

¿VALE LA PENA INVERTIR EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL?

Por [GABRIELA HERRERA MARTÍNEZ](#)

Antes de implantar algo en materia de comunicación corporativa, considere seriamente si la empresa está dispuesta a darle el mantenimiento adecuado.

Tradicionalmente, hacer comunicación en las empresas se ha visto con un enfoque simplista y se cree que “cualquiera puede hacerla”. Es así que muchas organizaciones tienen administradores, especialistas en recursos humanos, capacitadores, diseñadores, filósofos y literatos, empíricos, reclutadores y seleccionadores, ingenieros industriales, psicólogos, etc., realizando la función comunicativa al interior de la empresa. Esto, por supuesto, para los comunicólogos organizacionales es una falta de respeto, pero más allá de las visceralidades de carrera, implica una gran desventaja para las empresas, porque corren el riesgo de invertir en un arma de doble filo sin saberlo.

Si bien es cierto que el simple hecho de que una empresa reconozca la importancia de la comunicación al interior de las organizaciones y tenga interés en implementar algo en la materia, ya es un gran logro en sí mismo para la comunicación, también lo es el hecho de que si no se lleva a la práctica de la mejor manera, podría aportarle a la empresa más desventajas que beneficios, lo cual implica el mayor problema con que tradicionalmente se ha enfrentado la comunicación en las organizaciones: es ineficiente, resulta cara y, a final de cuentas, es vista como charlatana.

Por sí sola una acción de comunicación no es la panacea para las necesidades comunicativas de las organizaciones. Editar una publicación periódica, por ejemplo, o tener un tablero de avisos, no es garantía de que la empresa se esté comunicando con su público interno o que esté satisfaciendo la necesidad comunicativa que tiene y, mucho menos, que lo esté haciendo de la mejor manera. Para todo el mundo es fácil decir “hay que hacer un boletín interno”, y creen que con eso ya está cubierta la comunicación en la empresa. Error. No se puede saber si está cubierta, si esa publicación es fortuita, sale cuando se puede, su planeación y redacción de textos carecen de objetivos e intenciones bien definidos, por mencionar sólo algunos factores que inciden en la satisfacción o no de una verdadera necesidad. Es decir, si no está hecha de manera profesional (y no me refiero a una impresión cara, con fotos apantallantes y esas cosas), sino como un traje a la medida perfecta de las necesidades de la empresa, el esfuerzo es infructuoso y se convierte en un gasto.

Antes de determinar un producto comunicativo, se debe conocer la necesidad a la que responde. Muchas personas caen en el error de “fusilarse” productos comunicativos que, como fueron exitosos en otras empresas, creen que correrán con la misma suerte en todas. Primer doble filo: lo que funciona para el vecino, puede ser mortal para uno mismo.

Lo ideal sería que cada empresa contara con un especialista en comunicación organizacional –pero no todas han llegado a esa etapa de madurez todavía–, que estableciera un plan estratégico de comunicación, considerando a la función comunicativa de manera global (al igual que lo son las funciones administrativas,

operativas y de ventas, ante las que ninguna empresa tiene reserva en cuanto a su importancia, necesidad y utilidad), de tal modo que dicho plan administrara y ejerciera la función comunicativa de forma sistemática en la organización.

Establecer un plan de comunicación dentro de una organización es bastante más complejo de lo que generalmente se ha creído. Para que las empresas eviten los dobles filos que pudieran representarles las acciones aisladas y no expertas, lo recomendable es –aunque resulte reiterativa– contar con un especialista en comunicación organizacional, de planta o como asesor, que aplique los cuatro pasos básicos que sistematizan la función en las empresas:

- 1) Investigación y Audición
Para conocer el estado que guarda la empresa, saber cuáles son sus necesidades y emitir un diagnóstico que sirva de base para proponer el traje a la medida que se requiere.
- 2) Planeación y programación
Se decide y propone la forma de solucionar el problema o de satisfacer la necesidad encontrada. En esta etapa se crea el traje a la medida de la empresa. Se planean y calendarizan las estrategias que se llevarán a cabo y se presenta “en blanco y negro”, de la forma más completa posible (incluyendo recursos requeridos, presupuestos y formas de evaluación), el plan de comunicación para su aprobación. Es importante que todo lo que se proponga realizar sea acorde a los recursos (humanos, materiales y económicos) con que cuenta la empresa, a su cultura y filosofía corporativas, y repercuta en el alcance de los objetivos corporativos.
- 3) Comunicación (Implantación)
Esta fase implica llevar a cabo lo planeado y aprobado, de la forma en que fue pensado y programado.
- 4) Evaluación
Esta etapa es muy importante, pues con ella se conoce qué tanto fueron aceptadas o rechazadas las estrategias planeadas, aprobadas e implantadas, y cuán efectivas o no resultaron. Con esta fase, que puede empezar desde el mismo momento en que se implantaron las estrategias, se cierra un ciclo y comienza el otro, en el que, por lógica, la fase 4, se convierte también en fase 1, cuando el proceso se vuelve un continuo.

La comunicación organizacional, bien llevada a la práctica, es un proceso, un continuo, un esfuerzo permanente que debe estar en la empresa como parte de su hacer cotidiano. Si no se le va a dar mantenimiento constante, continuidad y seguimiento a las acciones o estrategias de comunicación propuestas, aprobadas e implantadas en una empresa, no vale la pena invertir dinero ni esfuerzo en algo esporádico, eventual, circunstancial.

Segundo doble filo: las acciones de comunicación aisladas, a la larga, perjudican más a la empresa de lo que pueden aportarle, porque la presentan como inconstante y poco respetuosa con su público, lo cual terminará, lamentablemente, restándole credibilidad frente a sus empleados, sobre todo. Así que antes de implantar algo en materia de comunicación, debería considerarse seriamente si la empresa está dispuesta a darle el mantenimiento adecuado.

Ojala pudiera decir que la comunicación corporativa es un esfuerzo único y aislado que, como por arte de magia, da resultados favorables para la empresa. No puedo. Sería una mentira. Enorme. En lo que tienen que pensar las empresas al momento de tomar la decisión, es si están dispuestas a invertir en un esfuerzo

sistemático, metodológico, planeado y medible; un esfuerzo que se traduce en acciones y estrategias continuas y permanentes, efectivas y a la medida, que redundan en una gran serie de beneficios para la organización.

Así que, vaya para todas las empresas: si confían en la comunicación como un elemento vital para la organización y están dispuestas a invertir en ella, permitan que sea un profesional especializado quien se haga cargo de demostrar sus alcances y resultados. No se arrepentirán.

Y para ustedes, profesionales de la comunicación organizacional, sean conscientes de la enorme responsabilidad y confianza que las empresas ponen en su capacidad y experiencia. Aventúrense cada día, con metodología, planeación, conocimiento y entrega, a concebir, implantar y evaluar cada traje a la medida que su empresa necesita.

Gabriela Herrera Martínez es Licenciada en Comunicación y Relaciones Públicas (ULA); diplomada en Relaciones Públicas y Comunicación Organizacional (CADEC). Durante 15 años se ha desempeñado en áreas de comunicación corporativa en empresas grandes y medianas, y como asesora independiente