



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Biblioteca "Alfredo L. Palacios"



# La comunicación interna en momentos de crisis organizacional

.

Escobares, Raul Nicolas

2003

Cita APA: Escobares, R. (2003). La comunicación interna en momentos de crisis organizacional.

Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas

Este documento forma parte de la colección de tesis doctorales de la Biblioteca Central "Alfredo L. Palacios". Su utilización debe ser acompañada por la cita bibliográfica con reconocimiento de la fuente.

Fuente: Biblioteca Digital de la Facultad de Ciencias Económicas - Universidad de Buenos Aires

Nota final (cinco)

15/04/04.

076-0010

**UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**

**ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
EN CRISIS**

**TESINA FINAL**

**LA COMUNICACIÓN INTERNA EN MOMENTOS DE CRISIS  
ORGANIZACIONAL**

CATALOGADO

**ALUMNO: LIC. RAUL NICOLAS ESCOBARES**

**TUTOR: JUAN JOSE GILLI**

Agosto 2003



Secretaría de Posgrado  
Facultad de Ciencias Económicas

076-0010

BIBLIOTECA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

Professor Emérito Dr. ALBERTO RAMÍREZ

## CONTENIDO

1.- Introducción.....	03
2.- Significado de la Comunicación Interna en una Organización en Crisis .....	05
3.- Objetivos de la Comunicación Interna en situaciones de crisis.....	05
4.- Características de una Comunicación Interna Eficaz.....	06
5.- Soportes de la Comunicación Interna .....	07
6.- Barreras a la Comunicación Interna.....	08
7.- La Comunicación Interna y la Cultura en una Organización en Crisis.....	10
7.1.- Aspectos de la Cultura Organizacional .....	11
8.- La Comunicación Interna y la Estructura en una Organización en Crisis.....	13
8.1.- Comunicación Descendente.....	14
8.2.- Comunicación Ascendente .....	15
8.3.- Comunicación Horizontal.....	15
8.4.- La Comunicación Informal en situaciones de una Crisis Organizacional.....	17
8.5.- Centralización y descentralización de la Comunicación Interna .....	21
9.- Comportamiento Organizacional y Comunicación Interna.....	22
9.1.- La Importancia de la ética en la Comunicación Interna en momentos de Crisis... 22	
9.2.- El manejo de las luchas de poder y prejuicios en momentos de Crisis .....	23
9.3.- El manejo de la tensión provocada por la Crisis en las Organizaciones .....	24
9.4.- Clima de Comunicación en una Organización en Crisis .....	25
9.5.- Comunicación terapéutica y Organización.....	27
10.- Comunicación y Liderazgo.....	30
11.- Etapas de una Crisis Organizacional y el Proceso de Comunicación Interna .....	32
11.1.- La Comunicación Interna en el Diagnóstico Integral.....	39
11.2.- El Plan de Urgencia y la Comunicación Interna .....	42
11.3.- La Comunicación Interna en el plan de Apuntalamiento .....	44
11.4.- La introspección en el Proceso de reconducción.....	46
11.5.- La estrategia de Reconducción de la Crisis y la Comunicación Interna .....	47
11.5.1.- La Comunicación Interna y la Reingeniería .....	54
12.- La Comunicación Interna frente al fenómeno de la Resistencia al Cambio.....	57
13.- La necesidad de un Plan Estratégico de Comunicación.....	60
14.- Conclusiones Finales .....	65
15.- Bibliografía .....	68

---

## 1.- Introducción

Como la actividad del hombre, la vida de toda organización depende, entre otras cosas, de la eficacia de la comunicación establecida entre sus integrantes.

Ninguna organización podría sobrevivir a una crisis, sea causada por factores internos o externos, sin una adecuada relación entre sus miembros. En tales situaciones donde reina la incertidumbre, el malestar interno, la preocupación, la desorientación, la desconfianza, la falta de credibilidad, la desmotivación, la pérdida de liderazgo y en muchos casos el deterioro de los valores que hacen a la esencia de la organización, es cuando una adecuada comunicación interna se torna indispensable para revertir esta tendencia; ya que ésta favorece el desarrollo de la creatividad, la innovación personal, la constitución, organización y motivación de grupos de trabajo.

A mi entender la comunicación interna es una función cuya importancia es relativizada por muchas empresas, especialmente en situaciones de crisis, momentos en los cuales ésta se convierte en una herramienta imprescindible para el manejo de cualquier organización o parte de ella. La comunicación interna siendo parte sustantiva del sistema de comunicación de la empresa, es una función estratégica, por lo que debería gestionarse como parte del resto de las políticas estratégicas de la compañía.

Obviamente, para una comunicación eficaz es fundamental contar con una estrategia comunicacional interna que se encuentre inmersa dentro de la estrategia general de la compañía, donde se preste especial atención a cada una de las partes del proceso comunicacional.

También es de fundamental importancia tener presente todos los factores internos y externos que influyen en el proceso de comunicación, tales como la estructura y la cultura organizacional, el clima laboral imperante, el contexto económico, político, social y legal en el cual la compañía está inmersa.

Cuando dicha empresa u organización se enfrenta a una crisis, sus empleados sienten temor por sus carreras, su futuro, su calidad de vida, sus ingresos y sus obligaciones familiares. En estos casos, la comunicación puede cumplir un papel preponderante ayudando a manejar esas preocupaciones. Con frecuencia, el personal de una compañía es el más complejo y sensible de los públicos, ya que suelen considerar haberse ganado el derecho de ser informados de todo cuanto sucede en la misma; asimismo, desarrollan el sentimiento de "propiedad" por trabajar en ella y por lo tanto consideran tener el derecho de criticar todas las decisiones tomadas por dicha empresa.

Todo esto tiene que ver con cuestiones relacionadas con la comunicación: de manejar sus expectativas, mantenerlos concentrados en sus actividades, aquietar sus temores

y preocupaciones, y hacer que conserven el entusiasmo y la confianza en la organización.

Cualquiera sea el grado de avance de la crisis en una organización, sus integrantes pueden convertirse en los principales aliados para enfrentar la misma, pero también pueden ser los más duros y críticos oponentes; ello en gran parte va a depender de la calidad de la comunicación interna existente. Por ello es indispensable develar cuestiones tales como:

¿por qué es tan importante comunicarse con los miembros de una organización cuando ésta atraviesa una crisis?

¿los empleados son el grupo más dispuesto a apoyar a la organización durante una crisis?

¿cómo puede la comunicación lograr que los empleados resulten “útiles” a la compañía en una crisis?

¿cuáles son las claves para comunicarse eficazmente con los empleados en momentos de crisis?

¿cuáles son los medios más adecuados para comunicarse con el personal durante una crisis?

Tratando de dar respuesta a éstos y otros interrogantes, el presente trabajo tiene como objetivo demostrar, a través de la investigación y análisis de los diferentes factores que influyen en la comunicación interna en momentos de crisis, la importancia y el valor estratégico de la misma.

Con ello se pretende contribuir al logro de una mayor toma de conciencia sobre la importancia del tema en momentos críticos para una empresa.

El desarrollo del presente trabajo se divide en quince puntos principales a saber:

El primero se refiere a la presentación de la problemática a analizar y desarrollar, donde se describe el objetivo del trabajo y las razones de la elección de la temática tratada.

En los puntos 1 al 6 se aborda el significado de la comunicación interna en organizaciones en situaciones de crisis, destacando: objetivos, características, soportes y barreras que enfrenta la misma.

En los puntos 7, 8, 9 y 10 se destaca la importancia que tienen para la comunicación interna, especialmente en momentos de crisis, la cultura, la estructura, el comportamiento organizacional y el liderazgo.

En el punto 11 se intenta desarrollar el papel de la comunicación interna en los diferentes estadios de una crisis, en los que se puede encontrar una organización: el diagnóstico, el plan de urgencia, el plan de apuntalamiento, la introspección y la reconducción de la crisis.

En el decimosegundo punto se trata el fenómeno de la resistencia al cambio y la comunicación interna.

El punto número 13 trata sobre la necesidad de un plan de comunicación interna inmersa dentro de la estrategia global de comunicación de la organización.

Finalmente, el último punto refleja la conclusión final del trabajo en base a lo expuesto en los capítulos previos y teniendo en cuenta la importancia del factor estratégico.

## **2.- Significado de la Comunicación Interna en una Org. en Crisis.**

La comunicación interna de toda organización está determinada por la delicada relación que existe entre el público objetivo de tal comunicación -empleados y colaboradores de todos los niveles-, y el emisor de esa comunicación, que también forma parte de la organización. Si bien se considera a la empresa, en su carácter abstracto y colectivo, como el emisor global de cada mensaje comunicacional, éstos son elaborados y suscriptos por un empleado o área de la propia compañía. Por lo tanto, la relación emisor – receptor, si bien no es simétrica, tanto el que transmite como el que recibe el mensaje, es parte del público objetivo.

El intercambio de información siempre ha sido necesario en las organizaciones. En la medida en que los empleados fueron siendo considerados mas que un simple engranaje y se superó la visión taylorista de la estricta sistematización de los procesos productivos, se hizo necesario transformar las órdenes y los controles en un intercambio comunicativo. Esto implica generar un proceso de ida y vuelta donde la retroalimentación enriquece al mismo. Por ello cuando se habla de comunicación se está hablando de un flujo bidireccional.

