

El consultor interno

Por Natalia Gutenmajer

En el mundo actual de los negocios, donde la oferta de productos y servicios es prácticamente interminable y los consumidores cada día más inexorables, la función comunicativa se ha vuelto imperante. A tal punto que la incomunicación atenta contra la propia existencia de las organizaciones. Decía Descartes en su segunda meditación “Pienso luego existo”, parafraseándolo podríamos decir “Comunico luego existo”, puesto que lo que no se dice, no existe.

Esta analogía claro está no pone en duda la existencia material de las organizaciones, sino que remite nada más ni nada menos que al plano de la imagen. Sin comunicación, ninguna institución¹ podría pretender cohabitar ese sitio privilegiado que encarna la mente de los públicos. Y en el mundo de la conectividad, la información, las redes, lo visual, es cada vez más complejo ganar terreno, hacer que las audiencias miren, perciban, distingan y aún más complicado que consuman.

No obstante este panorama, persiste - en mi opinión - una todavía equivocada concepción. Grandes empresas y otras no tanto desobedecen a lo que para todo comunicador social dedicado a la gestión de la comunicación organizacional es la ley primera: el público interno.

Poco se ha teorizado acerca de este segmento, pero todos coinciden en esta premisa básica “primero los de adentro”.

Cualquiera que desempeñe actualmente responsabilidades en comunicación interna le debe haber escuchado a algún jefe vociferar: *“esto es un problema de comunicación”*. Aquí nos enfrentamos entonces al primero de los problemas, el suponer que cualquier cosa puede ser resuelta desde la comunicación. El origen de esta manifestación radica en que en las organizaciones todo comunica: el espacio, la vestimenta, los procesos, el clima y también los líderes. Y si bien todo comunica, no todo es comunicación. Esto que a simple vista parece un juego de palabras es clave para delimitar el ámbito de actuación de los comunicadores internos y sirve además para establecer expectativas de lo que puede y no hacer la comunicación. Paradójicamente, esto también representa una oportunidad. Por un lado, en términos organizacionales implica la articulación de la comunicación al negocio, lo cual entraña una concepción de la comunicación como proceso dinámico y como instrumento de gestión. Pero al mismo tiempo, en términos personales significa una auténtica oportunidad de empleo donde como comunicadores podemos añadir valor al cometido corporativo.

En este escenario, donde no todos pueden opinar de comunicación porque carecen de las herramientas teóricas adecuadas y porque además la comunicación pese a ser una ciencia social tiene un método, se plantea la necesidad de iniciar su abordaje en forma sistemática, bajo estándares, metodologías propias y desde una perspectiva holista.

¹ En este caso se toma institución como sinónimo de organización. No obstante, consideramos relevante la relación entre los conceptos de organización e institución que propone Leonardo Schvarstein en Psicología social de las organizaciones. El autor plantea una relación de determinación recíproca, donde las organizaciones materializan el orden social que establecen las instituciones al tiempo que las instituciones atraviesan a las organizaciones. Con esto se refiere al concepto de atravesamiento.

Salir a buscar clientes

El primer error pasa por creer que a los clientes hay que salir a buscarlos. La propuesta es en cambio más cercana pero no por eso menos compleja. Los clientes en las organizaciones están ahí, al alcance de nuestra mano, están en las charlas de café, se sientan en nuestras cercanías; son los jefes cuando tienen que hablarle a sus colaboradores del cambio en una política corporativa o el CEO cuando habla de reducción de costos y de lograr mayor eficiencia, pero todavía ninguno de ellos se imagina cómo nosotros, comunicadores, podemos ayudarlos.

Pero los clientes no son sólo los que se acercan con una necesidad concreta de comunicación sino también son las diferentes audiencias que están ávidas de recibir información y fundamentalmente los líderes que deben ampliar su habilidad comunicativa porque es hoy una competencia imperante para el desarrollo profesional.

Partiendo de la premisa de Joan Costa acerca de que la comunicación en la empresa ha de ser fluida, implicante, motivante, estimulante, eficaz en sí misma y ha de estar orientada a la calidad en función del cliente², el desafío es convertir a los comunicadores en consultores internos.

En la práctica esta iniciativa implica construir una relación de largo plazo basada en la credibilidad, la confianza y fundamentalmente en el profesionalismo, aplicando un método para atender los requerimientos no sólo de los clientes, sino también de las audiencias. Esta visión demanda de los comunicadores un pensamiento integral, donde fusionar las expectativas del cliente con las necesidades propias de las audiencias, considerando el contexto organizacional interno y también la coyuntura externa del ámbito de actuación de la organización. Esto se traduce en el desarrollo de soluciones creativas que consideren las particularidades de todos los públicos objetivo.

Esta nueva forma de abordar el trabajo de un comunicador interno entraña también un profundo cambio cultural que entienda la comunicación interna más allá de hacer el house organ, un afiche o crear contenidos para la Intranet. Todos estos son medios para un fin, que bien pueden utilizarse en cualquier estrategia de comunicación pero el valor agregado del consultor interno pasa por la instancia previa, la de la revelación: ese momento casi mágico, único, donde descubrimos lo que el cliente dice sin decir.

Es moneda corriente que el cliente se acerque al comunicador solicitándole un brochure, una presentación o una nota en la revista pero metafóricamente hablando sería como atacar el síntoma y no la enfermedad o lo que es lo mismo ver el árbol sin advertir el bosque que hay detrás. Y como consultores queremos calar más profundo, hurgar hasta la médula, preguntar, repreguntar y volver a preguntar.

