

«La comunicación interna es crucial en períodos de crisis»



En el marco de Expo Capital Humano 2009, Manuel Tessi, reconocido experto de la región en temas de comunicación empresarial interna, ofreció la conferencia denominada «Comunicación interna en épocas de crisis». Manuel Tessi es autor del sistema 1A de Comunicación Interna, y en la actualidad es presidente de INSIDE y de 1A Chile, consultoras de comunicación interna estratégica con sede en Buenos Aires y Santiago respectivamente. En esta entrevista nos habla precisamente sobre la importancia de la comunicación interna en un contexto de crisis y de lo que deberían hacer las empresas para afrontar la difícil coyuntura actual.

Un tema vital para el área de Recursos Humanos es la comunicación, en este sentido ¿qué tan importante es la comunicación en épocas de crisis como la

actual?

En períodos como el que estamos atravesando ahora, la comunicación es particularmente crucial. En contextos de crisis hay incertidumbre porque no se sabe la magnitud de ésta, cuánto va golpear a la empresa y el cambio que ella implica. Sucede muchas veces que inclusive los directivos se enfrentan a un impasse entre el paradigma viejo (que ya no sirve) y un paradigma nuevo que hay que crear. En suma no se sabe que va a suceder. Muchas veces se decide no comunicar más hasta determinar por dónde es que se va a dirigir la organización.

Sin embargo, si se corta la comunicación formal lo que lo suplanta inmediatamente es la comunicación informal o rumor. Si a un conjunto de personas que tienen mucho interés en un tema (en este caso sobre qué va a hacer la empresa frente a la crisis), se le añade desinformación tenemos como resultado el rumor.

En la medida en que hay más interés y más desinformación el rumor es mayor, y se propaga por los pasillos de la organización a través de la comunicación informal.

Pero una crisis como la actual genera además temor, y cuando los empleados sienten temor e incertidumbre sobre su situación laboral, por ejemplo, pueden generar parálisis a la organización, precisamente cuando lo que se necesita es mayor dinamismo para capear la crisis.

Entonces, ¿qué deben hacer las empresas para evitar la inacción?

Lo que recomiendo es empezar un proceso de escucha de las inquietudes de las personas, que debe ser asumido por el área de comunicación de la compañía. Cuando la gente puede hablar y

expresar su temor de manera abierta lo que va a suceder es que el temor se va a replegar. Pero, además, el comunicador de la organización va a tener elementos para desarrollar una estrategia de comunicación que esté acorde a lo que la gente está necesitando. Es preciso decir que escuchar es también un acto de comunicación.

Cuando la gente puede expresarse siente que forma parte de algo y se siente protagonista de las acciones que se toman, porque ha sido consultado.

Entonces, en situaciones de crisis las empresas tienen la tendencia a evitar la comunicación formal porque no saben bien hacia donde van a ir por la propia magnitud de la crisis. La recomendación es evitar tal situación, y el primer paso debe ser escuchar.

Pero, ¿cómo se lleva a cabo en la práctica el proceso de escuchar?

Puede realizarse a través de una encuesta, o sea a través de la comunicación interpersonal directa. Sin embargo, en situaciones de crisis es mucho más efectiva la comunicación directa con el empleado para indagar sobre sus preocupaciones, temores y percepción acerca de lo que está sucediendo.

¿Cuál es el impacto de la crisis en las emociones?

En una crisis lo que predomina es la incertidumbre, y es esto lo que provoca temor y miedo en las personas. La noción más básica de un ser humano es el miedo, es lo primero que aparece en la conformación de su gama de emociones. Es la emoción más básica y el motivo más antiguo de miedo de la humanidad es originada por la incertidumbre. Es decir, naturalmente el ser humano va a temer cuando no sabe que va a pasar. Ese «no saber que va a pasar», está atado a su instinto de conservación y de supervivencia.

