

LA COMUNICACION EN LAS ORGANIZACIONES

José Lito García Abad

Responsable del Servicio de Comunicación Interna de Caixa Galicia

Hace tiempo, el catedrático de Economía Aplicada de la Universidad de A Coruña Antonio Erias escribía en un periódico gallego un hermoso artículo titulado "Elogio de la comunicación empresarial", relacionando esta función con las teorías que habían llevado a la concesión del Premio Nobel de Economía a los norteamericanos Akerloff, Spence y Stiglitz. Sin duda, era aquella una opinión autorizada que, sin embargo, pasó bastante desapercibida entre el sector de la comunicación organizacional, aún a pesar de que es raro encontrarse con un acreditado economista que haga tan ardiente defensa de las virtudes de una función que, siendo sinceros, no goza aún del prestigio que debiera y que, en la mayoría de los casos, no deja de ser o bien una función asesora con vistas a vender la imagen de una organización y sus principales ejecutivos, o algo que se debe hacer para transmitir información internamente pero que es una tarea accesoria encuadrada en otras funciones organizacionales, como pudiera ser la de Recursos Humanos, por ejemplo.

El profesor Erias acariciaba uno de los grandes retos de la Comunicación Empresarial para estos próximos años: la necesidad de incardinar la profesión en un entorno científico y doctrinal que se perdió, en gran medida, tras las aportaciones de la Escuela Norteamérica de Comunicación y los estudios de los efectos de la comunicación en las audiencias, y que sólo ha sobrevivido agazapado con las aportaciones individuales de algunos teóricos que, sin embargo y en contraposición, son

prácticamente desconocidos entre los profesionales que ejercen en las empresas.

Esto mismo sucede con la literatura aportada por quienes se han atrevido a teorizar sobre una función de la que hay muy poco escrito (a pesar de una aparente abundancia de literatura que en la práctica aporta muy poco a la teoría de la comunicación), o con las aportaciones de la psicología y sociología mediante sus investigaciones en materia de transmisión de información y dinámica de grupos, reducidas a un mundo minoritario.

Tal es así que, por ejemplo, hace pocos días ha visto la luz una publicación, "Culturas organizacionales"¹, que recoge y sistematiza las aportaciones realizadas en materia de Cultura Organizacional desde artículos y escritos que pueblan las tribunas especializadas. Su autor, un especialista en Comunicación: Abraham Nosnik, curiosamente uno de los más brillantes teóricos de la comunicación organizacional que ha trabajado en temas como la correlación entre información y productividad, de la que les hablaré más adelante.

Desde un punto de vista puramente práctico, por ejemplo, existen algunos trabajos realizados, normalmente por investigadores vinculados a las universidades, que aportan interesantísimas conclusiones que, por el contrario, son desconocidas en la práctica por las organizaciones, bien porque las carencias formativas de nuestras facultades son evidentes, bien porque el área del que provienen los profesionales que ejercen en los

departamentos no se ha caracterizado históricamente por preocuparse por las más modernas teorías de la comunicación y el management.

En este contexto, la Comunicación empresarial ha dar respuesta a algunas interrogantes y

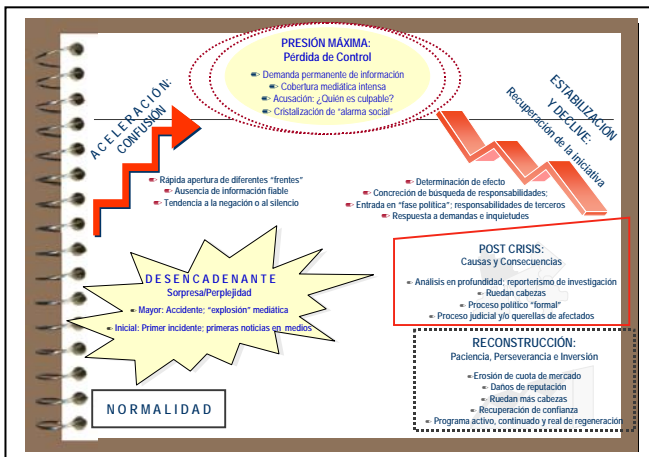
consideraciones que condicionarán su futuro profesional como función ejecutiva dentro de la empresa, al mismo rango que cualquiera otra.

