

La palabra perfecta

Las empresas y los líderes necesitan de una **buena comunicación** para poder transmitir claramente sus ideas y proyectos. Esto que parece tan sencillo, muchas veces, es difícil alcanzar. Los especialistas afirman que a mayor comunicación, mayor claridad, y a mayor claridad, mayor seguridad de lograr los objetivos. ¿Los escuchamos?

“ El 60% de los problemas empresariales son consecuencia de una mala comunicación”. El artífice de esta sentencia no es otro que Peter Drucker, el teórico del Management por excelencia. A pesar de haber fallecido hace 6 años, sus declaraciones resuenan en el ámbito organizacional, y los especialistas en comunicación analizan el escenario planteado por el autor. “No sé cómo llegó a calcular ese 60% –analiza el Lic. en Comunicación Ale-

jandro Formančuk, presidente de la Asociación Argentina de Comunicación Interna, especializado en Comunicación Organizacional–, pero rescato la mirada que tiene esta frase y es la que concibe que una estructura nace a partir de una comunicación. Cualquier tipo de organización –ya sea una empresa multinacional o la preparación de un Mundial– se inicia a partir de una conversación. Todo tiene una raíz comu-

nicional. O sea que, desde este punto de vista, es interesante lo que postula Drucker: cuando hay un problema de comunicación la organización se ve afectada”.

También es cierto que, hoy en día, el tema de la mala comunicación es muy usado como “caballito de batalla”. Frente a cualquier dificultad, las instituciones o sus líderes le adjudican a ella el problema. Y en ese sentido, se abren dos caminos. “En las empresas también surgen problemas a raíz de la gestión organizacional –cuenta Formančuk–. Si un puesto gerencial es ocupado por una persona que no tiene la capacidad como para serlo, esto generará un problema entre los empleados. En este caso, el dilema no surgió por la comunicación, sino por una decisión que se tomó y que generó un impacto negativo. Por eso hay que tener cuidado. Muchas veces, es más fácil catalogar a los asuntos que causan mella como problemas de comunicación, que como un problema de estructura organizacional”.

El Lic. en Ciencias Políticas Andrés Hatum, doctorado en Management y Organización en la Universidad de Warwick, Inglaterra, además de profesor del IAE y director del Centro de Investigación “Guía Laboral” de dicha institución, considera que para todas las organizaciones es vital tener una buena comunicación. “Las empresas o los líderes necesitan lograr una comunicación fluida para poder transmitir en forma clara la dirección que tienen en mente. A mayor comunicación, mayor claridad, y a mayor claridad, mayor seguridad en las personas. Ahora bien, los problemas de comunicación surgen porque, muchas veces, los líderes no pueden o no saben hacer frente a una comunicación clara. Esto es porque no son claros ellos o

“El 60% de los problemas empresariales son consecuencia de una mala comunicación”

Peter Drucker



porque una buena comunicación implica confrontar a la gente con la verdad, compartir información, hablarles de frente, etc.". Para Hatum, los problemas de comunicación más comunes son la no-comunicación, muy distintos a la falta de comunicación. "La no-comunicación es evitar el contacto con los colaboradores de la organización. La falta de comunicación es más remediable ya que no es adrede, sino producto de intentar entender una estrategia adecuada. La gravedad de la no-comunicación de aquellos que la evitan es la generación de organizaciones esquizofrénicas donde nadie sabe bien qué sucede y donde el radiopasillo reina".

Tenemos un plan

La comunicación con el público interno es fundamental para generar, afianzar e introducir cambios en la cultura organizacional y repercute directamente en la comunicación global de la compañía. "Tener en cuenta el perfil de los empleados, el entorno propio de la empresa y los factores sociales, políticos y económicos que influyen en forma externa es fundamental para elaborar planes de comunicación interna efectivos", explica Marisa Cuervo, Lic. en Publicidad y Analista de Medios de Comunicación, especialista en Imagen Corporativa y Comunicaciones Integradas. "Las organizaciones son sistemas económicos y sociales con características particulares e irrepetibles y demandan, en consecuencia, lenguajes, mensajes y canales de comunicación específicos diseñados a partir del cuadro de situación". Para que la comunicación sea útil para los resultados que se quieren obtener, no puede quedar librada al azar, debe formar parte de la agenda del líder. El primer paso es diseñarla y planificarla en relación con los objetivos propios y específicos de cada empresa. "Es necesario que el líder realice un autodiagnóstico

"Una reunión cara a cara es la mejor herramienta 2.0 que existe. El personal está sentado uno al lado del otro, hay una construcción colectiva del pensamiento, interactividad inmediata, todos aprenden, debaten, se miran".

Alejandro Formanchuk

del lugar que tiene la comunicación en su gestión. Que detecte dónde está hoy y qué aspectos y estrategias en la forma que se produce la comunicación quiere generar, evitar, mantener o cambiar —comenta la psicóloga Andrea Churba, experta en programación neurolingüística, metodología del lenguaje, gestión y liderazgo—. El segundo paso consiste en que el líder planifique, estratégicamente, la comunicación: objetivos, contenido, personas involucradas, cuándo comunicar y dónde". El presidente de la Asociación Argentina de Comunicación Interna coincide con Churba y agrega que "cuando se elabora un plan de comunicación, la primera consigna que se debe tener en cuenta es que tendrá un accionar limitado". ¿Qué quiere decir esto? Que se podrán pautar reuniones, hacer

revistas internas, publicar información en la cartelera, etc. Pero existe un universo significativo muy grande en una organización y el principal responsable de la comunicación interna pasará a ser el líder de la compañía.