## **3.- Objetivos de la Comunicación Interna en situaciones de Crisis.**

En el primer capítulo del presente trabajo, se remarcó algunos de los efectos que provoca una situación de crisis en los miembros de una organización. Con el propósito de hacer frente y revertir dichos efectos, la comunicación interna tiene múltiples y variados objetivos a cumplir, entre los cuales es dable destacar:

- ✓ **Involucrar al personal:** En los momentos mas difíciles de una organización, es cuando mas ésta necesita del apoyo y compromiso de sus integrantes. Para ello, la comunicación interna es el medio mas apropiado, ya que a través de ella se comunican los valores y objetivos de la organización, se da a conocer el rumbo futuro y se integra a todo el personal al proyecto. De alguna manera se intenta hacerlos sentir parte de la organización.

- ✓ Dar coherencia y coordinación a los planes de la organización: En situaciones de crisis, para la integración de las diferentes acciones en un plan coordinado de reconducción, es necesario una comunicación eficiente entre todos los niveles y entre todos los sectores de la organización.
- ✓ Acompañar el cambio: Toda crisis se origina, en mayor o menor medida, en cambios lentos o abruptos que presenta el contexto político, económico, social, tecnológico, etc. y/o el contexto interno, que exigen una gran capacidad de adaptación de parte de las organizaciones. Además de una estructura flexible, es necesario un organismo permanentemente adaptable, capaz de adoptar nuevos valores y actitudes, según las circunstancias lo exijan. Esto requiere de un gran esfuerzo de comunicación y capacitación.
- ✓ Mejorar la productividad: Una apropiada comunicación interna no solo es necesaria para la optimización de los procesos productivos, sino también para la comprensión de parte de los empleados de su participación activa en los resultados de la organización. Es condición indispensable que cada integrante sepa que hacer, como hacerlo, porqué y para qué hace lo que hace.

#### **4.- Características de una Comunicación Interna eficaz**

En los momentos de crisis es cuando más urge la necesidad de un sistema de comunicación interna eficaz. Para alcanzar sus objetivos, sobre todo en momentos de crisis, es necesario que la comunicación interna sea:

- ✓ Sencilla: Toda comunicación interna, para ser efectiva, debe ser simple y concisa. Utilizar frases cortas, palabras precisas y de fácil comprensión, de modo que el mensaje sea comprendido por todos los receptores.
- ✓ Comprensible: Esta condición complementa la anterior, ya que una comunicación con adecuados soportes gráficos despierta más interés, facilita la lectura y ayuda a la recordación del contenido. El uso de ejemplos, gráficos e ilustraciones permite una mejor transmisión de los mensajes.
- ✓ Pertinente: El contenido del mensaje debe ser relevante, aunque esto pueda generar el riesgo de que los receptores pierdan el interés en el mensaje y / o el canal de comunicación sufra un desgaste.
- ✓ Credible: Como se mencionó en la introducción, los miembros de una organización en crisis son el público más exigente de todos los públicos, no solo por que tiene más compromiso con la información, sino porque tiene más elementos para verificar la confiabilidad de los mensajes. No solo los mensajes deben ser creíbles, también debe serlo el emisor de tales mensajes,

por ello es importante analizar cuidadosamente quién suscribe cada comunicación en cada caso.

- ✓ Adecuada al público: Es indispensable conocer adecuadamente el o los receptores del mensaje en sus diferentes niveles. Existen mensajes específicos dirigidos a grupos específicos de empleados, además de las comunicaciones amplias donde el público objetivo es todo el personal de la compañía. La comunicación debe adecuarse según sea el público objetivo.
- ✓ Periódica: El intercambio de información entre los empleados de una organización en crisis debe tener una continuidad mínima. Los mensajes tienen mayor aceptación cuando provienen de un medio conocido, por ello para saber si una herramienta es efectiva ésta debe tener cierto tiempo de utilización.

Es dable señalar, que la comunicación interna tiene un aspecto informal al cual debe dársele la misma importancia que al formal. Esta comunicación informal implica los contactos espontáneos entre empleados, las charlas circunstanciales que se dan en el comedor o pasillos de la empresa, los rumores, los intercambios relacionados con las actividades cotidianas, y cualquier otro circuito de comunicación no previsto en el plan de comunicación de la compañía.

Si bien, un canal puede predominar sobre otro, ambos deben convivir en alguna proporción. Una empresa que solo cuente con canales informales, lo más probable es que éstos se transformen en una peligrosa fuente de crisis, del mismo modo que si pretende formalizar todas las vías de comunicación, caería en un exceso de burocratización. En ambos casos estaríamos en presencia de una situación irreal.

Es importante contar con canales reconocidos institucionalmente, pero éstos deben dejar espacio a lo informal, por cuanto este tipo de comunicación, estimula la iniciativa y brinda un saludable marco de libertad de expresión para los empleados.

## **5.- Soportes de la Comunicación Interna**

En toda organización los medios a través de los cuales fluyen los mensajes internos son variados y numerosos. Comprenden desde la clásica cartelera hasta los sistemas más sofisticados de video-conferencia, y su utilización depende de las necesidades y de los recursos que se dispongan. En los momentos de crisis, es fundamental tener claro cuáles son esas vías y cuáles son las ventajas y desventajas de su uso.

- Soportes escritos: Este canal es el más tradicional y más característico de la comunicación formal. Sus mayores ventajas son la permanencia y la variedad de formas que puede adoptar. Sin embargo, debe tenerse en cuenta que para redactar un mensaje apropiado se requiere tiempo, cuidado y cierto entrenamiento. Uno de los mayores y más frecuentes inconvenientes de este

medio es que puede convertirse en uno más de las montañas de documentos que se manejan cotidianamente en las oficinas. Los avances tecnológicos compensan de alguna manera esta limitación, dado que los soportes electrónicos permiten transmitir información con mucha agilidad y facilitan su archivo y posterior recuperación. Son especialmente apropiados en los momentos de pre y post crisis, para comunicar información periódica sobre la marcha de la organización.

- **Soportes orales:** Son inmediatos y estimulan el intercambio directo, por lo que son particularmente recomendados para situaciones que requieren información inmediata, como es el caso de situaciones de crisis, o en las que se busque estimular la participación de los empleados, como en reuniones o círculos de calidad. Cuando la audiencia es limitada, es muy económico. A medida que esta aumenta y crece el nivel de formalidad de la comunicación, su organización exige especial cuidado y requiere de soportes adicionales - filminas, pantalla de proyección, sistema de audio, material impreso-. En situaciones de crisis donde se requiere levantar la moral, generar confianza, dar seguridad o revelar cierta información al personal, este medio puede ser impactante. Depende del contenido del mensaje y de la situación. Una de sus desventajas es que sus efectos tienden a diluirse en el tiempo, y no hay garantías de que haya sido comprendida de manera clara y uniforme. Por ello, para asegurar su efectividad debería acompañarse con reportes escritos - preparatorios o de recopilación de lo tratado-.
- **Soportes audiovisuales:** Estos canales combinan lo mejor de los dos anteriores. Son impactantes, agradables, y altamente recordables. Asimismo, exigen una cuidadosa preparación, con amplios plazos, y suelen ser muy onerosos. Sin embargo, no debe obviarse que es el medio mas moderno, y dadas las posibilidades que brinda la digitalización, en breve será de uso masivo, permitiendo incorporar imágenes para ilustrar situaciones o para esquematizar explicaciones complejas. Son ideales para la comunicación de mensajes sobre aspectos referidos a la prevención de situaciones de crisis.

Cualquiera sea el medio que se elija, cuando hablamos de comunicaciones dirigidas al personal, éstas deben tener como condición su calidad e interés. No subestimar al lector interno, y recordar en todo momento que la comunicación interna compite con el resto de los mensajes masivos que reciben los empleados. Por ello, en todo momento, y especialmente en situaciones de crisis, se debe enfatizar en la mejora permanente del contenido del mensaje y de la forma en que éste llega al personal.

Como así también, concentrarse en la temática de la organización. Al empleado le interesa conocer la información que lo afecta directamente y de la que no puede enterarse de otra manera.

## **6.- Barreras a la Comunicación Interna**

Es común que en todo proceso de comunicación se presenten “ruidos”, es decir, perturbaciones indeseables que tienden a distorsionar o alterar el mensaje que se transmite. Como se mencionó en puntos anteriores, la comunicación solo es efectiva cuando el destinatario interpreta y comprende el mensaje que recibe. En los momentos de crisis es muy importante tener presente este aspecto, dado que los mensajes pueden experimentar pérdidas, mutilaciones, distorsiones, y pueden estar acompañados de ruidos, interferencias, vacíos e incluso amplificaciones o desvíos.

En muchos casos el rumor es un ejemplo típico de distorsión, amplificación o desviación de la comunicación en momentos de crisis. Por ello hay que manejarlo con mucho cuidado.

