleados. Así mismo, éstos valoran muy positivamente a los superiores que dedican parte de su tiempo a hablar con ellos y a explicarles, si fuera necesario, aspectos relacionados con la actividad diaria.
- **Prepotencia:** Actitud mostrada por directores que creen estar por encima de las normas, que piensan que todo gira alrededor suyo, y que además son incapaces de compartir los logros alcanzados con su plantilla.
- **Comportamiento abusivo:** Actitudes injustas con el personal, especialmente generadas por aquellos directivos que culpan a los empleados de errores suyos, o que les utilizan para lograr sus propios objetivos.

### **¿Qué debe hacer la dirección para fomentar la comunicación interna?**

- **Preguntar:** Pedir opiniones a los compañeros de trabajo. El simple acto de solicitar información, envía un mensaje: "valoro la opinión de mi personal y consideraría cambiar a mejor basándome en lo que me contesten".
- **Escuchar:** Prestar atención a lo que le digan. No evaluar si tiene razón o están equivocados, simplemente acepte sus opiniones como lo que son, percepciones de la realidad.
- **Pensar:** Una vez obtenida la respuesta, es necesario meditar la idea aportada antes de reaccionar. No comprometerse a algo que no se va a realizar. Cumplir más de lo prometido.
- **Agradecer:** Expresar agradecimiento por las valoraciones aportadas. Dedicar tiempo a agradecer las personalmente.
- **Involucrar:** Hacer participar a todo el personal en el proceso de cambio. Pedir apoyo constante y solicitar nuevas sugerencias y opiniones.
- **Cambiar:** Movilizarse con la información obtenida. Anotar las áreas donde se piensa hacer cambios y darles prioridad. Supervisar el comportamiento propio.
- **Seguimiento:** Realizar, junto a la plantilla, un seguimiento exhaustivo de las acciones desarrolladas aproximadamente cada tres o cuatro meses. Preguntar si piensan que la actitud y los métodos han cambiado, de este modo comenzarán a entender que así ha sido.

Marta Williams y John Byrne.

Directores de The Washington Quality Group.

