
 Imprimir artículo
 Enviar por e-mail

Entrevista a Manuel Tessi, Presidente de las consultoras de Comunicación Interna INSIDE en Argentina y de 1A en Chile (Zoyla Paredes Ramos)

Por Zoyla Paredes Ramos

Manuel Tessi es un destacado consultor argentino, especializado en temas de Comunicación Interna. Es Presidente de INSIDE y de 1A Chile; y Director del Centro de Comunicación Interna para América Latina (XIAL). Lo entrevistamos en su reciente visita a Lima, donde vino a dictar el Seminario Innovación en la Comunicación Interna, organizado por MD Seminarios.



¿Cuál es la importancia de la comunicación interna para la empresa?

Desde un punto de vista técnico, Comunicación interna es toda la comunicación que se genera en una organización y esto sucede aunque haya o no un departamento, un profesional o un grupo de profesionales o de directivos trabajando profesionalmente en el tema. Como es imposible no comunicarse, la frase Dime de qué hablan tus empleados y te diré hacia donde va tu organización tiene gran relevancia en este análisis, pues la palabra crea realidades y en comunicación interna justamente uno de los objetivos primordiales es gestionar la palabra dentro de la organización. Y cuando decimos que la palabra crea realidades significa que construye o destruye el futuro de la organización.

Por eso la importancia de una gestión profesional de la comunicación interna

Precisamente, porque una cosa es la comunicación interna en si, que existe aunque no haya profesionales, porque la gente habla, escribe, conversa, escribe correos, hay comunicados etc, y otra cosa es la comunicación interna estratégica, que es cuando se toma profesionalmente el rol de gestionar la comunicación interna en la organización.

¿Cuál es el objetivo de la comunicación interna estratégica?

Llegar a la comunicación interna que es informal dentro de la organización y llevarla a un estado manifiesto, mejor dicho tomar las conversaciones que están teniendo los empleados de la organización y llevarlas a un estado manifiesto para darle respuesta de manera formal. La comunicación interna estratégica busca conversar con los empleados de aquellas cosas que ellos manifiestan de manera informal en la organización. Les conversa, los orienta, les da respuesta, busca alinearlos a partir de un objetivo colectivo común y esta tarea requiere un grado de profesionalismo importante, porque tiene que buscar cohesionar los intereses de los individuos de la organización - que en general son distintos a los de la propia organización. Junto a Recursos Humanos, la gestión de la comunicación no busca hacernos iguales, porque es un improbable, lo que busca es hacernos congruentes.

¿Qué dificultades encuentran las empresas para tener una adecuada gestión de la comunicación interna?

En una adecuada comunicación interna hay varios agentes comunicativos que tienen roles importantes como emisores, los primeros son los directivos de la organización, los segundos agentes son los comunicadores, los emisores técnicos del departamento de comunicación interna. Otro agente clave que hay que tener en cuenta son los mandos intermedios. Cuando los empleados

hablan de comunicación interna se refieren básicamente a la comunicación que reciben de su supervisor inmediato, en segunda instancia hablan de la comunicación que reciben de sus clientes y proveedores internos, es decir de los miembros de equipo y de otras áreas que trabajan en el día a día con ellos.

Eso explica porqué cuando los públicos internos hablan de problemas de comunicación, usualmente se refieren a temas puntuales y no a la gestión de las comunicaciones de la empresa.

Precisamente, se refieren a la comunicación que reciben de su supervisor inmediato, un tema de recursos humanos. Hay un adagio que dice: “Los empleados ingresan a una empresa y renuncian al jefe”, porque de alguna manera el jefe y el supervisor inmediato con el tiempo se van convirtiendo en la empresa, y cuando los empleados hablan de la comunicación interna están pensando básicamente en la comunicación con su jefe. Por eso es un actor tan importante de una adecuada comunicación interna. Los directivos, los profesionales de comunicación, los mandos intermedios, y recién después pero no menos importante cada uno de los integrantes de la organización, porque todos generan comunicación día a día inclusive si no hablan, con sus ejemplos, con sus gestos, con su palabra escrita y con sus silencios también están generando comunicación.

¿Cuáles son los principales mitos de la comunicación interna?

El mito de que “todos sabemos comunicarnos” es uno de los primeros. Esto tiene su parte de verdad, porque desde niños nos hacemos entender a través del llanto que es un acto de comunicación muy potente, pero a veces los integrantes de las organizaciones para pedir algo lloran o se quejan para comunicarse. Esto se supera en la medida que se supere este mito de que todos sabemos comunicarnos y a partir del orden jerárquico (directivos, departamento de comunicación, mandos intermedios y resto de la organización), admitan de una manera intrapersonal que necesitan aprender a comunicarse. La comunicación todavía no es vista como una disciplina, una especialidad muy precisa sino como algo que todos sabemos hacer y que es materia opinable. En ese punto se maneja la comunicación interna en las organizaciones, de manera intuitiva e innata librada a los talentos de sus directivos y al carisma de las personas.

¿Qué casos conoce de una buena comunicación interna o comunicación interna estratégica?