Asimismo, debe contemplarse el hecho de que cada persona tiene su propio sistema cognitivo, sus percepciones, sus valores personales y sus motivaciones, lo cual constituye un patrón individual de referencia que vuelve bastante personal y singular su interpretación de las cosas. Dicho patrón actúa como un filtro que acondiciona y acepta cualquier información. Así mismo, selecciona y rechaza toda la información que no se adapta a este sistema o que lo amenaza. Este mecanismo se convierte en los lentes del individuo para ver el mundo exterior e interpretarlo a su manera. En consecuencia, lo que dos personas se comunican recíprocamente está determinado por la percepción que cada una tiene de sí misma y de la otra persona en la situación.

La idea o mensaje comunicado se halla estrechamente ligado a las percepciones y motivaciones del emisor y del destinatario en el contexto ambiental en que ambos se encuentran.

También debemos reconocer, que en toda comunicación humana existen barreras que obstaculizan la comunicación entre las personas, éstas barreras pueden ser personales, físicas y / o semánticas.

En los momentos de crisis es cuando mas se ponen en evidencia las limitaciones personales, las emociones y los valores humanos del individuo, los cuales configuran las barreras personales de la comunicación interna. Así también, las motivaciones, los hábitos de escucha, las preocupaciones y los sentimientos personales limitan o distorsionan las comunicaciones con los demás integrantes de la organización.

El ambiente donde el personal de una organización desarrolla sus tareas, también puede obstruir la comunicación interna. Esto es debido a las continuas interferencias que se producen en el mismo durante una crisis. La distracción, las corridas de la gente de un lugar a otro, la distancia entre los integrantes de la misma organización -compañías internacionales-, ruidos ambientales, espacio físico, fallas mecánicas y otros son obstáculos físicos que debe sortear la comunicación interna en periodos de crisis organizacional.

Las diferencias en la interpretación de las palabras, en el lenguaje, en el significado de las señales y /o símbolos, en la decodificación de gestos, en el sentido de los recuerdos, etc., constituyen limitaciones semánticas que, en los días de crisis, afectan notoriamente a la comunicación entre los miembros de una organización.

Es dable agregar que en situaciones de crisis, es frecuente que los tres tipos de barreras mencionados se presentan simultáneamente, filtrando, bloqueando y / o distorsionando el mensaje.

Además, en estas situaciones, la comunicación interna suele tener que enfrentar dificultades adicionales, tales como la omisión, la alteración y la sobrecarga del mensaje, los prejuicios, los supuestos, las paradojas, los paradigmas o modelos mentales, el aislamiento de los ejecutivos, la soberbia, la desorganización, la diversidad cultural y los compartimentos estancos de la organización.

## **7.- La Comunicación Interna y la Cultura en una Org. en Crisis**

Cada organización tiene su propia cultura. Los temas culturales que desarrolla una organización tienen influencias poderosas, tanto en las interpretaciones que hacen los miembros de la organización acerca de la realidad, como en las actividades en las que se comprometen. Algunos temas culturales pueden ayudar a promover el crecimiento y el desarrollo de la organización y otros temas pueden trabajar en detrimento de la organización. La comunicación es el canal primario utilizado para promover el desarrollo y el mantenimiento de la cultura de una organización. Existe una fuerte relación entre la comunicación interna y la cultura de la organización.

La comunicación interna en las organizaciones ejerce una influencia poderosa en la cultura, así como la cultura influye en la forma en que se comunican sus integrantes.

Dos funciones culturales básicas de la comunicación en las organizaciones son: proveer a los miembros la información de la cultura de su organización y socializar a los miembros hacia ella. La cultura organizacional se comunica informalmente a los miembros de la organización por medio de los cuentos y los chismes interpersonales, utilizando el rumor como el medio básico y formalmente por diferentes publicaciones de la empresa, reuniones grupales y presentaciones públicas.

Conforme surge la identidad de una organización, los miembros interpretan el pasado y el presente de la misma, dando sentido a los fenómenos de la vida de la organización y creando historias y leyendas acerca de las actividades de la misma.

Estas historias y leyendas son la base para el desarrollo de las visiones colectivas acerca de su desarrollo futuro. Las explicaciones derivadas culturalmente acerca de lo que es la organización, donde ha estado, hacia donde va y el papel que juegan su gente en esas actividades abarcan el folklore de la organización. Son los elementos esenciales en el desarrollo de una identidad de organización.

---

La expresión “cultura empresarial” define el estilo de vida de la empresa, su manera de pensar, creer y actuar, la forma de interacción entre sus integrantes y la relación de éstos con la organización, tomando como referencia el conjunto de ideas, normas y valores que posee la empresa.

La cultura organizacional es un sistema de creencias y valores compartidos que interactúan de diversas formas en una organización. Constituyen las reglas de juego, que a veces son formalizadas, otras veces no y aun son inconscientes. En estos últimos casos estas reglas de juego cubren la brecha entre lo pautado y la realidad. Es un marco de referencia compartido, son valores aceptados por el grupo, que indican cual es el modo esperado de pensar y de actuar en situaciones concretas. Así, la cultura no aporta soluciones puntuales, sino que señala prioridades y preferencias globales que orientan los actos de la organización.

Al actuar de forma congruente con las pautas culturales, el personal de la organización tiene una imagen compartida y permite comprobar la existencia de una personalidad corporativa. También a partir de los elementos manifiestos de la cultura, se puede observar la identidad organizacional, tal como se manifiesta en los actos cotidianos.

Las pautas compartidas son parte de la información que procesan las personas al tomar decisiones. Pero además de ese componente racional, los rasgos culturales se convierten en aspectos emocionales y se viven como dramas, crisis o dilemas del grupo.

Podemos decir que la cultura se incluye en el ámbito de las capacidades y recursos de la organización, porque contiene el conjunto de conocimientos, valores e instrumentos, tangibles o no, que hacen funcionar a la organización. Si bien se construye y se modifica a partir de las relaciones internas y externas, no se trata de un elemento frágil o volátil, sino por el contrario, la cultura se refuerza a sí misma a través de los criterios dominantes que instituye y, por lo tanto, es uno de los elementos de la empresa mas difíciles de modificar. En efecto, los elementos de la cultura son los componentes estructurales de más lento movimiento y sus cambios pueden ser vistos como adaptaciones al contexto. Al igual que las personas, las organizaciones interpretan los hechos internos y externos a la luz de su propia cultura.

Por todo esto es primordial, en los momentos de crisis, tener muy en claro cuales son los diferentes aspectos que hacen a la cultura organizacional y su influencia en el sistema de comunicación interno.

### **7.1.- Aspectos de la Cultura Organizacional**

Cuando nos referimos a la cultura empresarial, nos estamos refiriendo a aspectos tales como:

- ✓ La filosofía empresarial: La cual sirve para orientar la política de la empresa hacia los diferentes públicos con los que se relaciona, ya sean internos o externos.
- ✓ El clima o ambiente empresarial: Se establece en la empresa para la estructura de relaciones de sus miembros con los diferentes públicos externos.
- ✓ Las normas de la empresa: Todas las organizaciones poseen algunas de ellas, que la condicionan y sirven para controlar su comportamiento, y que afectan a toda la organización, no solo a un grupo de roles dentro de ella.
- ✓ Las reglas de juego: Rigen el sistema de ascensos para ser aceptado como miembro de la comunidad empresarial y para el progreso profesional dentro de la organización.
- ✓ Comportamientos Organizativos: Referidos al comportamiento observado en la relación entre los miembros de la empresa, entre los cuales se encuentra el lenguaje -jerga y siglas propias- y los rituales empleados en la organización.
- ✓ Creencias: Referidas a las actitudes cognitivas del individuo, como reflejo de sus opiniones subjetivas hacia los objetos, acontecimientos y personas. Tales creencias son el producto de los conocimientos, la observación y la experiencia del individuo.
- ✓ Los símbolos: Incluyen palabras, gestos, cuadros u objetos que llevan un significado muy especial dentro de la cultura de la empresa.
- ✓ Los héroes: Son personas vivas o muertas, reales o inventadas, que tienen características que se destacan en la cultura y así sirven como modelos para el comportamiento esperado de los miembros de la organización.
- ✓ Los valores: Básicamente constituyen lo que los empleados piensan de lo que "deben ser" las cosas en la organización. Los valores son los ejes de la conducta de la empresa y están íntimamente relacionados con los propósitos de la misma, considerados como las interacciones planteadas por la alta dirección con el objeto de que los empleados asuman los objetivos básicos de la empresa. Así, la honestidad, el respeto y comprensión, la participación, la responsabilidad, la justicia, la solidaridad, la ejemplaridad, la profesionalidad y la superación son algunos ejemplos de valores. La concreción de los valores esenciales de la empresa en criterios de actuación, actitudes, y comportamientos coherentes en todas las áreas de actividad de la organización da lugar a una serie de principios que conforman la cultura organizacional. Así mismo, las relaciones de la empresa con sus públicos, interno o externo, deben estar impregnadas de tales principios culturales de la empresa. De ahí la importancia del papel de la comunicación en este proceso.

En síntesis, podemos decir que la cultura empresarial se caracteriza principalmente por los principios o valores de la organización que se han desarrollado a lo largo de la historia de la empresa. Estos valores o principios se traducen a tres aspectos visibles de la cultura que se pueden observar a diario en la empresa: los ritos, los héroes y los símbolos.

