

Viajero Ejecutivo

Management

5 formas de obtener una **comunicación efectiva**



Leisure

4 destinos para visitar esta **primavera**

- Lisboa • Jalisco
- Marruecos • Camino de Santiago

2011

¿Cómo será el año para la industria de viajes?

Network

Las **REDES SOCIALES** en tu empresa

move

Management

¿Qué hacemos cuando nos ocupamos de la comunicación interna?

En conversación con Manuel Tessi

Por Manuel Tessi
www.manueltessi.org

¿Qué es comunicación interna?

Comunicación interna es toda la comunicación que se genera en una organización y está integrada por todos los mensajes que circulan en el ámbito organizacional, sean estratégicos o no.

Las organizaciones generan comunicación interna en el mismo momento en el que se constituyen. Metafóricamente hablando, podríamos decir que es una gran conversación que se extiende desde el nacimiento hasta la disolución de una organización. Esta definición incluye a la comunicación interna formal e informal, es decir, aquella que la organización quiere emitir y también la que no quiere pronunciar, pero que igualmente dirige a los trabajadores de manera involuntaria o no consciente. También puede ser formal o informal la respuesta que dichos mensajes generan en sus integrantes. Esa respuesta también es comunicación interna, incluso cuando no tiene voz, es decir, cuando se manifiesta en silencio o con indiferencia.¹

Dentro del concepto de comunicación interna se encuentra un discurso del presidente de la empresa dirigido a todos los empleados y también se ubica el comentario que esos mismos trabajadores hacen de dicho discurso. Es la codificación que realiza un supervisor que participa en ella y es la decodificación que hacen los compañeros de trabajo, cuando este colaborador les comenta lo que le dijo el jefe. Es una cartelera renovada a tiempo en todas las sucursales de la empresa y la falta de una extranet para los vendedores. Es una capacitación en habilidades de comunicación para quienes tienen roles de conducción y también es la falta de habilidad de los gerentes para comunicarse con sus pares de otro sector. Comunicación interna es la estrategia y el rumor, es el mensaje y el feedback, es lo que se dice y lo que no se menciona.

Para una organización, igual que para una persona, es imposible no comunicarse.² Este principio científico nos lleva al adagio “todo comunica”, y convierte a la comunicación interna en un complejo entramado de mensajes que se genera y se multiplica en todos los rincones de la organización. Si a esta complejidad sumamos otro principio, proveniente de la Ontología del Lenguaje, veremos que esa comunicación tiene una influencia muy poderosa sobre la organización: la palabra crea realidades.

La comunicación interna lleva en sí la potencialidad de construir o de destruir el futuro organizacional. De ahí que en nuestra metodología advertimos sobre la prioridad de la escucha por encima de la emisión. Y en las conferencias decimos: “Dime de qué hablan tus empleados, y te diré hacia dónde va tu empresa”. Por estos motivos se hace indispensable para toda organización contar con una estrategia formal de comunicación interna.



¿Cuál es el objetivo de la comunicación interna estratégica?

Su principal objetivo es alinear a los integrantes de la organización en pos de un beneficio común. Ante esta pregunta, los propios directivos de empresas responden con el mismo verbo: alinear. Sin embargo, este principio de alineación no es nada fácil, ya que debe gestionarse de manera integral a través de diferentes pasos metodológicos que permitan lograr una efectividad sustentable en el tiempo. Esta tarea no resulta posible sin estrategia, porque los intereses individuales de los empleados nunca son iguales a los organizacionales. Es por eso que las estrategias de comunicación interna nunca buscan igualar intereses, sino hacerlos congruentes.³

Desde una perspectiva más amplia puede decirse que la comunicación interna estratégica intenta ganar espacio formal sobre aquella comunicación interna informal que atenta contra los objetivos comunes de la organización.

Como vimos, toda organización se comunica más allá de los mensajes formales. Incluso la ausencia de información en la organización es comunicación interna, y si el tema sobre el que no se informa además es de interés para los integrantes de la misma, esa comunicación se convierte en rumor. El rumor es una de las expresiones comunicativas que más atenta contra la alineación. Se dice que la fórmula del rumor es: $R = I + D$. Las siglas representan lo siguiente: “R” es Rumor, “I” es Interés en un tema y “D” es Desinformación sobre ese tema. Es por eso que mantener informados a los trabajadores sobre temas de alto interés es una de las prioridades de la comunicación interna estratégica.

¿Qué tipo de organizaciones hacen comunicación interna?

