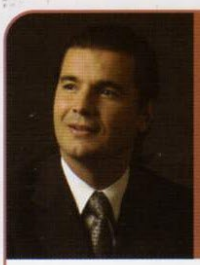
Estación
Edición nro 162 Junio 2007

En **comunicación interna** cada **pieza** es estratégica

Comunicación Interna

"Cada co-elaborador Naranja es un comunicador interno"

¿De qué hablamos cuando hablamos de comunicación interna? A este interrogante, Manuel Tessi, uno de los principales referentes latinoamericanos en materia de comunicación interna, no se cansa de develar y analizar. Y desde Chile, país donde reside en la actualidad, no duda en participar en Estación y brindarnos un acercamiento al maravilloso mundo de las comunicaciones en las empresas.



+datos

Manuel Tessi es un apasionado de la comunicación en ámbitos laborales. En 1994 fundó INSIDE, la primera consultora especializada en Comunicación Interna del país, que hasta hoy lleva gestionados más de 1.000 casos de mercado. A partir de esas experiencias escribió el Sistema 1A, una trilogía de modelos que propone una comunicación organizacional gestionada "primero adentro" (1A). También es Director del Centro de Comunicación Interna para América Latina, dirige una revista digital dirigida a más de 3000 profesionales en 26 países, es profesor de postgrados en universidades de Argentina y Chile, e investigador y expositor internacional en su materia.

¿Qué es la Comunicación Interna?

Comunicación interna es toda la comunicación que se genera en una organización. 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, la que la organización quiere emitir y la que no quiere emitir. El discurso del presidente y los comentarios al otro día, la codificación de un supervisor y la decodificación de un colaborador, una cartelera renovada a tiempo en todas las sucursales y la falta de una extranet para los vendedores, una capacitación en habilidades de comunicación y la falta de habilidad para comunicarme con mis pares de otro sector, la estrategia y el rumor, el mensaje y el feedback. Para una organización, igual que para una persona, es imposible no comunicarse, podemos decir que "está presente a cada minuto en la organización". Por eso se hace necesario contar con estrategias formales 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 a través de emisiones escritas y orales, mediciones y capacitaciones. Esta tarea no resulta fácil ya que los intereses individuales nunca son iguales a los organizacionales. Es por eso que las estrategias de comunicación interna no buscan igualar intereses sino hacerlos congruentes. Desde una perspectiva más amplia, puede decirse que la C.I. Estratégica intenta ganar espacio formal sobre aquella comunicación interna informal que atenta contra los objetivos comunes de la organización. Incluso la ausencia de información en la organización es comunicación interna, y si el tema sobre el que no se informa además es de mucho interés para los integrantes de la misma, esa comunicación se convierte en rumor. Se dice que la fórmula del rumor es R = I + D donde "R" es Rumor, "I" es Interés en un tema, y "D" es Desinformación sobre ese tema.

¿Qué tipo de organizaciones hacen Comunicación Interna?

Todas las organizaciones generan comunicación interna. Ante la imposibilidad de no comunicarse no hay organización que escape a esta alternativa. Sin embargo, en este punto, resulta clave destacar a qué nos referimos cuando usamos el término organización, ya que desde un punto de vista etimológico no todas gestionan sus comunicaciones internas de manera estratégica. Según las distintas acepciones de nuestra lengua, puede tratarse de un conjunto de oficinas pero también de un organismo compuesto de partes integrantes que tienen vida individual. Desde 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 organismo u organización desde esta acepción. Por definición, cada una de ellas tiene comunicación interna más allá de la volición que tengan de generarla. Aunque, desde luego, no todas la gestionan de manera estratégica. En Latinoamérica las estrategias de mayor desarrollo se realizan en empresas, mayormente en las multinacionales que tienen mayor número de empleados.

¿Cuál es el alcance de la Comunicación Interna?

Para hablar de la influencia estratégica que puede tener la comunicación interna en una organización es necesario analizar las diferentes dimensiones comunicativas. Las palabras que circulan dentro de la organización tienen poder creador y ese lenguaje, desde el punto de vista ontológico, siempre está construyendo o destruyendo futuro: "Dime de qué habla tu organización y te diré hacia dónde se dirige". En cuanto a las dimensiones, una primera observación dará cuentas de la necesidad de una comunicación interna institucional que dirija mensajes unívocos a toda la organización. Esta primera dimensión es la que denominamos *masiva* y en la que priman los mensajes escritos, en medios gráficos, digitales o audiovisuales. En un segundo grado de análisis encontraremos la comunicación que se genera en las distintas áreas de la organización, fundamentalmente en los equipos de trabajo. En este caso nos referimos a la dimensión *interpersonal* donde predomina la palabra oral. El tercer grado de observación nos permite hallar la comunicación que generan los integrantes de la organización que tienen roles de conducción. Es el caso de directores, gerentes y jefes. Su comunicación tiene un impacto proporcional a la jerarquía que tienen dentro de la organización. A esta dimensión la denominamos *intrapersonal*, ya que centra el estudio en el proceso de elaboración (codificación) de mensajes que realizan los líderes antes de emitir sus directivas a la organización. Este es el dominio de la palabra pensada.

¿Quiénes hacen Comunicación interna?

A priori podemos decir que quienes gestionan las comunicaciones de las diferentes dimensiones recién mencionadas, están haciendo comunicación interna estratégica. Esta función puede depender formalmente de Relaciones Institucionales, Relaciones Públicas, Recursos Humanos o aparecer como órgano staff de la Gerencia General, esto depende de cada empresa. Pero también cada área, sector o equipo de trabajo está emitiendo comunicaciones internas al resto de la organización a través de la dimensión interpersonal. Estas comunicaciones son de alto impacto por su gran caudal. Por su parte, cada líder hace lo propio al emitir directivas, desde la dimensión personal. Esta última mirada también puede aplicarse a cada integrante de la organización puesto que también emiten mensajes a cada minuto. Por eso, podemos decir que de una u otra manera, todos hacemos comunicación interna. Cada co-elaborador -como dicen en Naranja-, al codificar, decodificar y recodificar mensajes, construye (o destruye) el futuro de la organización. Y en última instancia, ***¿Qué hacemos cuando hacemos comunicación interna? Ayudamos a construir (con un presente estratégico) un mejor futuro para la empresa y para cada uno de sus integrantes.***

Manuel Tessi, en medio de una conferencia.

¿La comunicación Interna trasciende a la sociedad?

Por los principios de la teoría de la comunicación es imposible que la comunicación interna de una organización no trascienda. Esto le da a las comunicaciones endógenas un cariz cada vez más estratégico en términos de comunicación externa y Responsabilidad Social Empresaria. Consumidores y usuarios afirman que la opinión de los colaboradores es la fuente más fidedigna de comunicación "externa" de una empresa, por encima de la publicidad, la prensa o la propia palabra de los directivos (estudios realizados en EEUU en 2005). Cada una de las dimensiones de la comunicación interna trasciende al exterior a través de los propios integrantes de la organización: al llevar a su casa la revista interna, compartiendo afuera las conversaciones laborales, actuando socialmente con los mismos pensamientos, actitudes y valores aprehendidos en el trabajo. Las organizaciones nunca deben olvidar que cada persona, aunque a priori sea empleada y audiencia interna, a la postre será público externo, potencial cliente, amplificador de marca u opinión pública.

"Las palabras que circulan dentro de la organización tienen poder creador: Construyen (o destruyen) futuro."

"Dime de qué habla tu organización y te diré hacia dónde se dirige".

Agradecemos la gran predisposición de Manuel Tessi para poder concretar esta interesante nota.