Por lo tanto, la empresa debe mantener permanentemente unos valores sólidos en los que basar su planes y actuaciones. Tales valores esenciales no pueden ser sometidos a alteraciones circunstanciales, sino que deben ser estrictamente aplicados en todo momento y en cualquier circunstancia de adopción de decisiones de la empresa.

La leal adhesión de sus miembros a estos valores constituye un factor decisivo para la supervivencia y el éxito de un plan de salvataje de una organización en crisis.

Los procesos de crisis, en mayor o menor medida, implican cambios en las organizaciones. En la implementación de éstos, es necesario ser coherente con los valores culturales imperantes en la organización y para ello es preciso realizar un reconocimiento previo de aquellos. Es a partir de esta identificación que es posible diseñar programas de acción tendientes a prever, diagnosticar o enfrentar con éxito una situación de crisis. En estas situaciones las organizaciones pueden encontrar en su cultura la fuente de su fortaleza o de su debilidad. De ahí la importancia del reconocimiento de la cultura para poder analizar el riesgo cultural y determinar anticipadamente los efectos que las decisiones a adoptar tendrán sobre la gente y la cultura de la organización. Esto permitirá elaborar estrategias coherentes con las pautas culturales: modificar comportamientos, desarrollar las capacidades necesarias para el cambio, modificar las relaciones entre pares, superiores, etc.

## **8.- La Comunicación Interna y la Estructura de una Org. en Crisis**

La comunicación interna de las organizaciones está formada por canales de comunicación formales e informales. Los canales formales están dictados por la estructura planificada establecida para la organización, que incluye el arreglo de niveles, divisiones y departamentos, así como responsabilidades específicas, posiciones laborales y descripciones de trabajo que se asignan a los miembros de la organización. Los canales informales no están planificados, y generalmente no siguen la estructura formal de la organización sino que emergen de la interacción social natural entre los miembros de la organización.

Cuanto menos se utilice la comunicación formal para proporcionar información relevante a los miembros de la organización, más dependen del rumor para obtener esa información y más poderoso se convierte el rumor. En los momentos de crisis si

no se usa apropiadamente los canales formales, el rumor toma aún mayor fuerza y se torna mas creíble que cualquier otro medio.

Las líneas de comunicación formales en una organización dependen de la estructura formal adoptada por ésta. No obstante, las mas comunes son las ascendentes, descendentes, verticales, horizontales o transversales.

### **8.1.- Comunicación Descendente**

La comunicación descendente fluye de los niveles jerárquicos superiores de la organización hacia los niveles inferiores. Este tipo de mensajes son muy utilizados para: enviar órdenes, brindar información relacionada con el trabajo, enseñar a los integrantes de la organización a reconocer e internalizar las metas de la organización, dirigir el desempeño de los trabajadores al cumplir sus tareas de organización, etc.,

En los momentos de crisis es crucial hacer un uso eficaz y eficiente de esta herramienta. Generalmente hay una gran abundancia de comunicación descendente en las organizaciones empresariales. Sin embargo, no siempre se hace un uso efectivo de la misma:

- a) Se debe evitar la sobre utilización de este canal, ya que se sobrecarga de mensajes por el exceso de ordenes, directivas y normas confundiendo y frustrando a los miembros de los niveles inferiores de la organización.
- b) A menudo, los superiores dan a sus subordinados directivas contradictorias y mutuamente excluyentes provocando una mayor confusión y ansiedad entre los empleados. Asimismo, se generan conflictos de roles, ya que cualquiera sea la orden escogida, no podrán cumplir con una de las dos. Esta situación no solo causa frustración en el personal, sino que también daña su moral.
- c) La falta de claridad es otro problema a resolver. Muchas directivas se comunican rápidamente y se declaran vagamente, generando inseguridad en los destinatarios acerca de lo que se le pide hacer. Debido a que muchas veces los trabajadores no se sienten cómodos para pedir a sus superiores que expliquen o repitan sus mensajes, rara vez se clarifican las comunicaciones descendentes confusas. En este caso la comunicación no existe ya que no se produce la retroalimentación. Además, se convierte en una excelente fuente para la distorsión y la mala interpretación de los mensajes.
- d) La falta de consideración de los superiores para con sus subordinados es otro problema que a menudo se presenta en las comunicaciones descendentes en las organizaciones. La sobre dependencia de los superiores en mensajes repetidos para proporcionar órdenes e instrucciones a sus subordinados puede alejar, aún más, a los trabajadores de sus jefes. Estos pueden asumir que los mensajes repetidos implican que sus jefes desconfían de ellos o no respetan

---

su inteligencia y capacidad, provocando resentimiento hacia sus superiores y hacia la organización.

## 8.2.- Comunicación Ascendente

La comunicación ascendente fluye en el sentido inverso a la descendente. Esta proporciona la retroalimentación a los niveles jerárquicos superiores acerca de los problemas internos de la organización e información sobre las actividades cotidianas que necesitan para tomar decisiones sobre la dirección de la organización. Es la fuente primaria de retroalimentación para determinar la efectividad de la comunicación descendente, permite liberar tensiones de los empleados al permitirles compartir información relevante con sus superiores, alienta la participación y la involucración de éstos, aumentando así la cohesión de la organización.

Pero también sufre de varios problemas que la organización debe resolver, especialmente en las situaciones de crisis, si desea contar con un canal de comunicación eficaz:

- a) Uno de los problemas mas frecuentes que presenta la comunicación ascendente es el temor de los trabajadores a la reacción de sus jefes ante una comunicación desagradable. Por ello, éstos normalmente sólo revelan información favorable a sus superiores. Es así que los trabajadores no comunican a sus jefes los problemas que ellos detectan en la organización o los enfados que tienen con alguna comunicación descendente. Esto conduce al aislamiento entre jefes y empleados.
- b) Otro problema relacionado con el anterior, es que generalmente los directores, gerentes y jefes no son receptivos a la retroalimentación honesta de los empleados y reaccionan a ella, enojados y a la defensiva. Los trabajadores son reprimidos, hostilizados e incluso perseguidos por informar acerca de procedimientos o prácticas cuestionables de la organización o simplemente emitir una opinión o dar su punto de vista. Esto desalienta seriamente al resto de los trabajadores a presentar información o dar una opinión desfavorable a la dirección.
- c) Un inconveniente no menos importante, es la escasa cantidad de canales de comunicación formales destinados a la comunicación ascendente. En muchas organizaciones, especialmente en las grandes corporaciones, resulta muy difícil para los empleados tener contacto comunicativo con los miembros de los niveles mas altos de la organización.

## 8.3.- Comunicación Horizontal

La comunicación horizontal es, básicamente, la comunicación entre compañeros de trabajo de un mismo nivel jerárquico. Si bien, la adecuada utilización de este canal trae consigo valiosas ventajas en situaciones de crisis, tales como:

- Facilitar la coordinación de tareas, al permitir a los miembros establecer relaciones interpersonales efectivas por medio del desarrollo de contratos implícitos.
- Proporcionar un medio para compartir información relevante de la organización entre compañeros de trabajo.
- Ser un canal formal para la resolución de problemas y para el manejo de conflictos entre compañeros.
- Permitir a los miembros de la organización darse apoyo mutuo, etc.

También presenta algunas dificultades, que en los momentos de crisis resulta imprescindible salvarlas, si se quiere salir de la misma.

- a) Muchas organizaciones no reconocen a la comunicación horizontal como una forma útil y necesaria de comunicación. En algunos casos se desalienta la comunicación entre compañeros y en otros incluso se castiga. Los líderes de muchas organizaciones a menudo piensan que la comunicación horizontal es puro chisme y que lleva a trabar amistades entre los trabajadores.
- b) En muchos casos, los miembros de la organización están tan ocupados en su propio trabajo que tienen poco tiempo para comunicarse con otro personal del mismo nivel jerárquico.
- c) A menudo son insuficientes los canales de comunicación formal dedicados a la comunicación horizontal.

En situaciones de crisis es fundamental que las máximas autoridades de la organización sean conscientes de la importancia de los flujos de mensajes en sus diferentes sentidos, de lo contrario su uso no será efectivo.

Además, los mensajes deben tener las características de una comunicación eficaz mencionados anteriormente, es decir, deben ser claros, informativos y sensatos, para preparar adecuadamente a los miembros de la organización sin alejarlos.

Los directores deben mostrar receptividad genuina a la comunicación ascendente abierta y honesta para alentar a los trabajadores a que les den la retroalimentación necesaria para ayudarles a dirigir las actividades de la organización tendientes a resolver la crisis. Lo ideal sería que la comunicación ascendente comience desde la cima de la organización, con los líderes alentando a los trabajadores a compartir su ideas con los directores.

Los empleados son los que están directamente involucrados con las tareas de la organización, conocen como realizar el trabajo, qué funciona y qué no funciona en la

práctica. Los jefes pueden utilizar el conocimiento de los trabajadores al pedirles retroalimentación. En momentos de crisis es cuando más se necesita de una eficiente comunicación horizontal, por que es cuando más urge la coordinación de tareas y habilidades para resolver los problemas.

