

# LA CONSTRUCCIÓN PERMANENTE

Comunicación organizacional

Por Ana Inés Pepe





Este texto ofrece una mirada introductoria sobre la comunicación organizacional, las nuevas herramientas y los desafíos que enfrenta esta disciplina en la actualidad. Largamente desconocida, la actividad ha ganado un rol estratégico dentro de empresas y organizaciones que reconocen el valor de los intangibles.

“Entonces, ¿cuándo la gente no se entiende en la empresa te llaman a vos?” me preguntan tratando de entender a qué se dedica una persona con una carrera en comunicación organizacional. Sin embargo, este desconocimiento en nuestro mercado se ha ido revirtiendo y cada vez son más los avisos clasificados buscando comunicadores para organizaciones.

Quienes nos dedicamos a la Comunicación Organizacional, también llamada Comunicación Corporativa y a veces Relaciones Públicas o Relaciones Institucionales, trabajamos con el objetivo de que las organizaciones que nos contratan como asesores o como parte de su staff mejoren su comunicación, es decir que los mensajes que quieren transmitir lleguen adecuadamente a los públicos que les interesan. Estos públicos pueden ser los propios integrantes de la organización, los clientes, los potenciales clientes, los accionistas, los proveedores, los vecinos del barrio donde está instalada la empresa, etc. Esta convicción

Ana Inés Pepe::  
Es Licenciada en Comunicación Social por la Universidad Católica del Uruguay; docente de Comunicación Interna y de Gestión de la Imagen Corporativa; consultora y co-directora de Contexto Comunicación Corporativa.

---

Foto AFP  
Andreas Solaro

en que para lograr buenos resultados en las organizaciones hay que trabajar con todos los grupos de interés que se vinculan con ella, es hija de la concepción norteamericana de *Public Relations* y hermana de la más reciente y famosa *Stakeholders*. A la primera la podríamos traducir como Relaciones con los Públicos y a la segunda como “parte interesada” o “parte afectada” por el quehacer de la organización.