¿Por dónde se empieza?

El primer paso en la carrera de un consultor interno comienza con la pregunta como herramienta de gestión. El objetivo es realizar un diagnóstico de la situación que incluya:

- La detección a tiempo del problema: implica indagar profundamente en las causas auténticas, llegar hasta la raíz de la necesidad del cliente. Prácticamente significa ayudarlo a *descubrir* cuál es su verdadero problema a resolver y transformarlo en una solución de comunicación adecuada.
- Una solución factible (el punto de partida): entraña arribar a un concepto rector que sea la guía de toda la estrategia de comunicación a desarrollar.

² Costa, Joan, La comunicación en acción, Paidós, Barcelona, 1999.

- Plan de acción: involucra una serie de acciones concretas en un período de tiempo dado; como así también estrategias de evaluación y medición de la efectividad.

¿Cómo lo hago?

La condición básica pero más difícil es saber escuchar. Sebastián Serrano dice "... la buena comunicación es aquella que consigue armonizar el flujo de la información con el fortalecimiento de la relación (...) Oímos lo que nos dicen y captamos y procesamos la información, pero dejamos por completo desatendida la relación (...) Quien sabe escuchar pone un signo de calidad a las relaciones. Y saber escuchar quiere decir ser capaz de hacerlo con todos los sentidos, con los ojos, la cara, los oídos, las manos y todo el cuerpo (...) Saber escuchar constituye el primer peldaño de lo que denominamos escucha activa, una verdadera herramienta estratégica en el camino de la excelencia comunicativa".

Idea que refuerza Toni Puig, aplicada a la comunicación municipal de Barcelona, cuando sostiene que no hay comunicación sin escucha atenta, personalizada, meticulosa, generosa, abierta, continua, exacta. El equipo departamental de comunicación debe disponer de unas orejas agrandadas, finas, tipo radar y una enorme nariz para olerlo todo³.

Este abordaje involucra no sólo una manera particular de llegar al cliente, una definición clara de cómo aproximarnos, ofreciendo soluciones innovadoras que fortalezcan sus necesidades; sino también y más importante se sostiene en el desarrollo de la relación consultor-cliente basada en el profesionalismo, en la sensibilidad para encarar los problemas a resolver y en la confianza. Se trata de una relación de largo plazo, una construcción compartida desde ópticas y formaciones diferentes para arribar a un resultado unívoco.

Todos son comunicadores

Decíamos al principio que no todos pueden opinar de comunicación pero si me permiten una aparente contradicción: todos pueden ser comunicadores. Es más me atrevería a decir que todos deben serlo.

La comunicación organizacional no es la actividad exclusiva de un área o de una persona. Ustedes se preguntarán entonces ¿qué hacemos nosotros los comunicólogos? Pues la misión como consultores internos es contribuir a que todos y en particular los líderes aprendan a ser buenos comunicadores. La gerencia de las comunicaciones ha de ser una responsabilidad compartida a partir de lineamientos comunes, con procesos y metodologías y con un estilo propio que refleje la identidad de la organización.

Sabemos que la organización se constituye en la puesta en escena de un orden simbólico y que hablar de comunicación en las organizaciones remite a procesos de producción de sentido. Todo lo que en ella sucede adquiere sentido en el marco de una estructura de significación; es decir de un "contrato" tácito que le permite a los miembros de una organización tener un mundo de significados compartido. Este contrato no puede infringirse arbitrariamente porque es el que impone la lógica ante el caos y la coherencia en la diversidad. Por eso, la principal función del consultor interno es ser un facilitador para todos aquellos que tengan la convicción de convertirse en verdaderos comunicadores corporativos, resguardando por sobre todas las cosas los intereses de las

³ Puig, Toni, La comunicación municipal cómplice con los ciudadanos, Capítulos 6 y 7, Paidós, Buenos Aires, 2003.

audiencias porque como dice Toni Puig sólo se puede comunicar desde los otros⁴, es implicarlo y hacerlo desde una perspectiva semiótica que tenga en cuenta los elementos componentes del mundo organizacional en su doble dimensión como portadores de significación y productores de sentido.

Beneficios

Este enfoque representa ganancias por partida doble. Para los profesionales de la comunicación por cuanto implica la adopción de un método y la oportunidad de mostrar de cara a la organización el valor agregado de soluciones fecundadas a partir de un proceso uniforme, con flexibilidad y situacionales.

Por su lado, la organización gana en sinergia con los objetivos del negocio, en sentar las bases de un ambiente de trabajo favorable, donde el foco sea el bienestar de las personas. Todo esto puede lograrse más allá de cualquier estructura de medios internos (revistas, newsletter, Intranet, etcétera); sencillamente se consigue a partir de la generación de espacios de escucha que le permita a la organización recoger las percepciones de sus miembros y a posteriori tomar acciones correctivas. En esto reside el compromiso auténtico de la organización con su gente.

Bibliografía

SCHVARSTEIN, LEONARDO, Psicología social de las organizaciones, Paidós, Buenos Aires, 2002.
SERRANO, SEBASTIÁ, El regalo de la comunicación, Anagrama, Barcelona, 2003.
PUIG, TONI, La comunicación municipal cómplice con los ciudadanos, Paidós, Buenos Aires, 2003.
COSTA, JOAN, La comunicación en acción, Paidós, Barcelona, 1999.

⁴ *Ibíd.* 3.