



Febrero - Marzo
2006

Comunicación Interna, Externa e Imagen Corporativa: Nuevos Paradigmas para una Economía Global



Número actual

Números

Editorial

Sitios de

Novedad

Ediciones Especiales

Proyecto
Internet

Carr. Lago de
Guadalupe Km. 3.5,
Atizapán de Zaragoza
Estado de México.

Tels. (52)(55) 58645613
Fax. (52)(55) 58645613

Por Alejandro Formanchuk
Número 49

Introducción

La comunicación (el famoso acto de poner en común) juega un papel fundamental en el desarrollo de cualquier interacción humana, máxime cuando su campo de acción se circunscribe a la actividad laboral, donde es preciso que los mensajes sean "leídos" con un mínimo de distorsión para alcanzar un desempeño eficiente.

Que nadie confunda lo dicho con una exaltación de la Teoría de la Información de Shannon o con una concepción conductista de la comunicación: cualquier reduccionismo de este tipo sería fácilmente desacreditado exponiendo la inevitable asimetría que se presenta entre la *codificación* y la *decodificación*. Mucho menos pretendo "interacciones limpias": el malentendido es casi la quintaesencia de la comunicación, al punto de tener que lidiar como regla (y no como excepción) con "comunicaciones sistemáticamente distorsionadas".

Sencillamente, el hombre –tal como afirma el semiólogo italiano Umberto Eco– es un ser que navega por las aguas abiertas del sentido y no una maquina que transmite información. La complejidad de la comunicación humana nos impide conservar la esperanza de desenvolvernos en un mundo de "comunicaciones perfectamente transparentes".

Por tal motivo, cuando hable de comunicaciones eficientes, lo haré pensando en un universo que supere la estrecha analogía "comunicación = transmisión de información", para situarme en un marco de acción que, alineándose a los objetivos de la empresa, no desconozca que el impacto de cualquier campaña de comunicación es, en buena medida, indeterminable.

Pero "indeterminable" no quiere decir "azaroso". Immanuel Kant sostiene que la voluntad no define los resultados porque tiene como límite para su realización tanto al mundo de la naturaleza como a la voluntad del otro. En una ampliación desde la fenomenología –y en tanto que el diseño es una disciplina poética, un fruto de la acción– el cuerpo también limita desde la práctica a la voluntad. Pero sin entrar demasiado en una discusión filosófica por demás fecunda, la eficacia comunicacional que mediante la prefiguración racional se pretende lograr, nunca puede ser garantizada antes de ser puesta en práctica, pese a lo cual no debe renegarse del "diseño" en tanto intento de prever y controlar el sentido y su(s) efecto(s).

Desde el sujeto y el objeto (el sentido reside en ambos, o mejor dicho, nosotros asignamos sentido pero no independientemente de lo que la cosa es) la temida *polisemia* (que no debe confundirse con *pluralismo*) no juega en contra de la planificación. Por el contrario, es necesario que las organizaciones perciban la complejidad que envuelve a la acción de "comunicar" para que finalmente le asignen el valor que verdaderamente tiene y encomienden su gerenciamiento (en verdad, el intento de

dirigir la lectura dentro de los límites proyectados orientando la decodificación hacia un significado preferente) a un profesional. Quizá esto parezca una perogrullada, pero todavía no existe en la Argentina una conciencia empresarial clara sobre la importancia y el valor que representa tener buenas comunicaciones internas y externas.

Nueva economía

En la actualidad, toda línea de gestión en comunicaciones debe dar cuenta de los cambios que se produjeron en la sociedad (bautizada como *sociedad de la información y el conocimiento*) en los últimos años, prestando especial atención al hecho de que el modelo económico trasladó su forma de ponderar el valor: de cuantitativo a cualitativo, de tangible a intangible. Signo de estos tiempos, como bien ilustra el consultor de imagen Norberto Chaves, es que el esquema tradicional de la comunicación comercial en la que se hablaba con fines persuasivos de las bondades de un producto ha caducado, teniendo que apelarse a entidades más "quietas" (como la "marca") en un delicado enroque entre el valor del producto y el valor de la empresa.