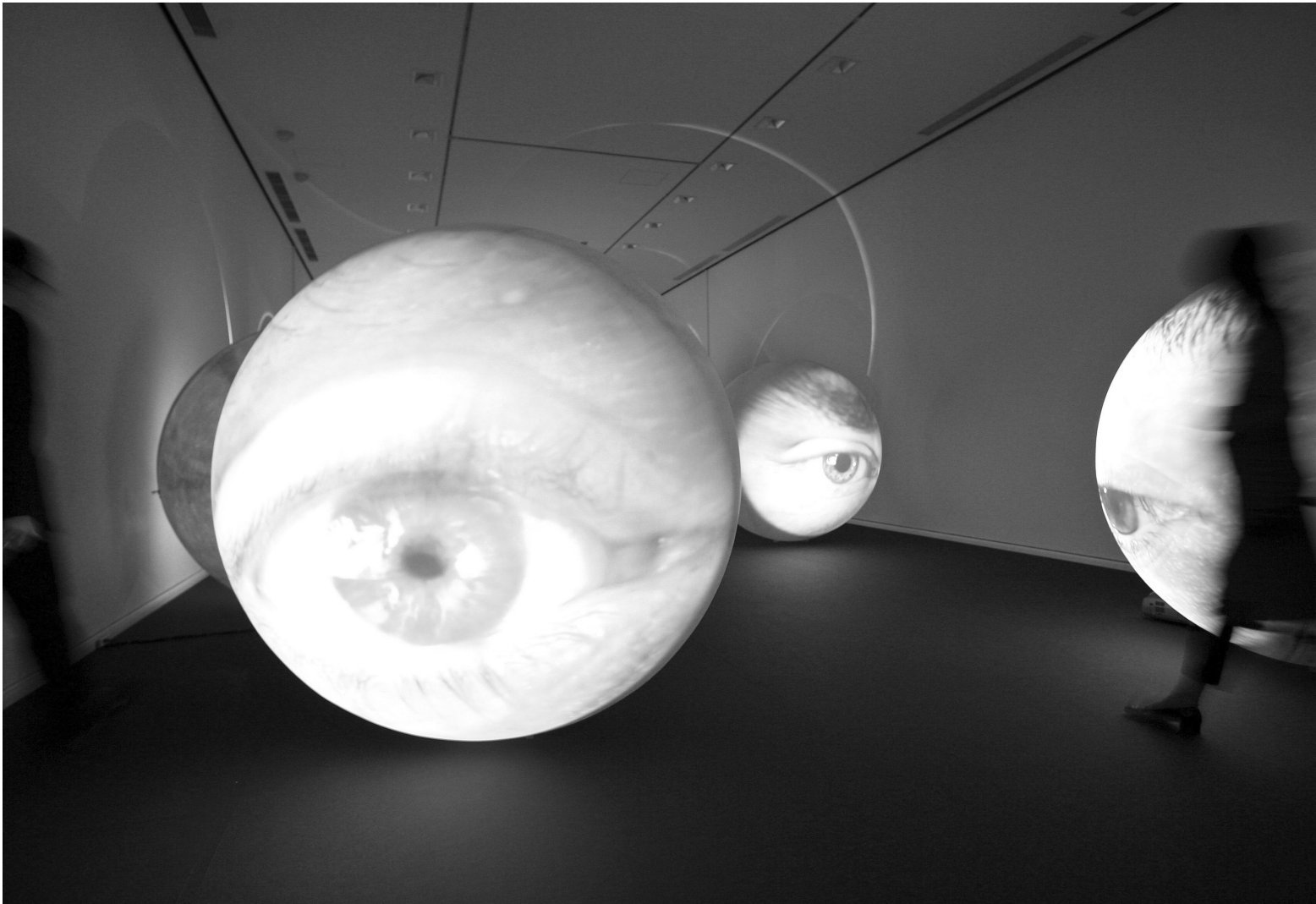
Autores clásicos en la materia como Annie Bartoli y Gregory Kreps han fundamentado ampliamente que la organización y la comunicación se encuentran asociadas en forma indisoluble. Desde su perspectiva funcionalista, toda organización que persiga un resultado debe plantearse objetivos de comunicación y considerar a la comunicación como un factor estratégico clave. La comunicación para estos autores facilita, regula, direcciona, cambia actitudes, permite comprender, aprender, dar sentido.

No en oposición pero sí como contrapunto, la colombiana Mariluz Restrepo, un referente ineludible en Latinoamérica, advierte que “es la comunicación como un hilo que se ensarta, se anuda, se teje, la que nos hace comunidad, la que permite que cualquier organización en el umbral de su eficiencia, su efectividad y su racionalidad se mantenga humana y razonable para ser ejemplo de comunidad viva. Pero la comunicación reducida a su mínima expresión —a ser ‘herramienta’ y/o estrategia de la llamada administración científica— se convierte en arista, filo cortante, borde áspero separando a los que hablan de los que escuchan, a los que deciden de los que acatan, a los que saben y tienen de los necesitados. Entre ambos hilo y filo, el comunicador se sitúa en un dilema y es a quien le corresponde reconocer los riesgos y posibilidades de uno y otro. Quien profesa la comunicación y no es un mero funcionario no puede eludir su responsabilidad de apostar por la supervivencia de nuestra condición humana por encima del rendimiento y el éxito. La comunicación en su sentido

profundo así nos lo exige.” Esto afirmaba Restrepo en la ponencia que presentó durante el Congreso Internacional de Comunicación Organizacional realizado en 2003, en la Pontificia Universidad Javeriana de Colombia.<sup>1</sup>

En la práctica un comunicador organizacional básicamente se dedica a diagnosticar, proponer e implementar acciones para que todos los pasos del proceso de comunicación entre una empresa y esos públicos que mencionábamos funcionen acéptamente. Generalmente se incorpora o acude a una organización que ha detectado que tiene un problema (“no me puedo comunicar con...”) o un deseo de comunicación (“quisiera llegar a...”). La auditoría de imagen corporativa, la encuesta de satisfacción, el *clipping* y análisis de menciones en medios masivos, la evaluación del clima interno, la entrevista en profundidad, todos estos recursos le permitirán al comunicador evaluar “el estado del arte” de las percepciones sobre la empresa u organismo en relación a los diferentes públicos que le interesan.

