

*Reportaje realizado para Noticias UDP.*

*Tank. Agencia de Comunicación Estratégica de UDP – Marzo de 2006.*

*Santiago. Chile.*

## El potencial de las comunicaciones internas

*Manuel Tessi visitó Chile y fue entrevistado por el equipo de Noticias, de la Universidad Diego Portales.*

### **¿Cuál es el verdadero potencial de unas comunicaciones internas bien administradas en una organización?**

Es un activo de la compañía, de impacto directo en el negocio. Una comunicación interna tratada de manera integral implica: Información, Compromiso y Acción. Es decir, conocer la tarea, hacerla propia y ejecutarla de manera óptima. En un mundo organizacional cada vez más competitivo, quienes tengan más comprometida a su gente serán los que se diferencien. Y en esto la Comunicación Interna se convierte en una herramienta ineludible. Es verdad la comunicación no es todo en la organización, pero *está* en todo.

### **¿Cuáles son las variables críticas de éxito que componen las comunicaciones internas de una empresa?**

A grandes rasgos son dos: Recursos y apoyo de la Dirección. Los recursos (de la administración clásica) son tres: tiempo, dinero y personas (no sólo el presupuesto). Y la Dirección no sólo debe facilitar estos recursos, sino además de involucrarse en el proceso de escucha, empatía y emisión a toda la organización.

### **¿Cuál es el costo de liderazgos débiles en el campo de las comunicaciones internas?**

Es un costo altísimo, tanto como nos podamos imaginar. El tema es conocer con la mayor exactitud posible cuan alto es en realidad. En Buenos Aires estamos realizando mediciones específicas de comunicaciones internas en el cascadeo, es decir, en aquellas comunicaciones que son transmitidas en la organización de arriba hacia abajo, a través de la palabra oral y cuyos emisores son, precisamente, los líderes de los distintos niveles de la cascada. Allí se puede medir con bastante precisión el costo comunicativo que paga la organización al tener liderazgos débiles.

### **El ego de las organizaciones: ¿cómo juega a favor y en contra en los procesos de transformación interna?**

De manera similar que en una persona. Si el ego responde al Ser de la organización –se subordina a él- el efecto es positivo y juega a favor. Pero es exactamente al revés cuando tiene autonomía y no responde a la esencia de esa empresa. Sin embargo no hay que darle mayor peso del que tiene. En realidad, el ego organizacional es un dato más del brief para una estrategia de CI, en un proceso de transformación. A veces, si hay una crisis, por ejemplo, y el ego está golpeado, se facilita la tarea de establecer liderazgos fuertes. Pero en general, un proceso de transformación interna con un ego organizacional subordinado al verdadero ser de la empresa, juega a favor, porque son justamente los integrantes de la organización quienes conocen mejor su “interior”, la esencia de la empresa.

### **Endomarketing: ¿puesta en escena o intervención profunda en la organización?**

Siempre que nos tocó generar una estrategia de CI para acciones de endomarketing nos concentramos en transmitir Sentido. Eso nos permitía una intervención profunda. Brevemente definido el Sentido es el significado que tiene para cada individuo el trabajo que hace. Es el “para que” de la persona, del equipo, del área, de la organización. No se refiere solo a los aspectos de incentivo sino que incluye los de motivación. Apunta, antes que a metas materiales, a objetivos emotivo afectivos. En última instancia se refiere al significado trascendente que tiene lo que hacemos cuando trabajamos. Cuando una estrategia de endomarketing no se preocupa por transmitir ese sentido, corre riesgos de ser solo una puesta en escena.

### **¿Cómo se puede construir identidad desde organizaciones sin coherencia ni consistencia interna?**

En primera instancia, haciendo foco en las diferencias internas de la organización. Para esto los comunicadores internos debemos tener siempre presente que los objetivos organizacionales y los objetivos individuales nunca pueden ser iguales. Construir la identidad de una organización a partir de esa premisa es inapropiado. El desafío es hacer congruentes (y no iguales) esos intereses. Esta es una primera postura necesaria para construir los cimientos de una identidad corporativa. Pero la falta de coherencia también puede provenir de “ruidos” que surgen de la diferencia entre el decir y el hacer de un mismo emisor interno (sea este un líder, un área, o la organización toda). La CI Estratégica gestionada de manera integral, detecta, interpreta y sinergiza las diferencias de la primera premisa y en el segundo caso devuelve mediciones de “ruidos” a los roles de conducción para ir logrando la coherencia necesaria para construir identidad.

### **Cambios culturales dentro de la organización: ¿utopía o convicción?**

Para que no sean una utopía hay que tener en cuenta desde las estrategias de CI el costado emotivo afectivo que implican los cambios culturales. En nuestra experiencia la emoción que prima en los integrantes de la organización ante los cambios es el miedo. El temor puede manifestarse de diferentes maneras: enojo, queja, indiferencia, resistencia. Eso es natural. Recordemos que el miedo es la emoción más antigua de la humanidad, y el motivo más recurrente de miedo es la incertidumbre, ingrediente clave en los cambios. Por eso hay que enfrentar las estrategias de cambio cultural de manera planificada y adulta, con los tiempos naturales. Es un proceso que requiere escucha y empatía, dos componentes fundamentales antes de generar la emisión de toda estrategia de CI.

### **De la identidad a la imagen... algo más que un verso: ¿cuál es el rol de las comunicaciones internas?**

Definitivamente la imagen por si sola no tiene sustento si no se basa en la real identidad de la organización. Si las comunicaciones externas hacen foco en la identidad que proviene de las comunicaciones internas tratadas integralmente, se puede hacer un trabajo excelente en términos de imagen. En esos casos se transmite nada más ni nada menos que la verdad. De adentro hacia fuera. La base de la imagen corporativa debiera ser siempre el Ser de la organización. Situación ideal para todo Dircom. Cuando la comunicación externa debe crear una imagen diferente a la identidad real (porque esa identidad es deficiente o insuficiente) se cae en el peligro del "verso" al que se refieren Uds.

### **Soportes y lenguajes comunicacionales: ¿algo que innovar al respecto?**

Siempre hay para innovar en las tácticas. Nunca dejo de sorprenderme de la creatividad en la gestión que día a día muestran los comunicadores internos de Latinoamérica. Me refiero a aquellas mujeres y hombres que desde adentro de la organización generan innovación cotidiana en los canales y mensajes (soportes y lenguajes) que dan vida comunicativa a la organización. Esta creatividad exquisita, lamentablemente llega a conocerse muy poco en los ámbitos académicos. Incluso la bibliografía específica, aún no logra transmitir los grandes avances que se realizan a diario dentro de las empresas. Es por este motivo que dedico parte de mi vida profesional al ámbito académico, además de asesorar a las organizaciones y sus líderes en esta apasionante especialidad que es la comunicación interna.