En el ámbito laboral esto está directamente vinculado a perder el trabajo y no contar con un salario para sobrevivir. En consecuencia, crisis es incertidumbre e incertidumbre es miedo. Por lo tanto, el miedo hay que gestionarlo y, en este sentido, lo primero es escuchar. Para entender la importancia de todo esto, hay que destacar que la crisis actual es la más grande desde la década del treinta, por lo tanto la incertidumbre es enorme y el miedo también.

En este entorno, ¿cuáles son las principales dificultades que enfrentan las empresas en el tema de la comunicación interna?

Para que la empresa salga adelante, se necesita que las personas que trabajan en ella actúen. Hay que destacar que las acciones de un ser humano siempre previenen de una emoción, de allí viene la palabra motivación. Cuando yo quiero motivar un empleado es para que haga algo.

Pero, cuando la emoción básica es el miedo o temor, lo que se produce es una parálisis. Entonces la principal problemática que se viven en escenarios como el actual es la parálisis, la no-acción. La manera de superar esta situación es a través de la comunicación, con el objetivo de gestionar el miedo y conseguir que las personas puedan actuar motivadas.

¿Qué tan costoso le puede resultar a una empresa no gestionar adecuadamente la comunicación interna?

De hecho puede ser muy costoso, e inclusive fatal. Si las personas que conforman la organización no actúan, o actúan demasiado temerosas, la competencia lo puede sacar del mercado, o puede perder las oportunidades que la propia crisis le puede ofrecer. Entonces puede ser determinante conseguir que los empleados se sientan parte del proceso de cambio que propone toda crisis.

En el Perú la gran mayoría de empresas son pequeñas y microempresas (Pymes) ¿Cuál es la importancia de la comunicación interna para las Pymes?

La comunicación interna en las pequeñas empresas no depende de un departamento de comunicaciones o de un área de recursos humanos, porque cuentan con pocas áreas y un limitado número de empleados.

Por lo tanto, en estas empresas la comunicación está en las manos de su directivo principal, que en el caso de las más pequeñas es el propio dueño de la empresa. Lamentablemente, a este nivel no existe una conciencia clara de la importancia de la comunicación porque los directivos asumen que todas las personas sabemos comunicarnos.

Los líderes organizacionales creen que es una habilidad que ya tienen adquirida con cierto nivel de excelencia, pero en realidad, las personas sabemos comunicarnos a un nivel cualitativo básico. Si uno quiere obtener importantes logros con su gente y, en particular, en situaciones de crisis, los encargados de la comunicación en las Pymes tienen que contar con una gran habilidad de comunicación, y eso se aprende. Hay que saber escuchar, hay que entender los procesos de empatía y saber motivar a las personas. Eso es lo que propone la comunicación interna.

La definición más corta que yo encontré de comunicación interna para un líder es: hacer-hacer. Un directivo de una empresa pequeña lo que tiene que hacer es hacer-hacer, a través del verbo. Este arte de hacer-hacer es con la palabra, con la comunicación y para eso hay que estudiar y profundizar.

Por último, ¿cómo evalúas el manejo de la comunicación interna en los países latinoamericanos?

Hemos identificado que existen tres necesidades muy importantes en el tema de la comunicación interna. Primero, mayor sensibilidad en el tema de la comunicación y capacitación para líderes, pues se necesitan desarrollar habilidades sobre el tema de la comunicación interna, desde cómo comunicarse mejor, cómo escuchar mejor y cómo gestionar esa comunicación.

El segundo punto es la planificación integrada, es decir, no solamente un departamento de comunicación tiene que comunicar, sino también los directivos, los mandos intermedios, los supervisores y empleados en general. Muchas veces, los empleados se ven así mismo como «receptores» de la comunicación, donde ellos son sujetos pasivos, y no tienen nada que opinar.

Lo último es la medición. Hacen falta mediciones específicas de comunicación interna en todos los países y se hace cada vez más necesario contar con indicadores concretos del flujo de comunicación para evaluar si este es positivo, efectivo, deficiente o insuficiente.