El líder, aunque no se dé cuenta, está todo el tiempo elaborando mensajes a través de lo que dice o no dice, de lo que hace o no hace. Si se pone en la balanza el tiempo que un empleado le dedica a leer el contenido de las herramientas de comunicación interna (house organ, cartelera, afiches, Intranet, etc.), se puede comprobar que al final del mes, son pocas horas, mientras que el resto del tiempo, es el líder el principal motor de comunicación. Por eso, Formanchuk remata: "La primera clave para elaborar el plan es contar con el convencimiento de los líderes acerca de la importancia de la comunicación y que ellos se vean como parte de este plan. Es imposible hacer un plan efectivo si los líderes no son conscientes de su rol: hay que lograr convencimiento y apoyo político".

Por su parte, el Lic. Andrés Hatum sostiene que para lograr "una buena es-

Planificar la comunicación

- ✓ **Objetivos:** ¿Para qué comunicar?
- ✓ **Contenidos:** ¿Qué y cuánto comunicar?
- ✓ **Forma:** ¿Cómo comunicar?
- ✓ **Personas:** ¿A quién/quienes comunicar? // ¿Quién/quienes deben comunicar?
- ✓ **Tiempo:** ¿Cuándo comunicar?
- ✓ **Lugar:** ¿Dónde comunicar?

La comunicación interna es la forma de relación entre aquellos que comparten un mismo entorno laboral y cultural. Los factores que influyen y afectan esas relaciones involucran a las personas, la empresa y el entorno. Ningún plan de comunicación interna puede ser efectivo si no contempla la interrelación de estos factores que es propia y única en cada organización.



La comunicación interna y la crisis financiera de 2009

La Asociación Argentina de Comunicación Interna presentó los resultados de la investigación sobre comunicación institucional en tiempos de crisis.

- El 70% de las empresas cuenta con un área o departamento formal de C.I.
- El 85% de las empresas tienen tres personas, como máximo, en el departamento de C.I. El 78% de las empresas manifestó que cuenta con el apoyo de consultoras externas.
- El 73% de los encuestados afirmó que conservó el equipo de trabajo y un 19% consideró que tomó más personal, mientras que un 8% afirmó que capacitó a personal de otras áreas para que realicen tareas de C.I.
- En cuanto al presupuesto, la reducción de costos se vio afectada en las herramientas y medios.
- El 54% consideró al área de C.I. como un aliado para atravesar la crisis.

estrategia comunicacional, hay que pensarla desde la dirección. Definir qué se quiere comunicar y cómo se comunicará; y pensar que la comunicación externa e interna van de la mano. Lo que se comunica adentro repercute afuera y viceversa”.

Lo interno y lo externo

“Hay que planificar la comunicación interna respetando el mensaje corporativo global de la empresa para facilitar la construcción de una imagen interna coherente con la imagen percibida por los públicos externos”, desliza la Lic. Marisa Cuervo en la publicación de su autoría “El desafío de la comunicación interna en las organizaciones”. Todo parece indicar que hay una vinculación muy fuerte entre lo interno y externo. A tal punto que los empleados parecen ser, hoy, los comunicadores externos de la empresa por excelencia, algo que podría traducirse como los principales embajadores. “Si una

empresa tiene una buena gestión de comunicación interna, esto termina afectando a la comunicación externa, porque los empleados se convierten en voceros. Si ellos no están bien dentro de la organización, su malestar repercutirá directamente en la atención al cliente y no brindarán un buen servicio. Este panorama es más preocupante hoy, con el estallido de las redes sociales”, suelta Formanchuk. Y en este punto, también coincide el Lic. Hatum: “Es un tema cada vez más crítico. En las redes sociales y en la web aparecen críticas despiadadas a organizaciones, y todo el mundo tiene acceso a esa información. Además, existen webs que se focalizan en opiniones de empleados o ex empleados, al mejor estilo foro, donde los potenciales empleados pueden consultar y saber qué sucede en esa organización”. Mientras los empleados estén satisfechos no habrá problema. El conflicto surge cuando el personal descontento comenta sus malas experiencias en las redes. Estas tienen un poder inédito: hacer públicas las experiencias positivas o negativas. El concepto 2.0 se basa en una construcción horizontal de los men-

“Si en una empresa hay buena comunicación, los líderes obtienen legitimidad y además, aprenden. Al haber más comunicación, hay mayor información, por lo tanto, los niveles de participación aumentan”.

Andrés Hatum



sajes y en un feedback inmediato. Si una empresa establece un blog o canales amplios de comunicación y de feedback, pero después no está dispuesta a escuchar lo que la gente escribe, no sirve de nada su implementación porque no utilizan las herramientas con el concepto que tienen. “Una reunión cara a cara –comenta Formanchuk– es la mejor herramienta 2.0. El personal está sentado uno al lado de otro, hay interactividad inmediata, una construcción colectiva del pensamiento, todos aprenden, debaten...”. Y Hatum agrega: “si en una empresa hay buena comunicación, los líderes obtienen legitimidad y aprendizaje. Al haber más comunicación, hay mayor información, y los niveles de participación aumentan”. Para concluir, resta saber si una buena comunicación garantiza el éxito de las compañías. Y si bien no lo certifica, ayuda. La comunicación es una pieza fundamental dentro del funcionamiento interno y externo de la compañía, pero también hay muchas decisiones organizacionales que no dependen de la comunicación. “Una buena comunicación tiene que estar acompañada de una buena empresa”, concluye Formanchuk. [N](#)

Por: Anita Pando.
Ilustración: Max Aguirre.