ⁱ Nosnik, A: "Culturas organizacionales: origen, consolidación y desarrollo". Ed. NetBiblio, 2005.

CONSIDERACIÓN DE BASE: ¿Existe la Comunicación Organizacional?

Es llamativo que tengamos que hacernos esta pregunta a estas alturas. Sin embargo, es inútil intentar desarrollar una estrategia de comunicación en una organización donde no se cree en la comunicación o donde ésta queda reducida al chico de la prensa, al productor de contenidos para un boletín o al

Hace tiempo que estoy en contacto permanente con profesionales de la Comunicación del sur de los Estados Unidos, México, Colombia y Argentina, como Mejorada, Varona o Nosnik (en general, todos ellos educados en Norteamérica), con los que comparto, además de un profundo amor por el mundo de la Comunicación, una pasión sin límite por la Universidad aún trabajando en el mundo de la empresa.



que se encarga de redactar algunas notas para la intranet de turno. Hablamos de esas organizaciones donde, de pronto, sólo se dan cuenta de que la Comunicación existe cuando les ocurre un episodio de crisis.

Sí, porque las crisis hay que gestionarlas, y para ello hay que conocer su ciclo de vida, los hilos que mueven sus entrañas más ocultas, y actuar conforme a ello. La crisis resume en sí misma los múltiples aspectos que se ven involucrados en la comunicación empresarial y que la convierten en una disciplina específica con rango ejecutivo en las organizaciones.

Este amor permite que pueda reducir la distancia entre la empresa y la universidad, entre la "inteligencia" y la "experiencia", por el bien de un área científica que en estos momentos está en las condiciones para afrontar planes de investigación y desarrollo lo suficientemente ambiciosos como para impulsar de forma definitiva esa área de conocimiento que es la Comunicación en las organizaciones.

Este es el mayor defecto de la Comunicación Empresarial en Europa y, especialmente, en España, para cuyas universidades siempre fue una disciplina menor, miopes ante lo que no fuera prensa, radio y televisión. De ahí que en los diagnósticos de la Comunicación en las empresas españolas aparezca una y otra vez la demanda de profesionalización del sector. Se trata de una pregunta tan frecuente que se ha convertido ya en lugar común de todos los congresos desde la década de 1980.

CONSIDERACION UNO. *Es necesario dar consistencia científica a nuestra profesión.*

En paralelo con la consideración anterior, si algo hay realmente descorazonador, es comprobar una y otra vez que esta profesión sigue descansando tradicionalmente en las aportaciones realizadas en el terreno, sobre todo del Periodismo, y después de la Publicidad, el Marketing y las Relaciones Públicas, cuando no en el terreno indefinido de las relaciones personales. El camino recorrido hasta la década de 1970 se vio en gran medida interrumpido por el escaso éxito de la investigación en Comunicación dentro de la Universidad y por la falta de información entre el empresariado acerca de una función que es mucho más que "periodismo de empresa" como se la calificaba en las publicaciones de la década de 1980.

Es cierto que se ha avanzado mucho en esta materia, que lo que ahora tenemos es radicalmente distinto a lo que teníamos hace veinte años, pero no se ha avanzado a la

velocidad que se podía haber hecho. Eso, en economía, tiene un coste, el de la oportunidad de haber realizado algo que no hemos hecho.