¿Qué significa esto? Cito a Martin Heidegger: "Ser, hoy día, es ser-reemplazable. La idea misma de reparación ha llegado a ser una idea anti-económica. A todo ente de consumo le es esencial que sea ya consumido y, de esta manera, llama a su reemplazo. La permanencia no es ya la constancia de lo transmitido, sino lo siempre-nuevo del cambio permanente".

Justamente, frente a este "cambio permanente", la **imagen corporativa** se ha convertido, pese a su "invisibilidad", en el principal activo de las empresas, pero con el coste de obligarlas a **expandir el aparato comunicacional y a proyectar todo lo que pueda ser soporte de mensajes y significación**, como ser: la gráfica, la indumentaria, el mobiliario, las normas laborales, las relaciones humanas, etcétera.

Jean Baudrillard, en su libro *Crítica de la economía política del signo*, plantea que la clave para dilucidar el nuevo entorno surgido a partir de la Bauhaus (una sociedad que abandona su propiedad "metalúrgica" para transformarse en "semiúrgica") es advertir que se pasó de la producción de "productos" (con valor simbólico en relación al hombre) a la producción de "objetos" (con valor sígnico en relación a un sistema de objetos), donde estos últimos ya no son una cosa ni una categoría sino un **status de sentido**.

Presento estas reflexiones acerca del status del objeto y su relación con la sociedad porque creo que nos permiten comenzar a trazar las líneas de una nueva cartografía en materia de comunicación y diseño, cuyo vector principal parte del concepto de **imagen**.

Analicemos el caso de Nike. Frente a la pregunta de ¿qué produce Nike?, una persona desprevenida podría decir que se trata de un fabricante de indumentaria deportiva. A simple vista la respuesta parece correcta, pero sin embargo no lo es. Y no lo es, porque aún **perdura un imaginario social anacrónico sobre lo que significa "producir"**. Nike no produce otra cosa que "diseños", tercerizando la confección de sus prendas a factorías distribuidas en países tercermundistas.

Un caso similar lo podemos encontrar en el mercado de las Computadoras Personales. Cualquiera que medianamente conozca de computación sabrá que tanto las PC de IBM, Compaq o Hewlett Packard poseen procesadores Pentium Intel en su interior. ¡El "corazón" de todas es igual! Entonces, ¿qué las diferencia? Pues sus servicios extra, su soporte técnico, su garantía, sus valores intangibles, su "no-producto".

Por medio de estos ejemplos, descubrimos **que el objeto (el mensaje) no vale por lo que es sino por quién lo produce (lo emite)**, y que la magnitud de una empresa ya no puede

medirse por su cantidad de fábricas o empleados, al igual que el desarrollo de un país ya no se mide por cabezas de ganado o toneladas de acero producidas al año.

Trabajar en comunicaciones internas y externas demanda conocer a la perfección esta realidad para no quedar encerrados dentro de los imaginarios productivos de la década del '30.

Comunicar o no comunicar

La Comisión de Comunicación Organizacional de la Asociación de Recursos Humanos de la Argentina (ADRHA), realizó hace pocos años una investigación sobre comunicaciones internas. Durante la misma, se le pidió a los empleados de distintas organizaciones de primera línea que enumeren cuáles serían los beneficios de contar con una buena comunicación:

- El 25% hizo mención a una mayor eficacia en la tarea.
- Un 18% dijo que permitiría alinear a toda la organización.
- El 17% contestó que agilizaría los procesos internos.
- Un 14% que crearía sentimientos de pertenencia y motivación.
- Y una idéntica proporción afirmó que mejoraría el clima laboral, tal vez como consecuencia directa de lo anterior.

En suma, los beneficios de contar con una buena comunicación interna son beneficios concretos y no una extravagancia que se permiten las grandes empresas multinacionales (y, a veces, ni siquiera ellas, como veremos más adelante) para lograr la certificación ISO.