Son varias las estrategias que algunas organizaciones modernas han desarrollado para incrementar el flujo formal de comunicación interna. Entre las cuales podemos mencionar al desarrollo de estructuras matriciales cuyos diseños permiten incrementar las oportunidades de interacción entre integrantes de diferentes áreas de la organización, el uso de reuniones grupales para facilitar la interacción entre sus miembros, procedimientos de capacitación de comunicación formal y programas de orientación para los trabajadores, buzones de sugerencias, premios para los trabajadores que presentan buenas ideas, etc. Sin embargo, para que ese flujo de mensajes sea efectivo, sea descendente, ascendente u horizontal, es preciso el desarrollo de relaciones interpersonales significativas entre los miembros de la organización. Esta es la mejor manera de fomentar y generar cooperación entre los integrantes de una organización.

#### **8.4.- La Comunicación Informal en Situaciones de Crisis Organizacional**

Además de los canales de comunicación formales, en las organizaciones surge naturalmente un sistema de flujos de mensajes informales, resultado de la interacción humana dentro de la organización.

Una de las razones básicas para el desarrollo de los sistemas de comunicación informal en las organizaciones, es la necesidad de los miembros de obtener información acerca de la organización y como afectarán sus vidas los cambios en la misma. Por lo general, los canales formales no proporcionan la información necesaria para satisfacer su curiosidad acerca de la vida de la organización, por ello deben buscar dicha información en otras fuentes.

La "vía clandestina" o rumor proporciona interesante información al personal acerca de quién está haciendo qué, y que cambios están ocurriendo en la organización. La información es poderosa en las organizaciones, el que posea información relevante de la organización y esté dispuesto a intercambiarla, puede ganar y ejercer poder dentro de la organización. Así surgen los llamados "líderes informales", quienes al carecer de una posición jerárquica importante, intentan lograr poder obteniendo información clave sobre la vida de la organización y sus miembros, y diseminarla a través de las vías informales.

Los líderes informales ostentan un gran poder en las organizaciones, sin embargo rara vez son reconocidos como tales por las estructuras de poder formal.

Generalmente se piensa que la vía informal es nocivo para el sistema de comunicación de la organización, que tiene pocas funciones útiles y que se basa en el chisme y promueve rumores falsos y desagradables, que dan como resultado

reputaciones manchadas y sentimientos heridos. Es por ello que muchas organizaciones intentan eliminarla, pero han logrado el efecto contrario. Esto es básicamente por que cuanto mas información necesitan los miembros de una organización, mayor es el desarrollo de los medios informales. Existe una relación directa entre la necesidad de información y el crecimiento de los canales informales.

En momentos de crisis es cuando la vía informal florece tomando una importancia significativa, ya que sirven a funciones muy importantes de diseminación de información dentro de las organizaciones. Al contrario de lo que piensan muchos, los canales de comunicación informales son muy poderosos y potencialmente útiles en la vida de una organización. Los mensajes que circulan por estos canales viaja a alta velocidad por toda la organización debido a su interés, oportunidad y relevancia. En una red de comunicación informal los mensajes se diseminan a grupos de miembros de la organización, más que sólo a una persona, maximizando el tamaño de la audiencia. Asimismo, estos mensajes sufren menos distorsiones que los enviados por medios formales, puesto que existen muchas mas oportunidades para la retroalimentación, menos discrepancias de estatus entre los comunicadores informales y mas oportunidades para las redundancias de los mensajes, permitiendo a los miembros de la organización recibir la misma información de varias fuentes.

El no tener en cuenta la comunicación informal ha dado como resultado un enfrentamiento innecesario entre los sistemas de comunicación formal e informal. Sin embargo, debido a la importancia e interdependencia de ambos, sería mas inteligente buscar la coordinación de ambos en lugar de enfrentarlos.

Si a los líderes informales se les proporciona información relevante y precisa acerca de la organización, éstos pueden utilizar esta vía para distribuir información formal de la organización, complementando de esta manera a los canales formales.

Asimismo, al proceder de esta manera, la dirección puede ayudar a eliminar el esparcimiento de rumores falsos o peligrosos.

Los líderes informales desean mantener su poder sobre otros miembros de la organización. Por ello los rumores nocivos y falsos son tan peligrosos para él como para su víctima, debido a que las falsedades pueden minar su posición y poder.

Por lo general, en momentos de crisis, en las organizaciones se forman redes de comunicación informal, las cuales difieren en tamaño y estructura. Así, se torna necesario, realizar una investigación y análisis de tales redes, a los efectos de identificar los diferentes roles que desempeñan las mismas.

Los roles mas comunes que se pueden identificar son:

- Los "aislados" o miembros de la organización que tienen un contacto mínimo con los demás.

- Los “líderes de opinión” que guían los comportamientos e influyen en las decisiones de los miembros de la organización.
- Los “porteros” supervisan el flujo de comunicación entre los miembros de la organización. Estos trasladan mensajes de una persona a otra o retienen información.
- Los “cosmopolitas” o individuos que conectan a la organización con su entorno. Obtienen información de fuentes externas y proporcionan información sobre la organización a interesados externos a la misma.
- Los “puentes” o miembros de la organización que contactan una pandilla a la que pertenecen, con miembros de otra.
- Los “vínculos” o miembros de la organización que contactan a dos pandillas sin pertenecer a ninguna.

Resulta de suma importancia para la comunicación interna, en una organización que atraviesa momentos de crisis, tener claramente identificados los diferentes grupos informales existentes en la misma, como así también los roles típicos de sus integrantes. Esto contribuiría al logro de una comunicación interna eficaz dado que la utilización del canal informal facilitaría la llegada del mensaje a su destinatario y la retroalimentación del mismo.

Los canales de comunicación interna en las organizaciones que enfrentan momentos de crisis son extremadamente importantes para el cumplimiento de las tareas y de las metas dentro de la organización. Mas que nunca, en los momentos críticos, es cuando la dirección de la organización tiene la responsabilidad básica de dirigir los canales de comunicación interna y de cumplir con las tareas de la organización.

En momentos de crisis, es cuando más debe reconocerse al sistema de comunicación interna como una herramienta esencial para cumplir con las funciones directivas de la organización, tales como:

- Informar a los miembros de la organización acerca de las metas, propósitos y directivas, así como identificar los intereses mutuos de los miembros para salir del estado de crisis de la organización.
- Describir tareas de organización específicas que deben ser cumplidas por los miembros de la misma.
- Identificar responsabilidades de trabajo específicas de los miembros de la organización y entrenarlos para cumplir con estas responsabilidades.

- Desarrollar y mantener un adecuado clima laboral, utilizando de una manera óptima los canales de comunicación existentes.
- Procurar la adhesión del personal a las reglas, regulaciones y normas imperantes en la organización.
- Evaluar el desempeño laboral de los miembros de la organización y restablecer el desempeño laboral óptimo cuando sea necesario.
- Coordinar las actividades de los miembros de la organización y de los grupos laborales para el cumplimiento de tareas específicas.
- Buscar retroalimentación de los miembros de la organización para resolver los problemas internos y para promover el conflicto ético.
- Mantener resultados y desempeño de alta calidad en la organización.

Estas funciones directivas indican que el rol de la dirección es realmente de comunicación, especialmente en momentos de crisis. Las capacidades de la dirección para desempeñar roles de vinculación y coordinar flujos de comunicación interna son muy importantes para la organización y pueden mejorar la calidad de la vida laboral.

Los líderes y directores de la organización deben buscar información de los miembros para identificar y diagnosticar problemas de operación. Una vez diagnosticado los problemas, deben ser capaces de utilizar los canales de comunicación interna para mejorar las situaciones que ocasionan dificultades de operación.

Se pueden utilizar varias técnicas y estrategias de comunicación para identificar, diagnosticar y rectificar problemas de la organización. Una de las técnicas de comunicación más comunes utilizada para evaluar el desempeño de los miembros de la organización, es la entrevista de evaluación. Esta es una comunicación interpersonal entre la dirección y sus empleados, en la que da retroalimentación a sus empleados acerca de la calidad de su trabajo, busca retroalimentación de los trabajadores acerca de los problemas que puedan experimentar y establece normas y metas para el desempeño futuro del trabajador. La entrevista también permite airear las quejas de los empleados y alentar la comunicación ascendente sirviendo para liberar las tensiones de los trabajadores.

La retroalimentación provista a los trabajadores y a los directores por medio de entrevistas de evaluación efectivas, puede aumentar la precisión de la comunicación vertical y aumentar la confianza y las relaciones interpersonales de los miembros de la organización.

Por otra parte, problemas de comunicación interna pueden ser el origen de una crisis del sistema de comunicación de la organización, y si no se lo descubre a tiempo puede convertirse en una crisis organizacional mayor. Por ello, es importante la realización de auditorías de comunicación en la organización, que le permitan a la dirección obtener información periódica sobre la calidad de sus sistemas de comunicación interna e identificar las alternativas existentes para mejorar los mismos.

### **8.5.- Centralización y Descentralización de la Comunicación Interna**

La centralización es un atributo estructural de las organizaciones en las que una cantidad relativamente pequeña de líderes controlan el poder de tomar decisiones.

La descentralización es un atributo estructural de las organizaciones en las que muchos líderes que controlan pequeños grupos de seguidores, están esparcidos por toda la organización.

La descentralización es ventajosa para las organizaciones complejas, esparciendo la responsabilidad de la comunicación interna entre los ejecutivos de niveles medios, quienes están directamente involucrados en la actividad operativa.