Todavía tenemos facultades donde los estudiantes de Periodismo siguen pensando en términos de medios de comunicación tradicionales, y las asignaturas de Comunicación organizacional son o bien marginales en los planes de estudio, o bien inexistentes. Yo he hecho la prueba de preguntar a alumnos de postgrado en comunicación organizacional quiénes eran Abraham Nosnik, Federico Varona, Kevin Thomson, o que me dijeran qué entendían por Comunicación Productiva, integración de la información en la empresa o si se sabían lo que era un comunicograma. Las respuestas eran desesperanzadoras, pero en cambio muchos de ellos tenían la certeza de que el jefe de prensa de una organización debía ser un periodista.

CONSIDERACION DOS. *La Comunicación es un área interdisciplinaria.*

La literatura al respecto es abundante. Ejemplos escogidos al azar que me vienen ahora a la cabeza, sin ánimo alguno de ser exhaustivo:

1. Los estudios realizados sobre influencia de las redes de comunicación en las estructuras. En la práctica, por ejemplo, se traducen en la posibilidad de incrementar los ratios de productividad mediante prácticas de reestructuración ambiental y funcional, como ha hecho recientemente el BSCH en Boadilla (Madrid).
2. Los estudios sobre la transmisión del rumor: Los trabajos de Schachter y Burdick, que parte de los presupuestos básicos de Allport, Postman, Festinger y

Cartwright en torno a las dos condiciones básicas para la difusión de un rumor:

3. Las aportaciones de la teoría general de la información, con conceptos fundamentales hoy en Teoría de la Comunicación, como el ruido, la retroalimentación e, incluso, la posibilidad de medir la información.
4. Las consideraciones en materia de Responsabilidad Social Corporativa, que parte de un presupuesto imprescindible: la necesidad de comunicar y difundir información a y desde los grupos de

interés con los que se relaciona la organización.

5. La necesidad de transparencia para el funcionamiento de los mercados: de ahí

las derivaciones de los Códigos Olivencia, el Informe Aldama y las leyes que “obligan” a informar desde las organizaciones.

Consecuencias:

1. No es necesario que el dircom tenga un perfil formativo determinado, aunque sí debe ser un conocer del sector de la comunicación. El que provenga del periodismo ni es imprescindible (recuérdese aquella polémica de hace unos años, que aún sobrevive, cuando se

hablaba de “comunicación empresarial, tarea de profesionales”).

2. En cambio sí es importante tener equipos que hagan comunicación, y equipos de carácter interdisciplinario, que nos permitan afrontar proyectos con ambición.

CONSIDERACION TRES. ¿Podemos gestionar la función de Comunicación con criterios objetivos?

Junto al dualismo Universidad-Empresa, que por lo demás se puede hacer extensivo a otros campos del conocimiento, existen otros temas pendientes en la comunicación empresarial de hoy día. Así, en la mayoría de los congresos en los que he participado, procuré siempre plantar la que consideraba una buena pregunta, aunque conflictiva: el control de la eficacia comunicativa.

estudios de prestigiosos centros donde se hablaba de las Auditorías como herramientas de comunicación. En cualquier caso, el control de la CI es sin duda la parte más deficiente de la comunicación organizacional. En Comunicación Externa se han importado análisis que combinan los análisis de medios, usuales en Publicidad, con los análisis de superficie.

Un tema que está en buena medida resuelto en algunas áreas de la comunicación,

En mi sector, el financiero, la posibilidad de vincular la comunicación con el negocio es un escenario posible y perfectamente dibujable en un horizonte muy cercano. Por ejemplo, se puede comprobar a través de indicadores de gestión cómo influye la comunicación en diversas áreas de negocio o de la empresa, como la motivación o la gestión del conocimiento.



especialmente la publicitaria o la promoción, pero que presenta muchas lagunas en Comunicación Interna (CI). He visto incluso

Por ejemplo, un tema formulado por los premios Nobel Arrow y H. Simon, cuando señalaron que los individuos tienen una capacidad limitada de adquisición y análisis de las informaciones, pero que, cuando unen sus esfuerzos, la capacidad potencial de la organización es superior a la suma de las

capacidades individuales. En nuestras organizaciones, esto significa que la información puede conseguir que 2+2 sean 5, y a eso tradicionalmente le hemos llamado motivación. Pero nadie ha sabido establecer la relación. ¿Se puede demostrar? Piensen en la trascendencia de tal demostración: ¿qué empresario podría, a partir de ese momento, dudar de la importancia estratégica de la Comunicación Interna en su empresa y no darle el rango que tal importancia implicaría?