Todas las organizaciones generan comunicación interna, sin excepción. Ante la imposibilidad de no comunicarse, no hay empresa que escape a esta alternativa. Sin embargo, resulta clave en este punto destacar a qué nos referimos cuando usamos el término organización.

Según las distintas acepciones del diccionario de nuestra lengua, el vocablo ‘organización’ puede referirse a disposición, arreglo, orden, a un conjunto de oficinas, pero también a un organismo vivo, cuyas partes integrantes también tienen vida individual. Esta última acepción, empleada mayormente en biología, resulta la más acorde para referirnos a nuestras

¹ El autor profundiza este tema en su artículo *Decodificar el silencio, el arte de la comunicación interna*. <http://xialcomunicacion.blogspot.com/search?q=decodificar+el+silencio>

² Es imposible no comunicarse. Primer axioma de la comunicación humana. Watzlawick, Paul.

³ El autor profundiza sobre este tema en el artículo *Comunicación interna, objetivos organizacionales y metas personales*. <http://xialcomunicacion.blogspot.com/2010/04/comunicacion-interna-objetivos.html>



organizaciones, sobre todo si queremos gestionar de manera integral la complejidad de sus comunicaciones. De tal manera proponemos ver a la organización como a un organismo vivo, donde todos sus integrantes se comunican entre sí.

Un organismo internacional, un gobierno nacional, una empresa, una ONG, un club deportivo, un consorcio de edificio, una familia, un matrimonio y hasta una sola persona es considerada organización desde esta acepción. Y este es el significado que le damos nosotros en los modelos de gestión que utilizamos para intervenir estratégicamente.

Por definición, todas las organizaciones –cualquiera de las citadas en los ejemplos anteriores– tienen comunicación interna. Incluso aquellas que no lo saben o no tienen voluntad de generarla. Lo que en verdad distingue a unas de otras es que no todas gestionan su comunicación de manera estratégica. Las estrategias de mayor desarrollo se realizan en empresas de gran tamaño, principalmente en aquellas de origen multinacional y que cuentan con un número importante de empleados.

¿Qué recursos se invierten en comunicación interna?

Según nuestra experiencia y por mediciones realizadas en Latinoamérica y España, la inversión en comunicación interna aún es escasa. Tradicionalmente siempre existió una mayor asignación de recursos y presupuestos en organizaciones de España que en la de países latinoamericanos. Sin embargo, la crisis global que comenzó en 2009 afectó mucho a aquel país europeo, por lo que las inversiones tendieron a ser similares en los años subsiguientes. De acuerdo con nuestros índices, incluso en empresas internacionales de primer

nivel, los presupuestos destinados a las estrategias de comunicación interna son muy bajos. Esta situación se hace más evidente cuando se les compara con los mismos recursos destinados a la comunicación externa.

Históricamente, los presupuestos asignados a publicidad, marketing, relaciones públicas y prensa siempre han sido superiores a los destinados a estrategias de comunicación para los empleados. Esta tendencia no ha cambiado en las últimas décadas. Si bien creció la inversión nominal en comunicaciones internas, también crecieron las inversiones particulares en comunicaciones externas, por lo que la correlación tiende a mantenerse en el tiempo. En la actualidad, es posible encontrar casos donde la relación en las inversiones entre comunicación interna y externa puede llegar a ser de 1 a 100.

Por otra parte, es importante tener en cuenta que cuando nos referimos a recursos no sólo estamos comparando presupuestos. Para la administración clásica existen al menos tres tipos de recursos: dinero, tiempo y personas. La cantidad de profesionales contratados al efecto y el tiempo que se dedica a la planificación, implementación y medición de las estrategias endógenas de comunicación son tan escasas como los presupuestos asignados. Esta situación hace más desafiante la labor de los gerentes y profesionales que trabajan diariamente en la planificación e implementación de estrategias de comunicación interna.

¿Cuál es el alcance de la comunicación interna?

Así como podríamos expresar que un economista o un administrador trabajan gestionando los números de una empresa, también podríamos decir que los profesionales de esta especialidad trabajamos gestionando las palabras de la organización. Nadie tiene dudas de que el número es una unidad matemática relevante, cuyo análisis y gestión resulta vital para la competitividad y desarrollo organizacional. Pero en la misma medida también lo es la gestión de la palabra. Escucharla, comprenderla y darle cauce estratégico es de extrema importancia para alcanzar cualquier objetivo empresarial. Dijimos que las palabras que circulan dentro de la organización tienen poder creador y que esas conversaciones, desde el punto de vista ontológico, siempre están construyendo (o destruyendo) el futuro organizacional. Entonces, para hablar del alcance estratégico de la comunicación interna es necesario analizar estas palabras en sus diferentes dimensiones.

