

ERGO

Harald Solaas 1942-2012

Diseño
organizacional:
reflexiones
alrededor de
Elliott Jaques

ISSN 1666-5717



JEFFREY ABRAMSON | SILVIA BUCCHIO | NORBERTO TORRES | ALEJANDRO PICCOLI | FELICIANO
FERRICCHESPI | GASTO BOSSINI | SEBASTIAN LIPINA | CARL JUNG | FREDERICO

www.adrha.org.ar



★ LIBROS

Manuel Tesi
Comunicación interna en la práctica
Siete premisas para la comunicación
en el trabajo
Buenos Aires, Granica, 2012

Por Héctor Marin
Exclusivo para Ergo

Los sonidos DEL SILENCIO

Se trate de los participantes de un curso, un grupo de amigos alrededor de una mesa, un equipo de gerentes o el propio gerente general de una empresa, todos responderán sin variaciones ni vacilaciones que la comunicación es el principal problema de su empresa. Quizá sea un síntoma que encubre algo más profundo, o esas arterias que conectan el cuerpo empresarial andan precisando una operación profunda, lo cierto es que se trata del fenómeno más evidente en la trama humana de la vida organizacional. Como ya en el siglo XVI escribió Rabelais: “[...] donde hay muros, por fuerza se murmura, y hay mu-

cha envidia y mucha conspiración”. Es que los humanos tenemos horror al vacío, y allí donde impera el silencio o el mutismo, imponemos una palabra para sobrellevar la angustia de la ignorancia. Ése es el germen del rumor y los malos entendidos, que tanto hacen perder en tiempo, dinero y creatividad humana.

Manuel Tesi, un estudioso de la comunicación interna y también pionero en este campo en la Argentina, ha decidido poner un punto de vista en este campo, decidido a dejar un mapa de sus propios aprendizajes y casos. Su hoja de ruta –sin que importe si uno se dedica o no a este campo disciplinario– facilita avanzar

en una práctica, que es como mínimo, desafiante.

Propone Tesi a la comunicación interna no como un área de la empresa, sino como la empresa misma. Tal como sostiene el primer axioma de la comunicación: es imposible no comunicar, por ende, la organización comunica, aunque no lo sepa. Debería ser, por tanto, consciente de ello y definir un plan para hacer una praxis consistente de este poder que le es conferido y que debe usar.

Habría varios pasos que dar en el camino que traza, comenzando por escuchar, midiendo por medio de un sistema integrado, monitoreando todos los mensajes que se generan en

COMUNICACIÓN INTERNA EN LA PRÁCTICA

Siete premisas para la comunicación en el trabajo

MANUEL TESSI



GRANICA

RANKING

Libros de Recursos
Humanos y gestión
empresarial

CUSPIDE



- Schell, Neville
COCA - COLA POR DENTRO
Temas Grupo Editorial
- Wolk, Leonardo
COACHING
Gran Aicea
- Pisquet, Roger
¿L. DE ACUERDO?
Norma
- Meléndez, Alejandra
¿POR QUÉ NO?
Planeta
- Pruett, William, Edward
**50 COSAS QUE HAY QUE SABER
SOBRE MANAGEMENT**
Ariel
- Johnson, Spencer
¿QUÉN SE HA LLEVADO MI QUESO?
Empresario Activo
- Dixon, Matthew
EL VENDEDOR DESAFIANTE
Empresario Activo
- Pichot, Agustín
EL JUEGO MANDA
Planeta
- Goldraff, Elyse M.
LA META
Granica
- Carnegie, Dale
MAESTRÍA EN EL LIDERAZGO
Subterránea

el interior de la organización. Así se logran mejoras decisivas en las tres dimensiones de la comunicación interna: institucional, interpersonal e intrapersonal.

Las quejas deben capitalizarse. Son energía negativa que puede revertirse, tanto para el éxito general de la comunicación como para el desarrollo económico de la organización.

Se debe ordenar lo que se emite, tanto en cantidad como en calidad, evitando la superproducción de mensajes, equilibrando los mensajes desde el área de comunicación con los de otros emisores clave, como pueden ser directivos, mandos medios, sindicato y líderes informales.

Hay que narrar con significado, dando sentido al trabajo, encendiendo el fuego de la motivación, aun cuando se trata de información delicada o de malas noticias.

Hay que estar disponible para ofrecer la palabra, promoviendo conversaciones y diálogos con los trabajadores. Ofrecerle la palabra hace crecer a la comunicación interna; razones y motivos se potencian produciendo acciones sinérgicas.

No deje de medir los logros, volviendo siempre a la escucha. Ella es imprescindible para asegurar el proceso evolutivo de la estrategia. Así se pueden comparar resultados, medir avances, corregir desvíos y

abaratarse costos. Al mismo tiempo aseguran un equilibrio estratégico en todas sus comunicaciones, ya que al volver a medir demuestran que escuchar es tan importante para ellas como emitir.

Incluir a la comunicación interna en el cuadro de resultados, para asegurarse, como lo hacen las mejores empresas, que se asignen recursos a la gestión y se mida el impacto de esas inversiones.

Sin duda, un libro para caminar, narrado en un estilo personal, íntimo, en el que el autor pone a disposición del lector todo de sí. Sabe que debe comunicar de manera auténtica si quiere ser leído (y escuchado).