Junto al diseño de métodos de análisis y seguimiento, les propongo que siempre pongan en duda los más sagrados principios de la Comunicación. No se trata de sacralizar, sino de crear. En comunicación, como en cualquier área de negocio, es fundamental. Esto significa que se coloquen en el papel del físico que, de pronto, pone en entredicho los principios de la termodinámica. Revuelo asegurado. Se lo he visto hacer al profesor Cortina, de la Universidad Iberoamericana de México, al dudar de la veracidad del sagrado

esquema de Lasswell, tantas veces repetido, emisor – mensaje - canal – receptor, con todas sus variantes. El profesor Cortina, septuagenario, se había hecho una buena pregunta, y contestó ante más de medio centenar de profesionales que este esquema es mentira: la comunicación jamás empieza en el emisor. Si usted se dirige a alguien, lo primero que piensa no es en el mensaje que le va a transmitir, sino en quién lo va a recibir, en el destinatario. Señores, la comunicación empieza en el receptor.

Parece baladí, pero la repercusión de esta afirmación es inmediata y lógica: si empieza en el receptor, por qué nos empeñamos en hacer una "información para todos", como modernos mosqueteros, en vez de hacer para cada uno la que realmente quiere y como la quiere. Estoy hablando, en definitiva, de personalizar la información, de segmentar su destino y de interactividad, algo que hace sólo tres o cuatro años parecería un sueño.

CONSIDERACION TRES. *Se deben diferenciar los distintos tipos de Comunicación Organizacional y darles el mismo nivel ejecutivo dentro de la función de Comunicación.*

Así, por ejemplo, la Comunicación Interna debe ser gestionada desde la función de Comunicación al mismo nivel que el tradicional Gabinete de Prensa. Aunque muchos podamos estar de acuerdo en este punto, los estudios y encuestas realizados sobre la "realidad empresarial" actual nos revelan aún situaciones de hace dos décadas, fundamentalmente en el área estructural. En el área de Comunicación Interna, por ejemplo, es bastante común encontrarse dependencias muy diversas y presupuestos inferiores a los sesenta euros empleado y año. Aún es más, aunque hay estudios que manejan este tramo de "menor que 60 euros" a la hora de hacer

sus encuestas entre organizaciones, lo normal es que realmente sea inferior a los 30 euros empleado y año.

La gran tendencia actual de las organizaciones es la de crear direcciones de Comunicación que engloben la Comunicación Interna, las Relaciones con los Medios de Comunicación, la Comunicación Digital, la Identidad Corporativa, el departamento de Estudios, la Publicidad y el Patrocinio. Al mismo tiempo parece cada vez más frecuente encontrarse que estas direcciones asumen competencias en materia de Responsabilidad Social Corporativa.

CONSIDERACIÓN CUATRO. *Se puede y se debe hacer Comunicación Integral, como se puede y se debe hacer Marketing Integral...*

... concepto no demasiado moderno, como todos conocen. Es decir, hoy no se pueden plantear situaciones donde la Comunicación Empresarial se resume en un subproducto de alguien haciendo boletines, notas de prensa o revistas de empresa. La Comunicación Empresarial debe estar perfectamente entroncada en el mix de Marketing de la empresa.

Hacer comunicación integral significa transmitir contenidos a través de distintos canales de forma complementaria y en función de los públicos. No se pueden gestionar canales de forma aislada del resto del Plan de Comunicación. Es una consideración que va unida indisolublemente a la consideración seis, que luego veremos.