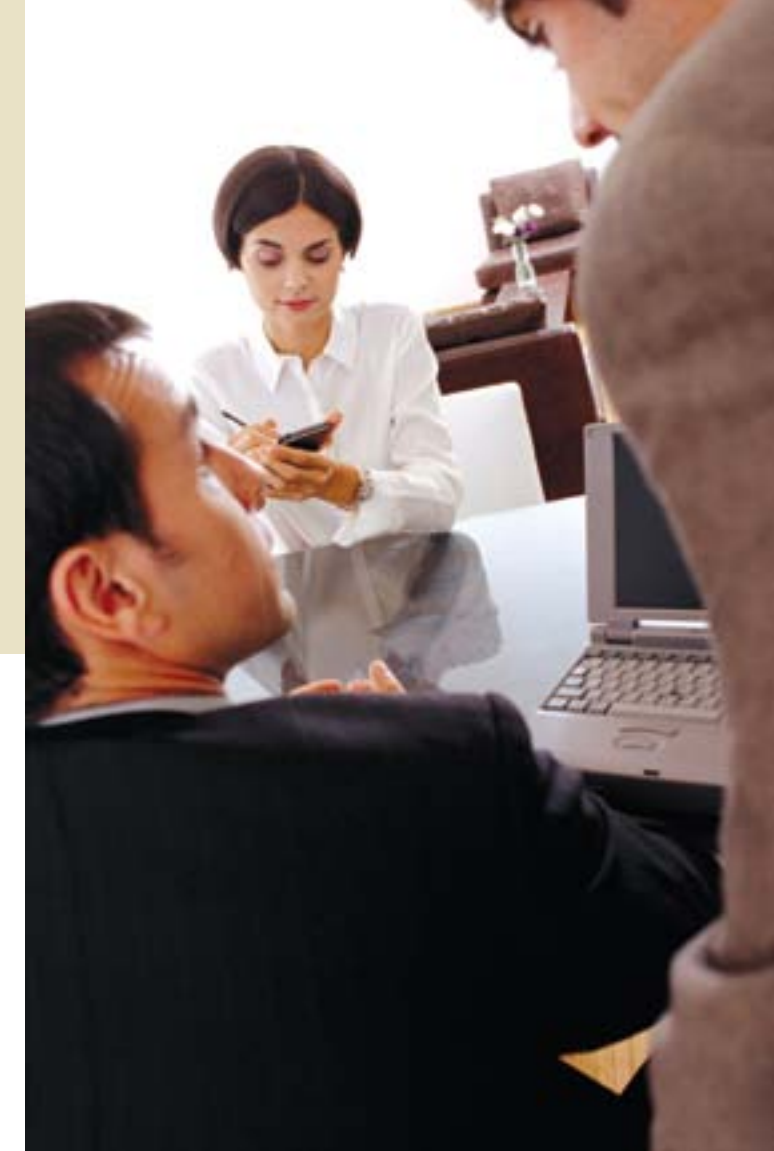
En el Sistema de Comunicación 1A® determinamos tres dimensiones para gestionar distintos tipos de palabras: La dimensión institucional, para gestionar la palabra escrita, la dimensión interpersonal, para gestionar la palabra oral y la dimensión intrapersonal, para gestionar la palabra pensada.⁴

Una primera observación de la comunicación formal en la organización dará cuenta de lo que es la gestión más conocida y tradicional. Se trata de la comunicación interna masiva que la institución emite con mensajes unívocos a todos sus integrantes. Es la dimensión institucional en la que predominan mensajes escritos, canalizados a través de medios gráficos, digitales o audiovisuales.

En una segunda observación es posible reparar en la comunicación que generan las distintas áreas y sectores de la organización. Es un tipo de comunicación más caudalosa y fluida que la anterior, por la cantidad de intercambios espontáneos que se dan cotidianamente en el ámbito laboral. Esta es la dimensión interpersonal, que hace foco en los intercambios comunicativos que los integrantes de la organización realizan presencialmente. Esta dimensión gestiona las directivas, conversaciones y retroalimentaciones que se realizan dentro de los equipos de trabajo o entre ellos. También repara en las comunicaciones interpersonales que están menos alineadas a los objetivos organizacionales y que en general derivan en rumor.

