



Autor: Andrea De Felice

Título: Comunicación como herramienta de gestión

Por largo tiempo las organizaciones privadas y públicas creyeron que lo importante era *comunicar como sea y comunicar mucho*, sobre todo, a través de los medios masivos por su alcance y poder. En ellos se reunía la capacidad de persuadir y difundir masivamente. De la misma forma en que estas fuerzas se consolidaban como un poder, se cortaban de los hechos reales, de todo aquello que proviene de la cultura corporativa, las estrategias, las decisiones y su ejecución. En síntesis, de la acción.

Se había llegado a la conclusión que las empresas que no comunicaban parecían, cuando en realidad esto es un gran error. Primero, porque es imposible que todo aquello que existe y está en la realidad “no comunique”. Segundo, porque no todo es comunicación. Tercero, porque “no comunicar” ciertas cosas es parte también de una estrategia de comunicación.

El dilema no es entre comunicar y no comunicar, sino que se trata planificar una política que contemple en cada situación el momento oportuno y el contexto pertinente, y hacerlo en sinergia con la acción. El verdadero problema no está en decir o no decir, sino en qué decir, a quienes y cómo y fundamentalmente, en las relaciones entre decir y hacer, entre comunicar y actuar.

Desde esta perspectiva, se entiende la *comunicación* como acción, como un nexo entre los individuos y las cosas, y ante todo, como un lenguaje. La comunicación es bidireccional, busca el feedback permanente, estableciendo interacciones y negociaciones entre los actores.

En cualquier empresa o institución la comunicación está presente en todas las relaciones que se construyen entre los actores de la organización, tanto a nivel interno como externo. Se puede identificar en una serie de situaciones o facetas, es decir, en plano de las relaciones interpersonales, en el plano de las nuevas tecnologías de comunicación y en el plano político y administrativo. En cada uno de ellos habrá que tener en claro cuáles son las

orientaciones y las acciones implementadas en materia de comunicación para mejorar el resultado global y lograr una coherencia con los objetivos de la empresa. Se busca, de esta manera, otorgarle un verdadero enfoque participativo a la comunicación para que realmente signifique una “*puesta en común*”. Esto implica poseer códigos, repertorios y significados comunes que crean el concepto de comunidad.

La comunicación empresarial propone trabajar sobre algunos objetivos básicos, a saber: modificar el comportamiento de los receptores, consolidar ese comportamiento, provocar una reacción positiva y trabajar con coordinación y coherencia, tanto en comunicación interna como externa.

Una buena política de comunicación es una herramienta de productividad a la que ninguna compañía debe renunciar. El simple hecho de elevar el nivel de comunicación externa e interna incide, por un lado, sobre los mensajes que se emiten a los distintos públicos y, por otro lado, influye en las opiniones, actitudes y conductas del empleado, sobre los resultados de los proyectos que se desarrollen y sobre la productividad general de la empresa. Desde esta perspectiva se rescata la *función mediadora* de la comunicación entre el entorno y los actores, reconociendo que su valor no reside en ser un canal de transmisión de información, sino que es un proceso de producción de significados sociales.

Pensar en la comunicación como una herramienta de gestión implica identificar su potencial para construir relaciones entre la organización y los públicos meta, estableciendo interacciones e intercambios recíprocos, para conformar procesos participativos que promuevan un modelo de comunicación transversal y dinámico.

La comunicación interna juega un papel preponderante en la organización para facilitar y fortalecer el involucramiento, el sentido de pertenencia, la identificación con la empresa, la motivación y el comportamiento de los empleados. De esta forma, contribuye a que todos los miembros entiendan cómo pueden ser parte del logro de los objetivos de la empresa. Es decir que la comunicación sirve como un proceso constante de integración. La comunicación interna está constituida por todas las acciones de comunicación y abarca los distintos programas de comunicación y difusión de la información interna. La principal función de la comunicación es apoyar estructuralmente el proyecto empresarial, cualquiera sea la orientación de la organización.

Los programas y actividades de comunicación que se realizan en la organización – independientemente del público al que se dirijan, de los objetivos específicos por cumplir o de los canales utilizados– deben responder a una estrategia común cuya finalidad será ayudar a la empresa a lograr sus metas. Por lo tanto, será necesario definir la estrategia referida, a partir de la imagen que la organización desea evocar hacia adentro y hacia fuera, de acuerdo a su propia cultura.