A partir de su ingreso en la vida de la organización, y una vez hecho el diagnóstico, el comunicador tiene como desafío dotar a cada acción de comunicación de forma, contenido y sentido. Para esto trabaja con diseñadores, fotógrafos, productores audiovisuales, que generan la comunicación visual de esa organización, que la identifican con logotipos, colores, con una estética, con ciertos rostros y personajes, que tienen por objetivo que clientes e integrantes la encuentren un lugar atractivo, deseable, que dé ganas de pertenecer. La palabra es otro recurso básico. La palabra escrita y hablada. A la hora de elegir canales las opciones son vastísimas y van desde los medios más tradicionales (carteleras, brochures, volantes, publicitys, radio, televisión) a los más nuevos (sitios webs, intranets, blogs, sms). Y más allá de la comunicación mediada, el cara a cara sigue siendo el medio privilegiado cuando se trata de motivar, de



comprometer, de llegar a sentidos contruidos en conjunto y compartidos, por eso reunir a los actores que intervienen en el proceso que queremos mejorar es clave, y esas instancias pueden ser talleres de integración, de trabajo en equipo, cursos de capacitación, reuniones periódicas o en fechas clave o los curiosamente llamados en nuestro medio: “eventos”.

Por otro lado, Cees Van Rieel, otro referente de la materia, nos recuerda a profesionales y empresarios que “los directores generales jamás deberán contratar a expertos en comunicación como panacea de la comunicación organizativa: tal especialista en comunicación se convertirá rápidamente en el residente experto, causando en el equipo de directores el presentimiento de que ya no deberán preocuparse del

problema. El peligro está, desde luego, en que es absurdo esperar que una persona (o un departamento) que actúa desde una única posición, resuelva un problema que afecta a toda la organización. Esta clase de ideal para remediar los males de la organización no librará a nadie de la organización de su propia y verdadera responsabilidad en la comunicación (...)”<sup>2</sup>

No es fácil distinguir a un comunicador organizacional de otros comunicadores ya que éste hace un poco de todo: es un poco periodista, un poco publicista, un poco productor, un poco diseñador. Digamos que en este caso se diferencia de otras vertientes de la comunicación por sus “no-sólo”, es decir, al comunicador organizacional le importa la organización no sólo como generadora de noticias, no

**2::** Congreso Internacional de Comunicación Organizacional (2003) Todas las ponencias del congreso se encuentran en el Número 34 de <[www.razonypalabra.org.mx](http://www.razonypalabra.org.mx)>.

sólo para vender o generar marca, no sólo en sus aspectos visuales, su mirada está puesta en la organización como un todo integrado.

Pero ese objeto de sus desvelos es compartido con otros profesionales de los que tampoco es fácil distinguirlo, ya que el comunicador organizacional también sabe un poco de psicología, un poco de sociología, un poco de administración, un poco de marketing, un poco de recursos humanos. Con estos otros “bichos organizacionales” se diferencia justamente porque su mirada está puesta en los procesos de comunicación de una forma más específica que a la vez abarca más que la de otros integrantes de la fauna organizacional. Por ejemplo, un psicólogo presta atención a la comunicación interpersonal entre un jefe y un subordinado, pero probablemente no podrá producir el guión para un video corporativo que capacite a mandos medios sobre el tema. Un sociólogo podrá generar una excelente encuesta para evaluar necesidades de información de los clientes sobre un servicio, pero probablemente no podrá diseñar y redactar un folleto institucional.

Hechas estas distribuciones y atribuciones, cabe notar que en la práctica las fronteras se desdibujan y redibujan y, como en la mayoría de las profesiones, la multi e interdisciplinariedad son fundamentales, enriquecedoras y bienvenidas a la hora de brindar respuestas de calidad y rigurosidad a las organizaciones.

