

Editorial

Excelencia es uno de esos términos algo ambigüos que circulan por los diccionarios. El de la Real Academia lo define como "superior calidad o bondad que hace digno de singular aprecio y estimación".

Los políticos lo utilizan para hablar de sus programas electorales, los comerciales para definir sus productos ante el comprador indeciso, y, en general, quien más quién menos lo usa de vez en cuando para los más variados menesteres.

En Educación también se utiliza mucho esta expresión, más ahora que se viven tiempos de cambio. Su idoneidad en cada caso es discutible.

Pero hay ocasiones en las que está claro que su uso es correcto, por ejemplo en el Campus de Excelencia organizado estos días en Fuerteventura.

¿Por qué? Es bastante sencillo: se trata de reunir en un marco de reflexión incomparable —y todo ello con los gastos pagados— a los mejores alumnos de las universidades españolas para que presenten sus proyectos e inquietudes a más de una docena de premios Nobel de distintas nacionalidades.

Una experiencia de igual a igual, en la que los que más saben enseñan y asesoran a los que están en camino de convertirse en los premios Nobel del futuro.

Una apuesta que ya ha demostrado su éxito en otras ediciones y que debería ser ejemplo, al igual que los cursos de verano, de la necesidad que tienen los universitarios de convivir con los líderes del pensamiento y de la ciencia.

Cartas al Director

Revisores

No estoy nada conforme con los recursos de que dispone el alumno a la hora de protestar contra la calificación de un examen. En mi facultad funciona de este modo, el profesor te cita en el despacho, te enseña el examen, te expone sus razones y te deja suspenso. Resulta que en mi caso en particular las razones del catedrático, que olvidó en su momento corregir parte de mi examen, eran obviamente argumentos para salir del paso. En otras Facultades y Universidades, independientemente del profesor que imparta la materia, el examen es igual para todos los alumnos de la asignatura y lo corrige un tribunal. Sin embargo, con el pretexto de la libertad de cátedra me mantuvieron el suspense. El siguiente paso fue solicitar la corrección del jefe del departamento que, muy amablemente, desechará la idea de contradecir el resultado de su colega. Pues nada, me quedo con mi indignación y mi

suspeso.

PABLO CUEVAS (MADRID)

Mejor en tres años.

El sistema educativo en materia de titulaciones universitarias y posgrados se prepara para el reciclaje, necesario para adecuarse al Espacio Europeo. Esto va a suponer el cambio en la duración de las licenciaturas de cinco años que pasarán a tres o cuatro más el posgrado. Creo que esta medida es una oportunidad para resumir algunas licenciaturas con demasiadas asignaturas que versan sobre lo mismo. Sin embargo, en otras, parece que pudiera ir en perjuicio de la enseñanza si se obliga a suprimir conocimientos necesarios o condensarlos en menos años de los necesarios. El posgrado puede ser una oportunidad para especializar al universitario de manera que los conocimientos adquiridos puedan incorporarse de manera real al mercado laboral.

ÁLVARO LÓPEZ (SEVILLA)

Envíe sus cartas a:

C/ Javier Ferrero 2, 2^a Planta, 28002, Madrid
o también a: universidadyempleo@menos25.com
UNIVERSIDAD Y EMPLEO se reserva el derecho de resumir o refundir los textos

Universidad Y EMPLEO

DIRECTOR: José María de Moya

Redactor jefe: Daniel Forcada

Redacción: Juan Hernández Alfar (coordinador), Laura Chaparro,
Alicia Barca

Diseño: Pepo Tienda Imagen: Mario Miranda Fotografía: Jorge Zorrilla
universidadyempleo@menos25.com

PRENSA JOVEN S.L.

C/ Javier Ferrero, 2. 28002 Madrid. 91 519 91 31. Fax: 91 415 11 24

DIRECTOR GENERAL Juan Otero

Director de Publicidad: Gonzalo Gómez del Estal.

Jefe de Marketing: Laura de Cubas.

Publicidad: Juan Miguel Soria, Beatriz Barriga.

Isabel Escanciano. Montse Fernández

IMPRESIÓN Imcodávila

Depósito legal: TO-393/1995



CEU

Escuela de Negocios

Barcelona - Madrid - Valencia

QUE MI JEFE HABLE CONMIGO

En los últimos años hemos asistido a una importante evolución de la comunicación interna en las organizaciones. En apenas unos años hemos pasado desde lo que parecía una novedad al alcance de unos pocos a la consideración de que la comunicación interna es una condición necesaria para el despliegue de la estrategia de cualquier organización. Sin comunicación no hay compromiso posible con los valores, la estrategia o los objetivos generales. Y es más: en medio de la complejidad actual, ni siquiera hay eficiencia operativa. El reto hasta hace bien poco ha sido la sistematización de la comunicación interna: elaborar planes, crear departamentos de comunicación y desarrollar canales y herramientas, con cierta creatividad, que permitieran transmitir mensajes

claros de la dirección para asegurar el alineamiento de toda la organización y el sentido de pertenencia de los colaboradores. Los resultados de esta tendencia, aparentemente al menos, son satisfactorios y disponemos de un amplio elenco de buenas prácticas. Un gran número de organizaciones cuenta con planes de comunicación y el desarrollo de la tecnología de intranet ha venido a solucionar, con unos costes razonables, buena parte de las dificultades que encontraban para poner a la disposición de las plantillas, de una manera ágil, flexible y atractiva, los mensajes considerados relevantes para la dirección. Muchas empresas, además, han afrontado el 'más difícil todavía' y han implantado canales para promover, quizás con éxito desigual, la comunicación ascendente.