CONSIDERACIÓN CINCO. *Está naciendo una nueva manera de hacer Comunicación Empresarial, a la que podemos denominar la e-Comunicación de manos de las tecnologías de la información y la comunicación.*

Es una óptica que atraviesa toda la Comunicación y que entronca muy directamente con el Marketing, a la que algunos ya están denominando también como el *Communication Mix*. Posiblemente, aquella unidad que, en los próximos años, pretenda hacer Comunicación sin gestionar directamente la Comunicación Digital estará condenada al fracaso. Hoy Internet, y todos sus derivados, no debe ser un canal más donde colgar documentos, ajenos a la realidad del negocio y a la potencialidad de este instrumento.

¿Qué es la e-Comunicación? Una forma fácil de definirla sería la de aquella función que gestione la Comunicación a través de las TIC y que, en el ámbito interno, tendrá un papel muy destacado en las políticas de Gestión del Conocimiento organizacional. Al igual que los medios de comunicación tradicionales tendrán

que reinventarse en Internet, la empresa tendrá que reinventar su forma de hacer Comunicación. La Comunicación hoy día es más una Central de Compras: hay que buscar sinergias entre canales, hay que planificar medios, hay que gestionar con criterios de cobertura de segmentos. Hoy la Comunicación es más Marketing que Prensa en los sentidos tradicionales de ambos términos. Piensen que hoy podemos planificar actuaciones informativas pensando en términos de Medios tradicionales, en Publicidad, en canales dirigidos a clientes, en comunicación vía cajeros automáticos, en pantallas y televisiones digitales en oficinas o en edificios, en promoción y patrocinio de actos, en orientación de empleados a la venta y perfecta conjunción de soportes internos y externos, en negocio vía comercialización de contenidos, etcétera.

CONSIDERACION SEIS. *La Integración de la información en los mismos canales de comunicación*

Hoy se puede comunicar la misma información adaptada a nuevos canales de comunicación basados en las tecnologías de la información, pero también debemos integrar la información dispersa de la organización en canales únicos. Es decir, integrar toda la información, sea o no de carácter operativo, en los mismos canales de comunicación. ¿Qué diferencia tiene la información normativa de la no normativa en una organización, y qué diferencia tiene respecto a la nota de prensa que se emite al exterior de la empresa? Intenten justificar cualquier respuesta que den, y verán que no encuentran ningún argumento serio que lo justifique.

Hace algunos años, defendí esta idea en un congreso y alguien me dijo: "entonces, todo sería información". Y yo le contesté: *las empresas modernas producen más intangibles que tangibles, más información que productos. Dígame qué produce un banco, qué vende una marca respecto a otra, en qué se diferencia el Plaza del Meliá.* Estamos hablando de información, de imagen, de calidad, de temas que no podemos coger con las manos. Dice Lescaⁱⁱ que hoy la empresa

moderna no fabrica productos, sino informaciones. Y creo que tiene una gran parte de razón. De hecho, existen autores que hablan de la comunicación como forma de crear valor para la empresa. Esto es decir lo mismo que hemos dicho antes refiriéndonos a la necesidad de vincular la Comunicación con el Negocio, es decir, el único objeto de la Comunicación es la de ayudar a la organización a conseguir sus objetivos, y cuando se trata de una empresa, una forma de hacerlo es aportando algo diferente a la cadena de valor.

En resumen, la Comunicación en las Organizaciones debe ser un área funcional que se gestione por objetivos, que ayude a la estrategia y objetivos de la organización, y que le proporcione valor diferencial que le permita sustentar una ventaja competitiva. Y todo ello se puede realizar adoptando una óptica de la Comunicación muy distinta a la que se suele adoptar en las organizaciones actuales, y que normalmente se reduce a la de gestores de canales.

ⁱⁱ Lesca, H. "Información y cambio en la empresa". Ed. Gestión 2000.