Y son beneficios concretos porque sus riesgos son reales: **una mala comunicación perjudica el trabajo**: se demoran, se duplican o se pierde calidad en las tareas, baja la productividad, crece la desmotivación y la incertidumbre. **¿Será necesario recordar que perder eficiencia significa perder dinero?**

Ahora bien, ¿la comunicación es una decisión? Es decir, ¿las empresas pueden decidir si "hacen" o "no hacen" comunicación interna o externa?

Para responder a este interrogante repetiré un axioma que figura hasta el cansancio en cualquier manual de estudio: **el no comunicar también comunica**. ¿Por qué insisto con algo tan trillado? Porque todo *cliché* impide siempre el desarrollo genuino del significado y conviene no dejarse encantar por las frases hechas.

Convengamos que por acción u omisión las cosas suceden, y que al igual que tener un bajo perfil no significa no tener perfil alguno, **la peor política de comunicaciones es la inexistente ya que siempre –y muy a pesar nuestro– existe comunicación**.

Por lo tanto, es totalmente erróneo clasificar a las organizaciones entre aquellas que:

- "Hacen" comunicación interna y/o externa.
- "No hacen" comunicación interna y/o externa.

Lo correcto es que todas las organizaciones "hacen" comunicación, diferenciándose entre aquellas que:

- Planifican activamente sus comunicaciones.
- Las dejan libradas al azar o a un engañoso silencio.

Aunque parezca meramente conceptual, la diferencia no lo es. Lo más curioso es que si bien todas las organizaciones comunican –ex profeso o no– muy pocas capitalizan este recurso ya existente en favor de sus intereses, o lo que es peor, agravan la situación cayendo en una contradicción entre lo que dicen y lo que en verdad hacen.

Tal vez parezca extraño que desde esta posición se alerte lo siguiente, pero considero que la conciencia crítica debe prevalecer porque es la única conciencia que vale: hay que terminar con la utopía comunicacional de pensar que todos los problemas sean problemas de comunicación *per se* y que una vez resueltos todo funcionará como es debido. Lo cierto es que cuando la cultura de la organización no funciona como pilar, se terminan enfrentando fatalmente las dimensiones de identidad (lo que la empresa es), de comunicación (lo que la empresa *dice* que es) y de imagen (lo que el cliente interno o externo *crea* que la empresa es).

Además, todo mensaje vale por lo que dice y por quién lo dice, pero también por todo lo que lo rodea, por su nivel metacomunicativo. A nadie se le escapa que la comunicación visual es una herramienta necesaria e imprescindible en virtud de que nuestra sociedad desarrolla cada vez más las competencias indiciales propias de una cultura audiovisual, de un *homo videns*.

Pero tampoco se debe pasar por alto que la comunicación humana funciona en varios niveles de abstracción y que es absolutamente necesario que estos niveles coexistan **sin contradicciones**. Por caso, de nada vale que yo lea "A nuestra empresa le importa la opinión de sus empleados: ¡Participe de la encuesta de clima interno", si la consigna está pegada detrás de la puerta de un pasillo, torcida y manchada.

Cuidado: los mensajes que se contradicen no sólo se anulan, juegan en contra.

Urbi et orbi

Es difícil decir por qué fallan las comunicaciones internas en las empresas globalizadas. Cada organización es un mundo particular y no conviene generalizar a partir de un caso particular. No obstante, considero que si las vivencias no se convierten en un corsé intelectual prêt-à-porter pueden ser compartidas sin riesgo alguno –mal que les pese a los inductivistas.

A lo largo de mi experiencia laboral pude advertir algo que tal vez resulte una obviedad, pero que, no obstante, era pasado sistemáticamente por alto: las comunicaciones –especialmente las internas– no resultan efectivas cuando están digitadas desde una casa matriz extranjera.

Pienso que esto podría solucionarse incorporando a un profesional encargado de adaptar los mensajes "globales" a la cultura "local" de cada país. Algo así como una "glocalización" de la comunicación. Lamentablemente, esto no se aplica ni siquiera sobre algo tan "íntimo" como la Intranet.

