

# El rol del comunicador

## El perfil del comunicador institucional

### ¿Por qué pensar en la comunicación?

Existen muchos mitos sobre la comunicación. Se dice que es un proceso natural, una inversión innecesaria o que hay cosas más urgentes que resolver en una organización y que lo único que importa son los números.

La realidad es que la comunicación interna juega un papel fundamental para facilitar y fortalecer el involucramiento, el sentido de pertenencia, la identificación con la organización y el compromiso de los empleados. De esta manera, buscaremos que entiendan el negocio, se sientan motivados y comprendan la manera en que pueden formar parte del logro de los objetivos de la organización.

Una buena comunicación interna es la clave para el desarrollo y la convivencia de las organizaciones. Llevarla adelante de manera eficaz genera mayor productividad y armonía interna. Sin embargo es imposible pensar en la comunicación interna sin tener en cuenta el compromiso de los directivos, sin el cual ninguna acción desarrollada en materia de comunicación tendría sentido. Luego nos detendremos sobre esto al hablar de liderazgo. Desde nuestra mirada, entenderemos que el comunicador organizacional estará atento y acompañando el proceso de gestión de la organización apuntando a optimizar y mejorar las formas de comunicación y relaciones existentes. Estableceremos, en general, tres prioridades que se pretenden abordar desde este punto de vista:

- integrar al personal
- brindar habilidades y conocimiento
- acompañar el involucramiento y la escucha activa

Una premisa de valor será reconocer que un óptimo servicio al cliente externo empieza por un buen servicio al cliente interno.

### Características que debe tener un responsable de la comunicación interna

- Es un profesional de la comunicación que aplica su formación, conocimiento y experiencia al diseño, gestión, ejecución y evaluación de la comunicación en organizaciones.

- Es quien junto con la directiva de la organización, define la política de comunicación que se expresará en un plan estratégico.
- Es una persona que conoce en profundidad los objetivos de la organización y orienta la comunicación a la estrategia general de la misma, aportando a la concreción de los mismos.

### **Compromisos que asume un comunicador:**

Quien desarrolle tareas asociadas a la Comunicación Organizacional procurará ser responsable del diagnóstico e implementación de planes de acción y buscará mantener una visión integral del proceso comunicacional, sin perjuicio de poder especializarse en tareas de asesoramiento, planificación o ejecución. Del mismo modo, deberá trabajar para saber evaluar la calidad y el alcance de las iniciativas dentro de cada etapa.

Es importante que quien desarrolle este tipo de tareas sea además competente en la producción e interpretación de mensajes, conozca las principales teorías y esté atento a las tendencias en el campo. Que conozca las particularidades de los diferentes medios, tenga fuerte arraigo con el contexto general en el cual desarrolla su labor y complementa su experticia técnica con una formación constante en los aspectos críticos del rubro al cual pertenece u opera la organización donde trabaja.

También es imprescindible que el comunicador tenga facilidad y disposición para integrarse en equipos multidisciplinarios y sea capaz de hacer sinergia con otros colegas. La gestión estratégica de la imagen corporativa también es parte de su trabajo diario. Desde la definición, en caso de ser necesaria, hasta la estrategia y su evaluación. En este sentido, quien cumpla tareas asociadas a la Comunicación Organizacional debe saber que la imagen no sólo se construye en públicos externos sino también en los internos; debe manejar la relación entre imagen, identidad y cultura organizacional.

Por lo tanto, el comunicador organizacional intervendrá sobre aspectos tangibles (producción de material impreso y audiovisual, gestión de contenidos en redes sociales y sitios web, entre otros) como en la generación de rasgos y acciones con repercusión intangible, asociadas al clima y comportamiento organizacional (manejo coherente de la imagen organizacional, por ejemplo).

### **El comunicador como facilitador de las interacciones entre quienes integran la organización, y entre ésta y su entorno**

El comunicador oficia como consultor dentro de las organizaciones. Realizando diagnósticos para reconocer necesidades, deseos y el clima de la organización, conociéndola en profundidad. A partir de ello seremos los comunicadores quienes pensaremos y elaboraremos una estrategia a la medida de la organización. Pensaremos cuáles son los recursos y abordajes convenientes y posibles para alcanzar las metas deseadas.