### **Nuevas herramientas para la comunicación**

Si bien los medios masivos también son terreno de estrategia del comunicador organizacional, a nivel operativo quedan más bien en manos de publicistas y periodistas. Digamos que las carteleras, los *house organs* (revistas institucionales) y los impresos corporativos en general han sido, y continuarán siendo, medios básicos del comunicador organizacional. La tangibilidad de algo impreso que al recibirlo sí o sí se ojea (de pasar los ojos), se huele, se

toca, no se compara —en nuestro medio— con la posibilidad de postergación en las bandeja de entrada y favoritos, o el pánico a la saturación que causa todo lo que hay para ver, leer y experimentar a través de las nuevas tecnologías de la información. Pero ellas están allí y han impactado en la profesión generando una serie de nuevos medios y modos para trabajar. De entre las muchas y conocidas ventajas de Internet, una de las más impactantes a nivel de comunicación organizacional, es la posibilidad que le otorga a las empresas de llegar a través de su sitio web directa y permanentemente a sus públicos de interés, sin estar mediados por terceros que editen e interfieran en su mensaje.

Otra ventaja es que estas tecnologías permiten bajar los costos de tal forma que cualquier empresa, sin importar sus dimensiones ni las del público al que quiere llegar, puede poseer su propio canal de comunicación. Tener un blog, un sitio web, una newsletter interna o externa implica costos muy bajos y tiempos de producción y distribución muy rápidos. Ya no importa el costo prohibitivo de una impresión de calidad, a cuatro tintas, ya no importan los altos costos por bajos tirajes (de todas formas: bienaventurados los que pueden invertir en ello!).

Además, los llamados *medios sociales* han abierto la puerta a nuevas posibilidades todavía poco explotadas, aún en los mercados más desarrollados. Pero poco a poco, los blogs corporativos con usos externos o internos, para clientes y funcionarios, el monitoreo de las menciones de la empresa en foros, chats o blogs ajenos a la compañía, y lo que se dice y se hace con la marca y con la empresa en mercados virtuales como el de *Second Life*, se van haciendo un lugar en las agendas de los comunicadores.

Como apunte tecnológico final no debe olvidarse al nunca bien ponderado teléfono, el fijo, ya en vías de extinción, o el celular, que se incluye cada vez más

como una pata de las estrategias de llegada a clientes y funcionarios, a través de las tecnologías en continuo avance que viabilizan los call centers y servicios de envío y recepción de mensajes de texto. Por ejemplo, en la empresa brasileña de autopartes Jost se envían mensajes de texto a los funcionarios felicitándolos en fechas clave, recordándoles reuniones generales, transmitiendo mensajes corporativos, que son firmados por *Jostinho*, la mascota de la empresa.

Más allá de las tecno-logías, las método-logías también van modificándose. Con un poco de nueva aplicación y un poco de moda, las prácticas de *Storytelling* (la utilización de historias en la empresa), y *Appreciative Inquiry* (conocida en español como diálogos apreciativos), vienen bajando desde el norte buscando que los líderes de empresa comprendan que la palabra genera realidad, que las narraciones tienen un valor fundamental en la creación de culturas, que la forma de preguntar determina que se encuentren o no las respuestas necesarias, en definitiva, que lo que se dice impacta en lo que se hace y cómo se hace, que decir es hacer.

Los focos de atención también se desplazan. La globalización, la transnacionalización, llevan a que los académicos, profesionales y empresarios estén cada vez más atentos a la comunicación multicultural, a la comunicación en la diversidad. Todo un desafío en el campo de la construcción de sentidos comunes. Y no debemos pensar que estamos hablando solamente de la comunicación entre asiáticos y norteamericanos, por decir algo, también en las empresas donde sólo hay uruguayos hay multiculturalidad, el este y el oeste de la ciudad manejan códigos cada vez más diferentes.