En un grado más profundo de observación arribamos a la comunicación interna de dimensión intrapersonal, aquella que gestiona la palabra pensada. Es sabido que toda organización debe escuchar siempre lo que dicen sus integrantes, pero también, como decía Peter Drucker, es igualmente importante escuchar lo que los empleados no dicen. La dimensión intrapersonal estudia y analiza la comunicación latente que, por distintos motivos, los trabajadores no llegan a manifestar en palabras.

La gestión de dimensión intrapersonal es menos conocida y frecuente en el mercado. Sin embargo, ofrece numerosas ventajas que suelen resultar decisivas para el éxito de una estrategia integral de comunicación interna. Por ejemplo, un análisis de la palabra pensada puede determinar brechas entre codificación y decodificación, ya que esta dimensión puede medir la diferencia entre lo que la organización emite y lo que el empleado escucha. Muchas empresas aún creen que con sólo informar a sus integrantes, la comunicación interna será exitosa. Pero no prevén los contrastes que suelen existir en la decodificación que los empleados hacen de esa información.



En nuestra experiencia, pequeñas diferencias iniciales entre lo que se dice y lo que se escucha, con el correr del tiempo, pueden derivar en grandes conflictos. Por eso esta dimensión también le brinda proactividad a la organización, ya que le permite anticiparse a problemas o necesidades latentes de comunicación. El trabajo preventivo que ofrece la gestión intrapersonal puede hacerle economizar numerosos recursos a la organización. En muchos casos hemos visto cómo este tipo de gestión evita escenarios críticos que en otras situaciones hasta podrían terminar en huelgas.

Sin embargo, las ventajas de esta dimensión no se limitan sólo a evitar problemas. También pueden multiplicar oportunidades. Decodificar el silencio de los empleados puede resultar muy beneficioso para los objetivos organizacionales, puesto que todo trabajador que no manifiesta con palabras lo que piensa, lo hace con otro tipo de mensajes: conductas.

En el ámbito cotidiano del trabajo solemos escuchar que “la mejor forma de comunicación es el ejemplo”. Esta simple frase muestra técnicamente la relevancia de lo que estamos hablando. Y si recordamos que el aporte más importante que un trabajador brinda a la organización es “su hacer”, veremos con mayor claridad la importancia estratégica de gestionar la dimensión intrapersonal, puesto que en ella nacen todos los actos, todas las conductas, todos los comportamientos. En una visión integral de las comunicaciones

⁴ El Sistema 1A es un sistema metodológico, estratégico y táctico para la gestión integral de la comunicación interna en las organizaciones. Más información en www.xial.org

internas, la conducta de los empleados es una de las respuestas más potentes que la organización puede recibir. Por ese motivo, es uno de los mensajes más desafiantes que le tocará gestionar en las estrategias.

¿Quiénes hacen comunicación interna?

Al ser imposible no comunicarse, todos los integrantes de la organización hacen comunicación interna (quieran o no, lo sepan o no). Sin embargo, esta multitud de emisores tienen clasificaciones, jerarquías y diferencias. A partir de la pregunta anterior podemos hacer una primera división de los actores de la comunicación interna según las tres dimensiones. Cada dimensión tiene un responsable jerárquico preponderante. En la dimensión institucional, por ejemplo, los emisores responsables son los máximos directivos de la organización. En la dimensión interpersonal son los mandos intermedios. Y en la dimensión intrapersonal, cada integrante de la organización. Es decir que, en última instancia, todos hacen comunicación interna y tienen responsabilidad sobre ella, más allá del puesto que ocupen o la función que cumplan.

especialistas también suelen perder visión integral y confundirse, creyendo que son los únicos comunicadores de la organización. Ante esta situación se diluye la línea divisoria entre el emisor técnico y el emisor responsable. En situaciones normales, el primero aporta su conocimiento profesional para favorecer las comunicaciones de los últimos. Pero si se confunden los roles, el trabajo del especialista toma un protagonismo excesivo, que al principio puede parecer favorable, pero que con el tiempo se convierte en una tarea pesada, de escaso reconocimiento organizacional y de extrema responsabilidad, ya que sus limitadas emisiones terminan siendo la “única” comunicación interna de la empresa.