Asimismo, la descentralización tiene la desventaja de dar a los ejecutivos medios las responsabilidades de toma de decisiones, cuando a menudo no tienen el panorama general de la organización y las implicaciones de sus decisiones para las divisiones o el personal de la organización mas allá de lo que manejan. Los que toman decisiones están tan involucrados con sus actividades de organización inmediatas que pueden no reconocer las repercusiones de sus decisiones para el resto de la organización. Incluso existe una gran oportunidad para tomar decisiones contradictorias y directivas de distintas fuentes de autoridad de las organizaciones descentralizadas.

Como mencionamos anteriormente, la autoridad múltiple puede conducir al conflicto de roles, que a su vez puede conducir a la frustración y a la confusión entre los miembros de la organización. En momentos de crisis, este efecto se potencializa agravando la misma, al generar mayor frustración y confusión a la existente.

La descentralización, la autoridad múltiple, y el conflicto de roles se han convertido en una parte inevitable de la vida en muchas organizaciones complejas. Por lo cual, en momentos de crisis, la dirección o líderes de la administración de la crisis, deben redoblar sus esfuerzos para servir como integradores y vínculos de comunicación, ayudando a coordinar los sistemas de comunicación interna, conectando las diferentes divisiones de la organización y permitiendo a los ejecutivos dirigir la imagen mas amplia de la organización.

La diferenciación y la integración son a menudo procesos que compiten entre si, a pesar de que no necesitan hacerlo. Cuanto mas diferenciada sea una organización -especializada y departamentalizada-, le es mas difícil demostrar integración -

coordinación y cooperación interdepartamental-. A la inversa, cuanto mas integrada esté una organización, mas difícil le es diferenciarse.

Una organización en crisis debe desarrollar un adecuado equilibrio entre diferenciación e integración, para permanecer viable y debe alcanzar un razonable equilibrio entre burocracia –estructura- y adaptabilidad -flexibilidad y creatividad-. Estos equilibrios se logran por medio de mantenimiento, evaluación y desarrollo continuos de los procesos de la organización.

## **9.- Comportamiento Organizacional y Comunicación Interna**

### **9.1.- La importancia de la ética en la Comunicación Interna en momentos de crisis.**

La ética se refiere a los aspectos morales del comportamiento en la organización. La ética relativa de la vida de organización esta inevitablemente vinculada a los procesos de comunicación en las organizaciones.

Por medio de la comunicación se establecen y actualizan las expectativas mutuas que fundamentan todas las relaciones interpersonales e interorganizacionales. Las formas en que se comunican los miembros de la organización entre sí, demuestran niveles relativos de respeto, honestidad, integridad, igualdad y responsabilidad que fundamentan la ética de la organización.

Principios de la comunicación ética en las organizaciones:

- a) Los miembros de la organización no deben engañarse intencionalmente entre sí.
- b) La comunicación de los miembros de la organización no debe dañar intencionalmente a cualquier otro miembro o miembros del entorno relevante de la organización.
- c) Debe tratarse de manera justa a los miembros de la organización.

La justicia, al igual que la honestidad y el evitar hacer daño, son principios éticos relativos que tienen que evaluarse dentro de contextos específicos de una organización en crisis, indicando que la evaluación ética óptima debe estar ligada a la situación.

Conforme se politiza cada vez mas la vida de las organizaciones modernas, se ha ampliado la ética de los procesos de comunicación interna de las organizaciones, frecuentemente por medio de intentos por influir en los resultados de las mismas. Las jerarquías formales del control de la organización y las redes de comunicación

informal conducen al personal a actuar de formas prescritas frecuentemente contradictorias.

Las facciones que se forman dentro de las organizaciones en crisis, a menudo compiten despiadadamente por la influencia y el control sobre los recursos limitados de la organización, dejando muchas víctimas a su paso.

No es raro que los miembros individuales de la organización busquen ascensos u otras recompensas a expensas tanto de sus compañeros así como de su organización. Tales intentos por la influencia y el control de la organización pueden violar los estándares morales de la sociedad e implicar el uso de prácticas de comunicación interna carentes de ética en las organizaciones.

Otros problemas éticos comunes de la comunicación interna en situaciones de crisis organizacional, tienen que ver con problemas morales como la promesa de decir la verdad, mantener promesas, el respeto, la justicia, la no maldad, la beneficencia, la gratitud y la reparación.

La honestidad tal vez sea el problema mas central en la comunicación en las organizaciones en crisis. El compromiso con la honestidad, como lo entienden los supervisores y directores, es multifacético. Implica no sólo el informe verídico de los hechos y números, sino también dimensiones de buena comunicación como darle abiertamente a los empleados información acerca de las decisiones de la alta dirección que afectan su trabajo; estar abiertos a escuchar las preocupaciones de los empleados; permitir a los empleados, donde se encuentran, a ser explícitos acerca de los estándares y las expectativas por las que se juzga su desempeño; dar retroalimentación frecuente a los empleados tanto de las fuerzas como de las debilidades de su desempeño; alentar el desarrollo de una relación de credibilidad y confianza con el superior de uno así como sus subordinados; y finalmente, la obligación de cada director de hacer explícita la expectativa de que los empleados deben informar con precisión sobre los problemas conforme surgen, en lugar de decir al director lo que piensan que él o ella quiere escuchar.

La comunicación interna honesta, en momentos críticos para una organización, resulta crucial, dado que ésta puede ayudar a establecer climas de confianza en la organización, desarrollar relaciones interpersonales significativas y producir la cooperación interpersonal.

## **9.2.- El manejo de las luchas de poder y prejuicios en momentos de crisis.**

La política de organización ocurre cuando los miembros luchan por el poder y la influencia interpersonal en la vida de la organización. Las personas se comprometen en política como una forma para competir por el poder, la influencia, la posición y el beneficio en las organizaciones. Desafortunadamente, los miembros de la organización enredados en intrigas políticas frecuentemente utilizan una variedad de tácticas de comunicación manipuladoras y carentes de ética tales como la

deshonestidad, la coerción, el engaño, la intriga, el dominio, el soborno y la violencia. Las actividades políticas carentes de ética a menudo se manifiestan en la opresión de los trabajadores, malversación de fondos, establecimiento de coaliciones dominantes, empleo injusto, conflicto de interés, comportamiento no profesional, discriminación de empleo, prácticas empresariales injustas o prejuicio contra ciertos miembros de la organización. Estas situaciones agudizan aun más la situación de crisis existente, ya que generan mayor tensión, desconfianza e inseguridad entre los miembros de la organización. Adicionalmente, se genera un nuevo frente de conflicto que la dirección debe resolver.

Un problema ético común en la vida de una organización es el uso perjudicial del poder entre los miembros de la misma. Tradicionalmente, ya sea por motivos raciales, religiosos o étnicos, a ciertos grupos de la organización se les ha negado las oportunidades de tener el poder formal en las organizaciones, otorgado a otros miembros. A menudo, los miembros del grupo mayoritario en las organizaciones bloquean el avance de los miembros de los grupos minoritarios.

La comunicación del perjuicio en la vida de organización no tiene ética debido a que viola el principio de igualdad que describimos anteriormente. Incluso el perjuicio mina a la organización al crear climas de comunicación defensivos y al debilitar la confianza y la cooperación interpersonal.

Si los líderes reconocen los beneficios de las buenas relaciones interculturales en las organizaciones, especialmente en los momentos críticos, deben proveer una mayor igualdad, integración e interacción interpersonales entre los miembros al intentar eliminar comportamientos perjudiciales.

### **9.3.- Manejo de la tensión provocada por la crisis en las organizaciones**

La tensión ha sido identificada por muchos autores como un problema serio en las organizaciones, que conduce a la fatiga del trabajador, alta rotación de personal, problemas de salud de los empleados, etc.. La tensión es provocada tanto por los miembros como por las condiciones del entorno. Debido a que la tensión es en gran parte un fenómeno de percepción, distintas personas desarrollan distintos niveles de tensión como respuesta a una misma situación.

Este enfoque de percepción a la tensión puede entenderse claramente si conceptualizamos la tensión como un problema de procesamiento de información para los miembros de la organización. Las personas sienten tensión cuando no pueden entender e interpretar la información claramente de las distintas situaciones de la organización. Así como describimos a la disonancia como un estado mental incomodo, en el que las personas tienen dificultad para tomar decisiones, la tensión es la disonancia en la que las personas están confundidas y frustradas en su percepción. Distintas personas tienen distintas capacidades para interpretar información. Si la información que reciben esta por encima de su umbral para procesarla, sufren de una sobrecarga de información generándoles tensión.

Cuando los trabajadores o miembros de una organización se sienten atrapados y tienen miedo de no poder manejar las demandas de la organización, probablemente experimentarán la tensión. Sus propios miedos y falta de confianza los hacen más vulnerables a la tensión, lo que genera un efecto altamente negativo. Los empleados que tienen confianza en sus capacidades para lidiar con distintas situaciones de la organización, probablemente resistan una tensión peligrosamente alta, creando actitudes positivas para sí mismos.