Los mejores casos son gestionados desde la Dirección con un tablero de control de comunicación interna, con indicadores de comunicación de cómo están escuchando los empleados, cómo se están comunicando los mandos intermedios, la brecha que hay en la cascada, qué diferencia hay entre cada pasaje de la comunicación oral de los supervisores a los equipos, que miden la palabra escrita y ver de qué manera el departamento de comunicación interna está complementando todo esto. Los casos de vanguardia están hechos desde la dirección con un departamento de comunicación interna también, con mandos intermedios comprometidos con la comunicación y con integrantes de la organización que tienen ya una distinción de que ellos también son comunicadores y que de alguna manera también construyen o destruyen futuro a partir de lo que dicen o dejan de decir en la organización. En esos casos es cuando hay una comunicación interna integral, que hace que todo eso le imprima una sinergia al negocio ya que realmente hay una alineación real de toda la gestión

Es todo un reto para las empresas el logro de esa sinergia

Definitivamente no es un trabajo fácil y justamente eso es lo más interesante que tiene el trabajo, por lo menos en mi caso particular yo me dediqué a esta especialidad y a veces digo “la comunicación interna es una papa caliente” y a mi me gustan esos retos ya que la comunicación interna estratégica está creciendo, pero no al mismo ritmo que está creciendo como problema. Hoy en las organizaciones, cuando se habla de comunicación interna se habla de un problema no de una especialidad, entonces yo creo que esta es una oportunidad para las personas que nos dedicamos a la comunicación, justamente abrazar el problema tomar con las manos la papa caliente y decir cómo puedo llevar a cabo esto.

De acuerdo a su experiencia, ¿Cómo recomendaría iniciar este proceso?

El primer gran paso es de dimensión intrapersonal: cómo concibo el mundo desde mi mismo, cómo me hablo a mi mismo, cómo me contesto y cómo concibo la comunicación. Como gestor posterior de la comunicación, todo ese caudal, es capital, que se haya logrado personalmente va a beneficiar al entorno. En la medida que un directivo tiene mayor registro de comunicación intrapersonal y tiene una estrategia de comunicación personal clara, precisa, profesional, planificada, el entorno se ve inmediatamente beneficiado. Entonces, el primer paso es una excelente estrategia de comunicación personal y cuando hablo de excelencia en este sentido hablo de tener en cuenta el propio rumor de uno mismo dentro de su propio radio pasillo: cuáles son las cosas en las que uno no es coherente y se contradice o que le generan contradicción, esto no es necesario que lo sepa el entorno pero uno mismo sí debe saberlo.

¿A qué se refiere cuando habla de comunicación interna responsable?

Me refiero a que así como es imposible para el ser humano no comunicarse, así como es imposible para un empleado no ser un comunicador interno de la organización, también es imposible para la organización no comunicarse con su entorno. Aunque no quiera hacer campaña publicitaria de prensa o lo que fuera, la empresa se está comunicando con el entorno y un acto claro concreto de esto es que los integrantes de la organización no son empleados, son personas que asumen diferentes roles y en algún momento todos esos roles asumen el rol de cívicos, el rol de sociedad porque son entes sociales que conforman un país y que generan una sociedad democrática. Cuando una organización quiere hacer responsabilidad social yo les recuerdo que la sociedad ya la tienen adentro de la empresa, sus propios empleados son la sociedad y que no van a evitar que ellos salgan a la sociedad y repliquen modelos que aprendan de la organización y que se aprenden fundamentalmente a través de la comunicación, de los mensajes formales e informales, de los ejemplos y de los silencios.

El pasado esto no era tan marcado, pero hoy la gran cantidad de horas en la que estamos despiertos y que estamos dentro de una organización trabajando han hecho que las empresas pasen a ser el laboratorio donde están todos los valores y las actitudes de una sociedad. Cuando hablo de responsabilidad social interna o de comunicación interna responsable, me refiero a ser responsable en la comunicación interna, que además eso es un buen negocio en los modelos de sustentabilidad empresarial.

¿Cuáles son los actores responsables de la comunicación interna?

Esta responsabilidad le corresponde por lo menos cuatro actores: los directivos, los comunicadores, los mandos intermedios y todos los empleados, en ese mismo orden. Recursos humanos puede tener el rol técnico de la gestión de la palabra escrita, En general en Latinoamérica el Departamento de Comunicación Interna se ubica en el área de Recursos Humanos. Más del 70% de las empresas ubican su área de Comunicación Interna en Recursos Humanos. La aclaración es que esa es la gestión de la palabra escrita y formal de la organización, pero hay otros actores, como la gestión de la comunicación directiva, la gestión de la comunicación de los supervisores, que se hace por otro lado y donde RRHH tiene que colaborar y ayudarlos a ser mejores en esto, Lo que debe hacer el departamento de comunicaciones es medir la comunicación de todos los niveles de la palabra escrita y de la palabra oral.

¿Qué es lo más recomendable para realizar estas mediciones?

La medición se tiene que realizar en tres dimensiones con el sistema 1 A que tiene tres modelos de gestión concretos: dimensión institucional, interpersonal e intrapersonal. Si un departamento de comunicación realiza esta medición debe hacerlo en esas tres dimensiones para que toda la organización se nutra. En la práctica se mide solo lo que el departamento de comunicación está gestionando y esto trae una paradoja, porque cuando mide sus gestiones muchas veces sale bien, porque realmente el trabajo es bueno; pero cuando viene la encuesta de clima los mismos empleados que votaron bien dicen que la comunicación interna es mala y no se están refiriendo a la revista o boletín, sino a otras dimensiones de comunicación interna como la palabra de su jefe inmediato o las comunicaciones que tienen con otras áreas a partir de la cadena de valor o de lo que reciben de los directivos.