Lo cierto es que me tocó presenciar cómo el *management* reducía la comunicación interna al acto de recibir del cartero los tubos de cartón que llegaban desde EEUU, desenrollar los afiches que venían adentro y pegarlos en las carteleras. La única mediación que existía era la de ponerle chinches o cinta adhesiva. A esta pereza intelectual me gusta llamarla "el síndrome del copiar y pegar" y viene de la mano de la idea de "comunicación única, perfecta y universal" y de la falacia ideológica que pregonan los apologistas de la "Aldea Global".

Por lo tanto, para no caer en la trampa, el primer paso es comprender que **la globalización no significa decir lo mismo a todos, sino conservar el sentido adaptando la forma a la idiosincrasia de los destinatarios**, que son siempre activos y que decodifican consciente e inconscientemente los mensajes siguiendo patrones culturales, ideológicos y psicológicos propios.

Podría seguir deshilachando la soga causal, pero encontraría los mismos hilos: **las comunicaciones –para ser efectivas y para que no se conviertan en un bumerán– deben ser coordinadas y diseñadas por profesionales.**

A modo de cierre, voy a relatarles una anécdota que, sin duda, es un magnífico ejemplo de cómo la falta de idoneidad puede poner absurda y peligrosamente en ridículo la imagen de una gran empresa dentro del contexto de comunicaciones globales.

El hecho, detalle más, detalle menos, fue el siguiente: asustados por el juicio millonario que hiciera una empleada en EEUU, la casa central de la empresa lanza una campaña global para todas sus filiales en el mundo en contra del "acoso sexual". Acto seguido, llegan a la oficina de Buenos Aires los famosos tubos de cartón y, como de costumbre, se desenrollan los afiches y se pegan detrás de las puertas. Al mes siguiente arriba una pequeña comitiva de estadounidenses para explicar qué situaciones podían ser consideradas y penalizadas por "sexual harassment" demostrando, entre otras cosas, que no existe nada más hipócrita que la moral puritana y que la comunicación *face-to-face* no es el bálsamo para todos los males.

¿Alguien puede pensar que un argentino tome en serio que tocarle el hombro a una mujer sea motivo suficiente como para que lo denuncien por acoso sexual? Y con esto no estoy fomentando una "rebelión", porque desde luego toda filial de la empresa que fuere debe obedecer las directivas y normas laborales de la casa matriz. Pero revela no sólo una miopía intelectual soberana, sino también una falta total de sentido común, que nadie haya intentado adecuar (no tan sólo interpolar) ese contenido a la idiosincrasia, no digo argentina, sino al menos "latina".

Para los estadounidenses tocar el hombro de una mujer es algo ofensivo, pero para una cultura como la nuestra no lo es. ¿Eso significa que somos todos acosadores sexuales? Desde luego que no. Tan sólo tenemos códigos culturales distintos porque somos (por fortuna) distintos.

Pero cuando **un departamento de Recursos Humanos se reduce a ser una mera oficina administrativa-burocrática para liquidar sueldos y controlar el ausentismo**, hablar de proxémica se vuelve una tarea ardua e inútil.

Volviendo al tema del acoso sexual, los resultados son ilativos: desde luego nadie hizo el menor caso a la campaña y todos tomaron a las charlas (¡incluso los propios jefes!) como una pérdida de tiempo y una idiotez.

Al igual que del éxito no se deduce el mérito, la torpeza no se deduce del error, sino de saber de antemano que lo que se hace es un error y no hacer nada para evitarlo. Pero los errores sirven para aprender de ellos y, en éste caso en particular, para reforzar algunos saberes básicos: **pensar en forma global, trabajar siempre en forma local.**

Desde luego que la idoneidad es la piedra angular para encarar la actividad que fuere. Incluso en algo tan "sencillo" como la comunicación.

Alejandro Ezequiel Formanchuk
Director de Formanchuk & Asociados, Argentina.