Sin embargo, la tensión no siempre ocasiona problemas para los miembros de la organización. Un nivel de tensión manejable puede ser benéfico. Los empleados necesitan de un nivel óptimo de tensión para mantenerse interesados, estimulados y motivados. La hipertensión es el punto donde la tensión se expande más allá de la capacidad del individuo para lidiar -sobrecarga de información-, mientras que la hipotensión es el punto donde el individuo no tiene suficiente tensión para operar de manera óptima -subcarga de información-.

Es tarea del líder de una empresa en crisis, establecer una estrategia apropiada para lidiar con la tensión excesiva en la organización. Es fundamental establecer relaciones de comunicación significativas entre los miembros. La investigación sobre redes de apoyo social ha demostrado consistentemente la eficiencia de las relaciones de apoyo al ayudar a los miembros de la organización a lidiar con la tensión ocupacional.

#### **9.4.- Clima Laboral y Comunicación en una Organización en Crisis**

El clima laboral en una organización es el tono emocional interno de la organización, basado en qué tan cómodos se sienten sus miembros con los demás y con la organización.

Así como pueden haber condiciones climatológicas placenteras, cálidas y soleadas, puede existir una comunicación interna de apoyo, abierta y amistosa. Así como puede haber un clima desagradable, frío y lluvioso, puede existir una comunicación interna defensiva, cerrada y poco amigable.

La comunicación influye y es influida por el clima laboral de la organización. El clima se desarrolla a partir de los comportamientos y las políticas de los administradores de la organización y de los comportamientos de comunicación específicos de los miembros de la organización. La comunicación de liderazgo influye mucho sobre el desarrollo de climas laborales específicos. Si las políticas y la comunicación de la empresa demuestran preocupación y respeto por sus miembros, el clima reflejará esa preocupación; pero si las políticas y la comunicación muestran falta de preocupación y de respeto por los miembros, el clima reflejará esa falta de preocupación y respeto.

Los comportamientos amistosos y odiosos generalmente son correspondidos con comportamientos similares de otros, generando un clima de comunicación amistoso o inamistoso.

Existe una relación circular entre el clima laboral de la organización y la comunicación interna de la misma. Los comportamientos de comunicación conducen al desarrollo de climas. Por otra parte, los climas laborales son una influencia importante en las formas en que se comportan y comunican los miembros de la organización. Los climas de comunicación amistosos alientan a los miembros a comunicarse de manera abierta, relajada y jovial con sus compañeros, al tiempo que los climas negativos desalientan la comunicación abierta y amistosa.

Algunos autores aseguran que los climas se desarrollan como respuesta a la comunicación directiva. Identifican cinco estrategias directivas que conducen al clima directivo ideal:

- a) apoyo
- b) toma de decisiones participativa
- c) confianza, seguridad y credibilidad
- d) apertura y sencillez
- e) énfasis en las metas de alto desempeño

Los climas no son simples fenómenos bipolares, buenos o malos. Estos pueden variar en un continuo desde un extremo polar hasta el otro. Es así que en un extremo podemos tener comportamientos comunicativos que conducen a climas de apoyo y en el otro comportamientos comunicativos conducentes a climas defensivos.

Los comportamientos comunicativos de apoyo presentan las siguientes características:

- Descripción: Los miembros de la organización enfocan su comunicación en acontecimientos observables mas que en evaluaciones subjetivas o emocionales.
- Orientación de problemas: Los miembros de la organización enfocan su comunicación en la resolución de dificultades cooperativamente.
- Espontaneidad: Los miembros de la organización se comunican honestamente como respuesta a las situaciones actuales.
- Empatía: Los miembros de la organización muestran preocupación genuina y entendimiento hacia los otros miembros.
- Igualdad: Los miembros de la organización se tratan como compañeros sin hacer énfasis en el rango o en su superioridad.

- Carácter provisional: Los miembros de la organización son flexibles y se adaptan a las restricciones de las distintas situaciones de comunicación.

Los comportamientos de comunicación defensivos presentan estas características:

- Evaluación: Los miembros de la organización enfocan sus mensajes en las evaluaciones personales de otros miembros.
- Control: Los miembros de la organización intentan dirigir los comportamientos de los otros a través de su comunicación.
- Estrategia: Los miembros de la organización se comunican sobre la base de nociones preconcebidas y planes más que sobre la situación social específica.
- Neutralidad: Los miembros de la organización no comunican preocupación por los otros miembros ni por sus problemas.
- Superioridad: Los miembros de la organización demuestran status, rango y autoridad a través de su comunicación.
- Certidumbre: Los miembros de la organización son dogmáticos y comunican una falta de apertura hacia las ideas de los demás.

En los momentos de crisis es poco probable que cualquier miembro de la organización pueda comunicarse como apoyo en todas las etapas de la crisis.

En estas situaciones, es muy difícil para muchos líderes evitar una comunicación evaluativa, de control y estratégica al desempeñar sus trabajos. Estos líderes deben tratar de equilibrar los comportamientos de comunicación defensivos con los mensajes de apoyo. Por ejemplo, al evaluar el trabajo de los subordinados, es difícil para un líder evitar ser evaluativo, pero debe tratar de ser lo más descriptivo posible al proporcionar a sus trabajadores felicitaciones por un trabajo bien hecho, en vez de enfocarse solamente en los comportamientos deficientes de los trabajadores.

La comunicación de apoyo puede conducir a un clima de apoyo en la organización y puede incrementar la satisfacción del trabajador. La calidad de la comunicación de los miembros de la organización, especialmente la comunicación de los líderes de la organización, puede tener una repercusión importante sobre la efectividad de la misma.

El clima de organización también refleja la historia de las luchas internas y externas, los tipos de personas que atrae la organización, sus procesos de trabajo y distribución física, los modos de comunicación y el ejercicio de la autoridad dentro del sistema.

## 9.5.- Comunicación Terapéutica y Organización

En una organización las relaciones interpersonales tienen muchas funciones. Entre ellas la de proporcionar emoción, apoyo, amistad, amor, beneficios financieros y estímulo intelectual a los comunicadores, además de servir para incrementar o disminuir su estado de salud general. Cuanto más terapéutica sea la comunicación interpersonal, más ayuda a que los individuos incrementen su satisfacción con las relaciones interpersonales.

Las relaciones interpersonales terapéuticas ayudan a extraer un discernimiento o reorientación personal e impulsan a los individuos a comunicarse de maneras más satisfactorias en el futuro. Esto significa que cualquier individuo tiene potencial para comunicarse terapéuticamente, si puede ayudar a otra persona a lograr un mejor entendimiento de sí mismo, auxiliando a ese individuo a decidir como dirigir sus comportamientos para satisfacer sus necesidades y cumplir sus metas.

La comunicación terapéutica alienta el desarrollo de relaciones interpersonales al proporcionar información a los comunicadores, tanto de las expectativas que los otros tienen de ellos como de su nivel de éxito al cubrir esas expectativas.

Finalmente, la comunicación terapéutica permite a los individuos comunicarse de una manera más efectiva para lograr sus metas.

Este tipo de comunicación es muy útil en las organizaciones empresariales y profesionales, especialmente cuando enfrentan una situación de crisis, donde por lo general pasa inadvertida. Muy pocas organizaciones la reconocen como una herramienta básica que pueden utilizar para la motivación, resolución de problemas, orientación, revisión de desempeño o desarrollo del personal.

El uso de la comunicación terapéutica en las organizaciones en crisis ayuda a sus miembros a lidiar con las muchas tensiones y ambigüedades que deben enfrentar en la organización, lograr reorientarse a sí mismos, adaptarse y crecer.

No toda la comunicación interpersonal es terapéutica. El incremento de la comunicación objetiva, la deshumanización, la tensión laboral, la fatiga y otros problemas en las organizaciones en crisis, sugieren que mucha de la comunicación no es terapéutica. La comunicación no terapéutica es contraproducente para salir del estado de crisis y lograr las metas de la organización, ya que fomenta la insatisfacción entre los comunicadores y mina el espíritu de cooperación que es esencial para las relaciones y la organización efectivas.

Las características terapéuticas claves que deben demostrar el o los voceros de la comunicación interna en momentos de crisis son:

- ✓ **Empatía:** se refiere a la capacidad de desarrollar una comprensión total de la condición y los sentimientos de la otra persona, y de relacionar esa comprensión con la persona. Los voceros de la organización pueden demostrar empatía mutua al comunicar con precisión sus sentimientos en

la interacción interpersonal. La empatía puede mostrarse de manera no verbal al asentir con la cabeza cuando una persona le dice algo o al mantener contacto ocular con el individuo con quien habla o reflejando las expresiones faciales de la otra persona de manera genuina.

