



Artículo publicado en *Diario Clarín / Suplemento Económico / Empleos*

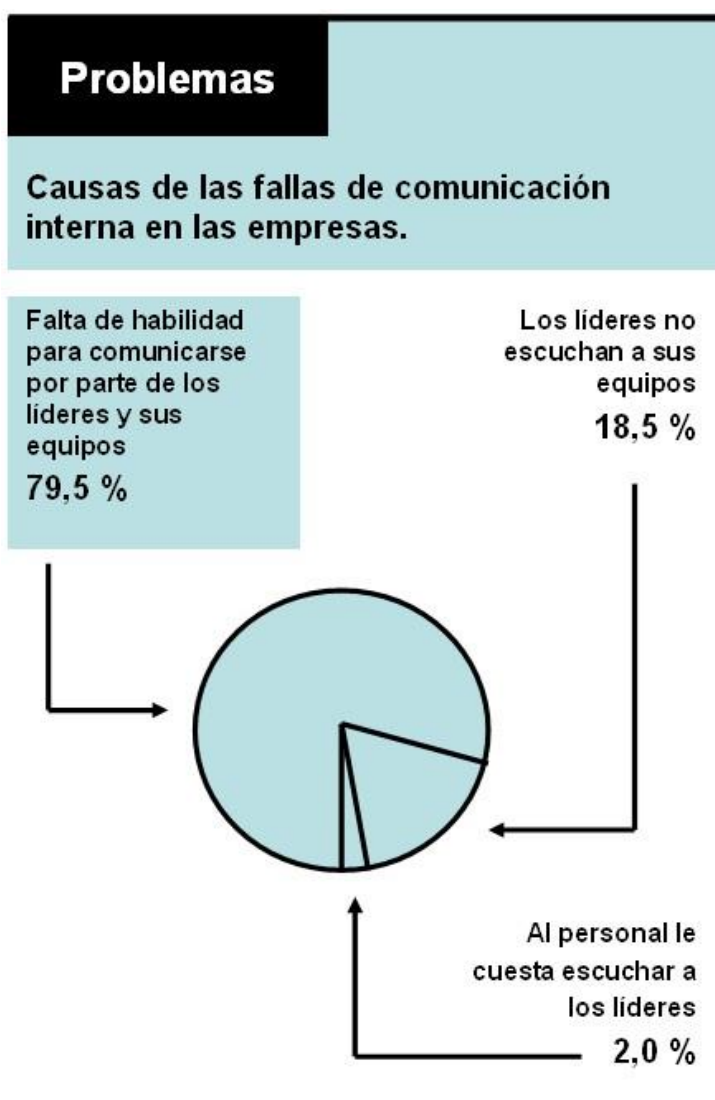
1° de septiembre de 2002.

Buenos Aires. Argentina.

Nuevas estrategias

Comunicación en las empresas

Frente a la crisis, las compañías profesionalizan la comunicación interna. Los casos de McDonald's y Damovo.



Fuente: RedINSIDE – www.inside.com.ar (encuesta realizada entre 150 asistentes a las jornadas)

CLARIN

Aunque la idea prende con la crisis, desde hace un tiempo muchas organizaciones muestran una **tendencia creciente a profesionalizar su gestión de comunicación interna.**

De hecho, no son pocas las empresas en que la función se cumple desde un **área dedicada exclusivamente a ese fin.** El objetivo de estas nuevas estructuras es reforzar aspectos culturales de la empresa y comunicar las novedades o hechos puntuales trascendentes para la vida corporativa.

Valiéndose de herramientas de marketing, publicidad y periodismo, los profesionales de la comunicación interna **llegan a través de diversos canales a la mayor parte de la dotación.** Por ejemplo cuando, hace unos años, el BankBoston adquirió buena parte de la operatoria del Deutsche Bank en el ámbito local, el personal —como suele ocurrir— atravesó momentos de incertidumbre.

José Luis Puiggari, gerente de RR.HH. del banco estadounidense, sostiene que "el programa de comunicación interna actuó facilitando la alineación de todos los miembros de la organización al nuevo proyecto. Además, generó credibilidad e integró bajo una misma cultura a ambas empresas, sin distinguir entre empleados viejos y nuevos".

La comunicación interna también parece estar cumpliendo un rol protagónico actualmente con la **extendida pretensión de bajar los gastos internos.**

"Si la orden es que hay que reducir el gasto telefónico es preciso ponerse en el lugar del target al que está dirigida; porque si lo comunicamos tal cual lo dice la empresa, se corre el riesgo de fracasar", dice Manuel Tessi, presidente de la consultora de comunicación interna INSIDE. Para Tessi "la gran patriada de la comunicación interna es contra el miedo, que crece con la incertidumbre".

Darío Lukseberg, responsable de Comunicación y Desarrollo de RR.HH. de McDonald's, coincide: "Si bien no enfrentamos un proceso de reestructuración de personal, el hecho de que cayera el nivel de rotación intranquilizó a la gente. Por eso, cuando cerraba algún local, lo primero que hacíamos era comunicar que el personal sería reubicado. A nivel institucional la tranquilidad la aportó el propio presidente al afirmar que la crisis era pasajera y que Mc Donald's sigue en el país".

En la filial local de McDonald's trabajan con proyectos anuales, como las encuestas de clima, y con otras **experiencias de comunicación informal, como los desayunos de trabajo** o las reuniones grupales", cuenta Lukseberg.

Para que algo esté bien comunicado se requiere cierta sensibilidad de la dirigencia, además de **conciencia en el valor de la comunicación y decisión política**. Y a partir de allí "definir una estrategia y una arquitectura de comunicación interna", aconseja Tessi.

En Damovo, una empresa nacida en septiembre del año pasado, tras la adquisición de una parte de las operaciones de Ericsson, que ofrece soluciones integrales de comunicación, señalan que **los empleados, para sentirse parte, deben conocer lo que pasa en cualquiera de las filiales**. Como muestra de ello, el CEO de la empresa, que reside en Glasgow, envía semanalmente un mensaje a cada empleado contando los hechos más sobresalientes de la compañía", dice Luciana Kreplak, de Marketing Communications de Damovo.

Las tres "E"

De las Jornadas de Comunicación Interna 2002, organizadas por RedINSIDE y la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales, participaron unos 150 profesionales. Allí se presentaron diferentes casos de empresas multinacionales con presencia en el país.

Los especialistas de INSIDE trabajan con la premisa de que la comunicación interna requiere de tres etapas definidas como **Estrategia de las 3 E**: primero escuchar, después empatizar (ponerse en el lugar del otro) y luego emitir. Y agregan que debe ser un proceso cíclico, teniendo en cuenta los tiempos de crisis y los de expansión, porque es más fácil generar confianza en tiempos de bonanza que intentar lograrla en épocas de vacas flacas.

Nino Fernández– Especial para Clarín