Buenas Prácticas

Comunicación interna: clave estratégica

En el contexto que acabamos de apuntar, la Escuela de Negocios CEU ha querido, a través de un programa específico que dará comienzo en los próximos días y que lleva por título *'La comunicación interna como clave estratégica'*, hacer balance de esas buenas prácticas en el enfoque de la comunicación interna y en el diseño y desarrollo de herramientas. Presentará para ello las diferentes formas de abordar esta oportunidad estratégica, identificando cada uno de los aspectos clave y esenciales. Contendrá también este programa ejemplos de experiencias prácticas de implantación por parte de profesionales que las han vivido, combinado los ámbitos puramente empresariales con los de asesoramiento externo.

Pero quizás el valor añadido de una propuesta formativa como la que estamos refiriendo tiene que estar también en su capacidad para presentar las nuevas tendencias en el campo de la comunicación interna.

Estas nuevas orientaciones nacen de un hecho que preocupa en estos momentos de manera clara a la dirección: para una buena parte de las plantillas de las empresas que formalmente cuentan con buenos sistemas de comunicación interna, ésta sigue siendo la gran asignatura pendiente. Así lo apuntan, al menos, los estudios sobre el estado de la comunicación interna en España y, sobre todo, esa es la conclusión que puede sacarse de muchas encuestas de clima laboral o de los procesos de entrevistas y 'focus groups' con empleados de diferentes niveles

que se realizan de manera más o menos regular.

Tal vez por eso asistimos hoy a la paradoja de que las empresas en teoría 'excelentes' en comunicación interna estén redescubriendo, des-

"LAS EMPRESAS EN TEORÍA EXCELENTE EN COMUNICACIÓN INTERNA ESTÁN REDESCUBRIENDO LA COMUNICACIÓN COTIDIANA EL JEFE CON SUS COLABORADORES"

pués de unos años de sobreabundancia de planes, canales y herramientas, la simplicidad de lo que las pequeñas organizaciones han sabido siempre hacer de una manera espontánea: la comunicación cotidiana y próxima del jefe con sus colaboradores.

Decía Vaclav Havel que hoy podemos comunicar fácilmente a uno a otro continente, pero un hombre no sabe todavía entrar en comunicación con otro. Y este es posiblemente el mayor desafío que hoy las organizaciones de gestión avanzada se están planteando en relación con la comunicación interna.

Constatamos que son todavía demasiados los directivos y mandos

excelencia los grandes, y a veces excesivamente retóricos, mensajes corporativos en sesiones llenas de power point y angelismos de MBA, pero que se muestran inseguros y temerosos a la hora de sentarse cara

a cara con sus colaboradores más cercanos para transmitirles, como ellos pueden comprenderlo, lo que verdaderamente necesitan que se comparta con ellos o para que puedan expresar los que les preocupan o lo que esperan.

El resultado de estas insuficiencias, que no dejan de ser debilidades en el liderazgo, sólo puede ser uno: el "desenganche" moral de los colaboradores, el más grave absentismo de nuestras organizaciones. Un desenganche que hace inviable el compromiso y la pasión indispensables para cualquier resultado diferencial.

Sí, definitivamente el reto, la nueva tendencia, de la comunicación interna en un mundo inundado de tecnología, es la recuperación de la comunicación personal, en su sentido más pleno y profundo. Y para eso sólo hay un camino: conseguir que todos aquellos a quienes en una organización les ha sido otorgada la responsabilidad de gestionar personas "puedan, quieran y sepan" comunicar directamente con sus colaboradores, desde la seguridad de que eso ya "no es negociable" porque es un aspecto esencial de su misión.

Y es que la comunicación interna es, al cabo, muchas cosas, pero una sobre todas: simplemente "que mi jefe hable conmigo". Jaime Urcelay Profesor Escuela de Negocios CEU

"HOY PODEMOS COMUNICAR FÁCILMENTE DE UNO A OTRO CONTINENTE, PERO UN HOMBRE NO SABE TODAVÍA ENTRAR EN COMUNICACIÓN CON OTRO"

intermedios incapaces de sentarse a escuchar a sus colaboradores, de concertar con ellos objetivos o de darles retroalimentación sobre su trabajo, de orientarles en su desarrollo y en la mejora de su rendimiento. Son muchos los mandos que consiguen transmitir con verdadera