Principios básicos del comunicador:

- Identificar los objetivos clave de la organización

- Reconocer los diferentes públicos destinatarios y los momentos adecuados para cada instancia.
- Establecer parámetros y sistemas de seguimiento y medición de la estrategia.
- Promover la participación y medir el grado de satisfacción de nuestras acciones.

En este sentido es fundamental tener en cuenta que no sirven los esfuerzos o campañas aisladas. Las organizaciones deben buscar mantener una coherencia en sus acciones y sostener prácticas a lo largo del tiempo.

### **A modo de síntesis:**

Algunas características que debe tener un comunicador estratega:

- Habilidad para relacionarse, que inspire confianza y respeto.
- Saber generar procesos de comunicación transversal.
- Tener habilidad para la redacción y la oratoria.
- Poder identificar líderes y facilitadores de la comunicación dentro de la organización (También poder capacitarlos).
- Saber escuchar.
- Ser innovador y creativo.
- Estar atentos para poder conocer la realidad de la organización a través de todos sus discursos.
- Habilidades personales.
- La creatividad, la empatía, la proactividad, la confiabilidad, la flexibilidad, la resiliencia y la capacidad de trabajo en equipo son competencias personales que colaboran con el ejercicio de la profesión.
- Se deben cultivar, además, las habilidades de comunicación tanto interpersonal como por escrito.
- También son apreciadas la visión estratégica, la capacidad de liderazgo y el manejo de costos y presupuestos.

### **Un comunicador organizacional:**

- Diagnostica situaciones e identifica necesidades y posibilidades de comunicación en los diferentes contextos culturales públicos y privados.
- Planifica, diseña y gestiona, estrategias creativas e innovadoras que solucionan problemas comunicacionales que afectan la productividad y competitividad de la organización.
- Utiliza y maneja herramientas metodológicas de gestión.
- Maneja, selecciona y utiliza oportunamente los medios de comunicación.
- Maneja la tecnología de la información así como las nuevas herramientas tecnológicas y los nuevos lenguajes.
- Optimiza los recursos para el fortalecimiento de la identidad y el mejoramiento de la imagen.
- Decide y dirige de manera asertiva y proactiva.
- Trabaja acertadamente de manera individual y en equipo.

## El comunicador como mediador

Decíamos antes del corte que el comunicador organizacional es:

- ESTRATEGA / identifica contextos, relaciones, posibilidades, necesidades, aptitudes y recursos a fin de realizar propuestas que optimicen y articulen estas dimensiones en pos de alcanzar los objetivos de la organización
- Opera como CONSULTOR / para trabajar en el interior de la organización debe conocerla en profundidad, la diagnostica, la pone en tensión, la escucha en sus múltiples formas de discurso y establece parámetros para mejorar sus condiciones.
- Es FACILITADOR de procesos / acompaña las diversas instancias de la gestión comunicacional y promueve el trabajo en equipos, la transversalidad y la integración de los miembros.

Jesús Martín Barbero propone la idea de comunicador mediador en tanto es quien debe asumir este rol para convertirse en una figura que disuelva “esa barrera social y simbólica entre creadores y consumidores. En otras palabras, un profesional que desde la cultura desarrolle mayor apropiación de lo que esta significa y construya espacios donde se viva, se experimente esa cultura y se recree la identidad.”

En este sentido, podemos pensar a los comunicadores como actores clave para:

- 1- promover el diálogo entre los distintos estratos jerárquicos de una organización.
- 2- establecer una dinámica de comunicación interna que no esté anclada en la difusión de información vertical, sino que priorice reconocer a la organización desde la voz de sus empleados.
- 3- fomentar modelos de liderazgo positivos, dialógicos y transversales, que fortalezcan la confianza y el sentido de pertenencia.
- 4- Ser impulsor de la cultura para generar espacios donde se recree la identidad.

Palacios y Barrero (2015) establecen que “la comunicación en el ámbito de las organizaciones aparece como posibilitadora de generación de lazos y relaciones, a través del intercambio de sentidos, significados y percepciones. Desde el siglo XX, ha venido aportando a lograr un entendimiento y relacionamiento de las organizaciones con su entorno; al fortalecimiento de una cultura organizacional que genere identidad y diferenciación; prepara a la organización frente a escenarios de cambio y crisis; desarrolla un diálogo fluido con los grupos de interés y aumenta las funciones de la comunicación en el ámbito productivo”. A su vez agregan que “una buena gestión de la comunicación en una organización depende del nivel de éxito que se logre al consolidar una estable y permanente relación con los públicos, lograr su compromiso y cierta lealtad y confianza, valores que resultan claves para el futuro empresarial y son indicadores de reputación corporativa”. Resultará clave, entonces, poder trabajar sobre el vínculo con los públicos internos.

