# Comunicación efectiva en época de crisis

## Descubre las áreas de oportunidad

Por Manuel Tessi

¿Se debe restringir la comunicación con los empleados en las crisis? ¿Es mejor incrementarla, hablando de lo que está sucediendo, incluso cuando el contexto es muy desalentador? ¿Cómo debe confeccionarse una estrategia de comunicación interna en estas coyunturas?

Más allá de lo recomendable, la mayoría de las organizaciones, durante las crisis, suelen evitar la comunicación con los trabajadores. Tienen tendencia a minimizar los mensajes, quitar de circulación las publicaciones internas y dejar de escuchar a los empleados. Resultan contraproducentes en este tipo de medidas.

Una crisis es un periodo de transición entre dos paradigmas: uno pasado y otro futuro. En particular, un paradigma es un conjunto de reglas que establecen límites y que ofrece respuestas para tener éxito dentro de esos límites. Durante una crisis, el paradigma pasado ya no brinda respuestas satisfactorias y el paradigma futuro aún no existe. Debe crearse. Se sabe que el anagrama chino con el que se escribe crisis, también significa oportunidad. Nuestra lengua –matriz de la comunicación– brinda la primera pista al dilema: comunicarse en momento de crisis genera el criterio necesario para superarla.

La comunicación interna también está inmersa dentro de paradigmas. El esquema Emisor-Mensaje-Receptor, por ejemplo, determina límites que pueden confundir si se presupone que comunicación es sólo emisión (persuasión) y que la recepción es un acto pasivo (receptáculo, recipiente). En un paradigma comunicativo más amplio (conversacional, de diálogo dinámico y no de monólogo) la escucha es comunicación. Escuchar es comunicarse. Y los empleados también son emisores: con sus conversaciones determinan –lo sepan o no– el rumbo cotidiano de la empresa. Siempre comunican, siempre responden, incluso cuando no responden. Sus comportamientos y sus silencios también son mensajes.

¿Y cuáles son los comunicados que generan los trabajadores en épocas de crisis? Al escasear comunicación interna formal, aumenta la incertidumbre, los empleados temen y emiten dos tipos de mensajes: verbales y conductuales. Los mensajes verbales se manifiestan como rumor y los conductuales como parálisis. El verbo es "radio pasillo" y el comportamiento es "inacción". La comunicación informal –fundada en el temor– sienta las bases para que la empresa se paralice. Exactamente lo contrario de lo que se necesita.

El miedo es la emoción más ancestral en el hombre, y el motivo más antiguo de miedo en la humanidad es la incertidumbre. Si reparamos que miedo e incertidumbre son dos componentes distintivos de las crisis –que se potencian entre sí a través del rumor– cae de madura la necesidad, la importancia y la urgencia de generar una estrategia de comunicación interna de crisis.

**La mayoría de las organizaciones, durante las crisis, suelen evitar la comunicación con los trabajadores**

Dado que no es recomendable restringir la comunicación, tampoco se trata de incrementarla al grado de ser "realistas" con mensajes desalentadores. La primera comunicación en tiempos de crisis, es escuchar. Mientras los directivos buscan nuevas respuestas, la estrategia de comunicación interna debe basarse en la escucha y no en la emisión. De este modo se canaliza formalmente lo que de otra manera los empleados hablarían en los pasillos. Esto permite una catarsis controlada. Los temores latentes se manifiestan y este proceso automáticamente minimiza el rumor. A su vez, los empleados reciben un efectivo mensaje de parte de la empresa: "me interesa tu opinión".

Cuando finalmente los directivos encuentran medidas paliativas, los trabajadores tienen otra actitud, reciben los mensajes con predisposición y accionan convencidos. Al haberse expresado, se sienten forjadores de las medidas y protagonistas del cambio.

Manuel Tessi
www.manueltessi.com
Autor del Sistema 1a®
Metodología de Comunicación Interna
www.entrenamiento1a.com