Para impulsar cualquier política de comunicación es necesario conocer la *cultura* de la organización, en otras palabras, indagar sobre los valores, los hábitos y los rasgos compartidos por cada grupo humano. Desde este enfoque, la cultura es el sistema de significados aceptados pública y colectivamente, compartidos por un grupo dado en un tiempo determinado. De allí que exista una relación esencial entre la cultura y la manera de comunicarse y que aquella sea esencial para determinar una estrategia de comunicación interna. Según Annie Bartolie, la cultura de la empresa se corresponde con estos valores fundamentales que están relacionados con su historia, sus juegos de poder, las personalidades destacadas que pasaron por ella y sus profesiones. Otra postura interesante es el abordaje de Edgar Schein, quien prefiere reservar el término cultura para el nivel más profundo de las *presunciones básicas y las creencias* que comparten los miembros de una empresa, es decir, son todas aquellas respuestas que ha aprendido el grupo ante sus problemas de subsistencia en el medio externo y ante sus problemas de integración interna; que han ejercido suficiente influencia como para ser consideradas válidas, como modos correctos de percibir, pensar y sentir esos problemas. Por ende, la cultura, tiene una función adaptativa, ya que favorece el consenso respecto de la misión de la empresa.

El estudio de la cultura de una empresa analiza cómo un determinado grupo humano trabajando se adapta, cuáles son las áreas de cambio posibles y cómo se puede reforzar la identidad corporativa de la organización. La cultura no es maleable físicamente, y sólo evolucionará por efecto indirecto, es decir que está relacionada con el desarrollo de estrategias, comportamientos, acciones estructurales y otras facetas de la organización. Sin lugar a dudas, el público interno tiene un rol protagónico en estos procesos y por lo tanto, actúa como un factor de legitimación de las organizaciones.

Planificación: una tarea pendiente

Cada vez más, la tarea de los comunicadores se orienta a apoyar procesos de cambio en la organización. Así es como se desarrollan estrategias, planes y políticas de comunicación en función a los resultados del diagnóstico y a las necesidades de cada empresa o institución. Se trata de programas dirigidos a mejorar la calidad o el servicio, de reingeniería, de redimensionamiento, cambio cultural, fortalecimiento de la imagen, manejo de crisis, y otros esfuerzos de transformación que requieren la participación de profesionales especializados en el campo de la comunicación. En general, este tipo de acciones queda fuera del alcance de los responsables de esos procesos, quienes no cuenta con la experiencia ni los conocimientos específicos en la materia.

La principal finalidad de la planificación es la de producir un cambio en las relaciones comunicacionales que presenta una empresa, institución u organización, proponiendo políticas de acción dirigidas a las áreas más problemáticas diagnosticadas. Entonces, planificar es una forma de intervención social, que significa distinguir y conocer para transformar. En otras palabras, planificar es introducir organización y racionalidad en la acción. Para alcanzar las metas propuestas, se fija un itinerario, con los caminos a seguir, así como también las etapas a recorrer, asumiendo que la propia marcha conlleva procesos de transformación. Si, tal como postula Joan Costa: “Hemos pasado de la empresa de producción en un entorno previsible donde todo era relativamente inteligible, a la empresa de competición en un entorno cambiante donde todo es incierto y complejo”¹, la planificación de la comunicación posibilitará mejorar las condiciones actuales y adoptar opciones libres y conscientes frente al devenir de los acontecimientos.

La comunicación es una actividad flexible (de ahí la necesidad de normativizarla), lo que lleva a prever posibles situaciones para ejecutar, sobre la marcha del proceso, cambios de detalles o modificaciones más sustanciales en la dirección prevista en el plan. Dos aspectos resultan de suma importancia en este proceso son: 1) la *viabilidad* de la planificación, que esta relacionada con las posibilidades de llevar adelante el plan y es parte de una decisión política por parte de los directivos de la empresa. 2) La *factibilidad*, que da cuenta de los recursos humanos, técnicos y de infraestructura, comunicacionales y económicos necesarios

¹ Costa, Joan: “Hacia el futuro de la comunicación empresarial”, nota publicada en www.licencomunicacion.com.ar

para impulsar proyecto. Con la estructura básica del plan se identificarán los medios necesarios para ejecutar las acciones previstas.

En la era de la comunicación parecería que se está cambiando la mentalidad en muchas empresas porque comienzan a gestionar las comunicaciones y consideran que el valor que puede aportarles una política bien diseñada es tan importante como una correcta gestión de los recursos tangibles. Sin embargo, **no** hay forma de diseñar una receta estándar aplicable a todas las organizaciones. Para asegurar su efectividad, las acciones y estrategias comunicativas deberán planearse y desarrollarse en base a las necesidades concretas de cada organización, acordes a su naturaleza, cultura y situación. Se trata de impulsar un enfoque integrador, global, que apunte a descubrir las causas de los problemas, desterrando así la visión fragmentada y sólo orientada a paliar los síntomas.

Ref:

-Bartolie, Annie: *La comunicación organizada*, Barcelona, Paidós, 1992.

-Schien, Edgar: *La cultura empresarial y el liderazgo*, España, Plaza & Janes Ediores, 1985.

Artículo presentado en el marco de las XIV Jornadas de Reflexión Académica, Universidad de Palermo, 2006. Publicado en Actas

Copyright © Andrea de Felice -2006



La versión digital de esta obra está licenciada bajo una Licencia [Creative Commons Atribución - NoComercial 2.5 Argentina](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/2.5/argentina/)

www.diegolevis.com.ar