Nos interesará mirar las formas en que los colaboradores se relacionan entre sí, qué prácticas son habituales y están legitimadas, cuáles se ponen en tensión, qué incomodidades están presentes, qué rituales se conforman hacia el interior de los grupos.

Cuáles son las formas de vincularse entre equipos y con los directivos, qué mitos circulan, que rasgos de la historia están consolidados. Qué tensiones existen entre el discurso de la organización y los que enuncian sus empleados. Qué buenos recuerdos tienen y cuáles experiencias han resultado satisfactorias. Qué dificultades enfrentaron como individuos pero también como equipos. Qué expectativas tienen, qué inseguridades. Trabajaremos conociendo a la red de colaboradores en profundidad. Porque es desde allí desde donde podremos afirmar fortalezas y estar atentos sobre las debilidades y miedos. Para Manucci la incertidumbre y el desconcierto son factores que afectan significativamente a una organización, y es por eso que resulta fundamental diseñar estrategias que posibiliten la anticipación y la actuación frente a lo desconocido. Es en este aspecto donde la comunicación, gestionada de manera estratégica, comienza a plantear su papel, dado que es a través de ella que se logra preparar la organización para reducir la incertidumbre, aprovechar las oportunidades y asumir posiciones de transformación y cambio.

### **¿Qué es un líder?**

El liderazgo es una competencia clave, ya que un comunicador líder tendrá la habilidad de influir a los demás actores de la organización para que estos se orienten al logro de las metas establecidas, dirigirlos, motivarlos y vincularlos con los objetivos que persigue la organización. El liderazgo en un comunicador dentro de una organización ayuda a lograr una comunicación eficaz, participativa, dinámica y fluida (Pacheco, 2005). Dentro de esta competencia, se incluyen otros aspectos, como la confianza, la integridad, la credibilidad, el cumplimiento de promesas, la motivación y la creatividad, entre otros.

El gran desafío de las organizaciones tiene que ver con poder compartir información a tiempo para tomar las mejores decisiones e innovar. Para esto es fundamental generar culturas participativas, tendientes al diálogo y la interacción, con miembros que se sientan en climas de confianza y pertenencia. En relación con esto, la clave no es mostrar la innovación por sí misma como si fuera un hecho mágico. Cualquier proceso de cambio tiene que tener origen en la propia cultura, ese debe ser su punto de partida. Esto significará que son sus miembros quienes estén predispuestos a la innovación, incluso puede ser que ellos mismos hayan aportado las sugerencias e ideas que la mueven. Esto sucede en organizaciones que están realmente abiertas al diálogo y donde los miembros se hacen parte de ese camino. Ese es el trabajo que debe darse en los procesos de comunicación interna, poder reconocer las prácticas y modos de los equipos para potenciar su fortalecimiento y apertura. En el otro lado, podremos encontrarnos con que de nada valen los grandes planes de negocios y road maps, cuando se encuentran con un montón de dificultades y barreras en el interior mismo de la organización.

### **Gestionar desde la innovación en comunicación**

Los buenos liderazgos fomentan la innovación. ¿Pero qué es innovar? Muchas veces, y cada vez más ligado a los tiempos hiperconectados, se asocia la idea de innovación con la presencia de dispositivos y plataformas de comunicación interactiva. Sin embargo, desde nuestra perspectiva, la mera introducción de estos recursos no hace nada por sí misma.

Innovar en las organizaciones tiene que ver con posibilitar nuevas estrategias partiendo de los acuerdos culturales que tienen los miembros, reconociendo sus formas de hacer hacia el interior de la organización, identificando sus prácticas y poniéndolas al servicio del equipo.

De esta manera, innovar será también visibilizar las buenas prácticas, establecer rutinas amigables, identificar rituales que pueden potenciarse. A veces hay acciones simples que generan mejores climas, como la creación de playlist colaborativas para mejorar el clima laboral, o establecer estrategias asociadas con la gamificación de procesos. No debemos olvidar que si queremos que nuestros colaboradores se sientan cómodos debemos partir de sus propias formas positivas de hacer.