A pesar de lo dicho, cuando en el mundo de las empresas se habla de comunicación interna, suele relacionársela rápidamente a un departamento o sector de la misma. Cuando esta asociación es demasiado recurrente y precipitada, afecta la visión integral de las comunicaciones, donde todos los empleados son comunicadores internos. Según nuestra experiencia, cuando se confunde la comunicación interna con el rol profesional de un sector, la organización comienza una fragmentación que luego le resulta difícil revertir. Por eso siempre reforzamos el concepto de que el departamento especialista “colabora profesionalmente con la comunicación interna” pero “no es la comunicación interna”. Los profesionales del sector tienen un rol técnico en la gestión, pero dicha gestión en ningún caso le quita responsabilidad al resto de los actores. Como dice un viejo adagio en administración: ‘Se delega la función, pero no la responsabilidad’.

Hemos observado que cuando el proceso se desvía y se delega la responsabilidad comunicativa en la empresa, los departamentos

Es por eso que la función medular de todo departamento de comunicación interna es darle cauce estratégico a todos los mensajes que circulan en la organización. Según nuestra experiencia, cuando la gestión profesional promueve este proceso, el departamento crece en visibilidad interna y comienza a ser considerado como un consultor interno de comunicación (C.I.C.). En espiral evolutiva el sector empieza a intervenir estratégicamente en las comunicaciones más relevantes de la alta gerencia y de las distintas áreas. Al crecer en posicionamiento, el C.I.C comienza un rol docente dentro de la organización y se concentra en potenciar las capacidades comunicativas de todos los emisores que la integran, tanto la de los directivos, como la de los mandos intermedios y la de todos los trabajadores.



¿La comunicación interna trasciende a la sociedad?

De la misma manera que es imposible para un individuo no comunicarse, también lo es para una organización. Este axioma de la teoría de la comunicación nos permite fundamentar que la comunicación interna de una organización siempre trasciende a la sociedad. Los mensajes formales, las conversaciones informales, los comportamientos, los rumores y hasta los silencios que se generan en el ámbito del trabajo traspasan las paredes de la empresa y llegan al ámbito social, político, económico y familiar. Esta situación le da a las comunicaciones endógenas un cariz estratégico decisivo en términos de comunicación externa y responsabilidad social empresarial (RSE).

Es un hecho comprobado que la reputación de una organización crece y se sostiene de manera más sólida cuando es apoyada por la opinión de sus empleados. No son pocas las encuestas a consumidores y usuarios que consideran el dictamen de los trabajadores como la fuente más fidedigna de comunicación externa de una empresa. Incluso por encima de la publicidad, la prensa o la propia palabra de los directivos. En nuestra experiencia hemos comprobado que cuando una empresa se propone comprar a otra, y realiza los estudios de adquisición

pertinentes, repara particularmente en la opinión de los empleados de la empresa en venta. Diferentes casos de fusiones y adquisiciones que nos han tocado gestionar requirieron estrategias precisas de comunicación interna para contar con los empleados como socios estratégicos del proceso.⁵

De todas maneras, más allá de estas precisiones técnicas, toda empresa debe tener una visión profundamente humana de su gente, diferenciando su ser de su hacer. Las organizaciones deben tener siempre presente la diferencia entre lo que la gente es y lo que la gente hace en dependencias del trabajo. Esto le dará una imagen clara e inmediata de la trascendencia de la comunicación interna. Los integrantes de la organización no son trabajadores, son personas que están cumpliendo el rol de trabajador. Una madre o un padre, por ejemplo, no dejan de serlo por el hecho de estar trabajando. Muchos roles se superponen en una misma persona. Es por eso que tampoco dejan de ser votantes en elecciones presidenciales o potenciales consumidores de los mismos productos que están produciendo.

Esta visión integrada permite ver con claridad que la sociedad no empieza afuera de la empresa, sino adentro. Las personas que trabajan en ella son la sociedad.⁶ E incluso en términos de objetivos de negocio, las organizaciones nunca deben olvidar que cada persona –aunque en un minuto tenga el rol de empleada para la organización y sea audiencia interna para el departamento de comunicación– ese mismo día, al salir de su trabajo, se convertirá en público externo, potencial cliente, amplificador de marca y opinión pública.■

⁵ Ver caso de Adquisición de empresas en www.xial.org sección *Videos*, testimonio de Josefina Quiroz.

⁶ El autor profundiza este tema en la monografía titulada *Comunicación Interna Responsable* publicada en www.manuelteessi.com sección *Artículos*. Trabajo de 42 págs. realizado para el Doctorado de la Universidad Austral de Buenos Aires.