### Los desafíos son humanos

Sin duda, cómo manejarse con las nuevas tecnologías de la información y comunicación es uno de los principales desafíos actuales de los comunicadores, pero hay muchos otros que apuntan a aspectos mucho



Foto AFP  
Nigel Treblin

3::  
<www.joancosta.com>.

más básicos pero tan intrínsecos del ser humano, que son mucho más difíciles de atacar.

El *engagement* (compromiso), el *empowerment* (“empoderamiento”), son conceptos que habitualmente pululan en la bibliografía y “weblogografía” reciente vinculados a la profesión, siempre estrechamente ligados al liderazgo y a la capacidad (¿o incapacidad?) de los líderes para comunicarse con sus colaboradores, para transmitir la misión y visión de sus organizaciones, para construir culturas sólidas, diferenciables y valoradas. Sigue siendo un desafío cómo lograr que la gente encuentre un sentido en trabajar donde trabaja, en hacer lo que hace, que se sienta “propietaria” de los procesos de los que participa, tanto como para querer mejorarlos y tener la iniciativa de hacerlo. Ni más ni menos que el antiguo y criollo “amor a la camiseta”.

Responsabilidad social, reputación, son también ámbitos de nuevos desafíos, si bien podríamos decir que son nombres nuevos para algo que algunas organizaciones siempre tuvieron en cuenta y que otras siempre debieran haberlo tenido: tener una buena marca significa hacer bien las cosas. Crisis ambientales y sociales han agregado ítems a nuestra lista de atributos comunicables y generadores de marca. Ahora debemos ayudar a las empresas a transmitir que no contaminan, no evaden, no corrompen, no explotan y no discriminan, y muy por el contrario: apoyan, desarrollan, contribuyen, potencian.

Como nos señala Joan Costa, uno de los máximos popes de la comunicación corporativa, “(...) lo decisivo en una hiperoferta como la que nos abruma, es el acto de elegir, la decisión. Y lo que determina la elección no es aquello que es común a un tipo de producto o de servicio, sino exactamente lo contrario: lo que es singular. La singularidad se comunica, obviamente, pero antes, se produce. Es en el hecho singular del hacer y del comunicar, (el cómo) cuando lo que ha sido hecho

(productos, objetos, servicios) adquiere significado y valor. El cómo es subsidiario de la cultura organizacional, y ella transforma el quién y los qué en personalidad y estilo corporativos: componentes cualitativos de la imagen”.<sup>3</sup> Cómo transmitir esos componentes cuando hablamos de responsabilidad social empresarial es una pregunta que actualmente genera debate y respuestas encontradas. ¿Construye o destruye el mensaje presentar un balance social en un carísimo papel satinado, con fotos publicitarias de niños “carenciados” recibiendo una donación de un banco?

El máximo desafío es sin dudas la medición de resultados, como en la mayoría de las profesiones que trabajan con intangibles. Por ahora la herramienta estrella es la encuesta de opinión que recoge la satisfacción y valoración de clientes y empleados en relación a la empresa. Muchos continúan buscando otros instrumentos menos “soft” que vinculen más directamente la inversión en comunicación con el retorno en ventas, en productividad, en reducción de costos, etc. Otros se resignan entendiendo que si el campo de trabajo es el mundo de las percepciones, es lógico que allí se vayan a buscar los resultados.

Para mirar hacia el futuro, vale recordar una de las últimas ponencias del español Justo Villafañe en Argentina, el año pasado, para quien el término “comunicación organizacional” (CO) se está volviendo “estrecho” y propone un nuevo nombre: “gestión de los intangibles”. Aunque suena algo rimbombante, lo cierto es que las empresas han descubierto que lo más difícil de gestionar y lo que más aporta valor (contante y sonante) a una empresa son los intangibles: la marca, la cultura, el conocimiento (el *know-how*), las competencias de sus integrantes. Según Villafañe “en menos de diez años, las direcciones de comunicación han pasado de ser un tanto intrascendentes en las organizaciones (encargadas de recortar un periódico y hacer un *pre clipping*) y se han convertido en puntales con un valor estratégico fundamental”. ■■