- ✓ **Confianza:** Es arriesgado mostrar comportamientos de confianza hacia otros, debido a que la persona puede no responder de manera responsable. Al establecer una relación de confianza, puede ser necesario que una persona se arriesgue a descubrir información personal a la otra que pueda hacerlo más vulnerable ante esa persona. Si la persona responde de manera responsable y tal vez descubra alguna información riesgosa en respuesta, son buenas las oportunidades de que se desarrolle la confianza. Debido al riesgo involucrado al establecer relaciones de confianza, la confianza se establece poco a poco, la mayoría de las veces, durante largos periodos de tiempo.
- ✓ **Honestidad:** se refiere a la capacidad de comunicarse en forma veraz, franca y sinceramente. Las personas perciben al mundo de acuerdo con sus propias interpretaciones de la realidad y a menudo esta percepción varía de una persona a otra. La comunicación honesta, sin embargo, no implica la verdad objetiva sino la verdad subjetiva. Las personas se comunican honestamente al grado que sus mensajes expresan con precisión su conciencia de su experiencia e invitan a los escuchas a compartirla.
- ✓ **Validación:** ocurre cuando un comunicador siente que los otros comunicadores aceptan y respetan lo que dice. La comunicación válida afirma el valor de las personas y sus experiencias. Validar a otras personas no significa estar de acuerdo con todo lo que dicen los demás, sino que respeta su derecho a expresar sus opiniones, toman en serio lo que tienen que decir y están dispuestos a considerar sus opiniones. La comunicación válida tiende a humanizar la interacción. Los comunicadores de organización pueden validarse unos a otros en la comunicación interpersonal, al escuchar atentamente lo que se dice y responder congruentemente a los mensajes del otro.
- ✓ **Respaldo:** se refiere al nivel de implicación emocional que los comunicadores expresan entre sí. Para ser útil, la comunicación cuidadosa debe ser sincera y apropiada. Los comunicadores pueden expresar cuidado por el otro de manera no verbal al poner atención a lo que las otras personas dicen, mostrando expresiones faciales emocionalmente congruentes y utilizando comportamientos vocales y de tacto para mostrar apoyo. Los miembros de la organización pueden mostrar cuidado unos por otros al expresar preocupación genuina por los problemas de los otros y al comunicar una voluntad de ayudar a los otros a trabajar por medio de sus penurias.

Cada una de estas características de la comunicación terapéutica es una habilidad importante para la comunicación organizacional efectiva en situaciones de crisis.

Todas ellas son comportamientos de comunicación recíproca. Debido a la norma de reciprocidad, el uso de comunicación terapéutica en las organizaciones puede alentar a otros miembros de la organización a comunicarse de manera similar, provocando un efecto de bola de nieve en la comunicación terapéutica. El desarrollo de estas cinco capacidades de comunicación ayudará a los voceros y miembros de la organización a comunicarse más terapéuticamente, desarrollar relaciones de trabajo más efectivas e incrementar la calidad de las comunicaciones en la organización.

## 10.- Comunicación y Liderazgo

El liderazgo es uno de los roles más relevantes y complejos desarrollados en la vida de una organización en crisis. Los líderes se valen de la comunicación para ejercer influencia sobre las actividades de otros miembros de la organización.

Los líderes dependen del desarrollo de relaciones efectivas con los miembros del grupo para ayudar a recolectar información y producir la cooperación. La información y la retroalimentación de los miembros del grupo ayudan a los líderes a tomar decisiones e influir en los comportamientos de los otros. La fuerza del liderazgo depende de la influencia interpersonal. La comunicación es el medio a través del cual se cumplen las actividades primarias de los líderes. La comunicación es, por lo tanto, el único proceso a través del cual el líder puede ejercer influencia.

En los momentos críticos en las organizaciones es cuando más se nota las diferencias de personalidad existentes entre los líderes y los directores ejecutivos. Los directores evalúan racionalmente las tareas de la organización y desarrollan estrategias para cumplir estas tareas, al tiempo que los líderes deben ser visionarios, capaces de interpretar, de manera intuitiva, las condiciones del entorno, predecir las condiciones futuras y proyectar un curso creativo para las actividades de la organización. El líder está interesado en la dirección y en la innovación, al tiempo que el director está interesado en el orden y la eficiencia.

Tanto los líderes como los directores son necesarios en la vida de una organización. Sin embargo, no siempre existe un equilibrio entre el liderazgo y la dirección en las organizaciones modernas, ya que por lo general existen más directores ejecutivos que líderes.

Los líderes de organizaciones en crisis deben reflejar ciertas normas:

- ✓ Deben desarrollar visión y agresividad para tomar decisiones efectivas y decisivas en la organización.

- ✓ Deben tener un panorama mas amplio en lugar de ver los golpes y las excentricidades de la vida de la organización.
- ✓ Deben observar las cosas en su contexto e interpretar las situaciones en términos de la historia y los objetivos únicos de la organización.
- ✓ Deben tener la fuerza y la valentía para tomar decisiones difíciles y aceptar riesgos calculados.
- ✓ Deben obtener información relevante y ser capaces de interpretar la multitud de mensajes de la organización.
- ✓ Deben reconocer la importancia de la cultura de la organización y moldear esa cultura para aumentar la cooperación interpersonal hacia el interior y la lealtad hacia la organización.
- ✓ Deben sentirse cómodos consigo mismos y poder manejar la tensión del liderazgo.

La diferenciación entre los roles de los líderes y los directores en las organizaciones no es trivial, a pesar de que el uso de las palabras líderes y directores puede ser engañoso. Esta distinción identifica la continua lucha en la vida de una organización entre la innovación y la estabilidad. Los líderes ayudan a dirigir el curso que tomaran las organizaciones, al tiempo que los directores pasan por alto y preservan los procesos en los que se comprometen los miembros de la organización para cumplir las metas de la organización. Los mejores ejecutivos son expertos en ambos roles.

Sin entrar en el análisis de los distintos modelos de liderazgo que existen, podemos argumentar que la dirección participativa es la forma preferida de liderazgo para organizaciones en estado de crisis, la cual subraya la importancia de la comunicación efectiva entre los líderes y los subordinados para compartir información relevante y producir cooperación interna.

El líder tiene como meta, unir a las unidades en la organización al comunicar información de ida y vuelta a los miembros de grupos distintos. La función primaria del líder es recolectar y diseminar información relevante entre los grupos dentro de la organización.

Otra función clave de los líderes, especialmente en momentos de crisis, es producir la cooperación y la coordinación interna de la organización. Los líderes deben ser capaces de recolectar información relevante para diagnosticar fuentes de conflicto interpersonal, identificar estrategias para prevenir que esos conflictos interrumpen las actividades de la organización y dar información a los individuos conflictivos que les permita manejar el conflicto de manera efectiva. Un líder efectivo recolecta y proporciona información a los miembros de la organización para transformar los

conflictos de la organización potencialmente destructivos en oportunidades para mejorar las relaciones entre los miembros y cumplir las metas de la organización.

## **11.- Etapas de una Crisis Organizacional y el Proceso de Comunicación Interna.**

El término "crisis" es usado con diferentes significados en las organizaciones. Por ello cabe hacer algunas aclaraciones previas para describir conceptualmente el significado de "empresas en crisis", el cual es utilizado en el presente trabajo.

Una empresa en crisis es aquella que se encuentra sometida a un proceso de cambio causado por cualquier circunstancia y que compromete su permanencia o subsistencia.

Los cambios a los cuales me refiero, involucran pérdidas actuales o potenciales que representan una crisis de discontinuidad. Se trata de experiencias profundamente perturbadoras para la organización en su conjunto y para cada uno de sus miembros. Son cambios abruptos, repentinos, y que por su velocidad e intensidad no dan tiempo a una absorción paulatina.

El concepto que se le contrapone al de "empresas en crisis" es el de "empresas en equilibrio" cuyo propio dinamismo le permite evitar el estado de crisis con el significado señalado.

La crisis organizacional constituye la consecuencia de la aparición de una modificación inesperada que altera el desarrollo corriente suscitando un estado de desequilibrio e incertidumbre. Se trata de un impacto acumulativo que, una vez que supera cierto umbral, crea un estado de ruptura. Constituye una situación caracterizada por contradicciones, plenas de tensión y desacuerdo, que hace que los individuos y los grupos vacilen acerca de la línea de conducta que deben adoptar, por que las reglas y las instituciones ordinarias quedan en suspenso e inclusive algunas veces están desfasadas con relación a las nuevas posibilidades que ofrecen los intereses y las ideas que surgen del cambio, sin que sea posible pronunciarse claramente sobre la justeza y la eficacia de las nuevas alternativas.

En el origen de una crisis organizacional confluyen una variedad de factores tanto internos como externos. El impacto externo moviliza determinadas dimensiones internas del sistema organizacional y produce la emergencia de conflictos, desajustes, deficiencias o problemas que se mantenían en estado latente.

A título ejemplificativo, entre la multiplicidad de causas externas de una crisis, podemos citar las siguientes:

- Cambios en el contexto político, económico o social.
- Nuevos desarrollos tecnológicos.

- Cambios culturales.
- Acción de la competencia.
- Fenómenos catastróficos, etc.

Por su parte, entre los factores internos se pueden mencionar:

- Problemas de financiación de activos.
- Inadecuado management.
- Inapropiada tecnología.
- Inadecuada administración de los recursos humanos, etc.

En la realidad, las situaciones de crisis surgen como consecuencia de la combinación de varias de las causas señaladas. Para comprender la realidad de la organización es necesario estudiarla atendiendo a su natural complejidad. Los factores mencionados golpean a la organización y determinan cambios profundos en la orientación, en los propósitos, en la intencionalidad y motivación de sus gente. Se incrementan la incertidumbre, la inestabilidad, la confusión y el caos. La ansiedad que irrumpe en el sistema organizacional amenaza con desbordar los diques de contención que el marco estructural provee. Supone la ruptura de una regularidad, que impide prever anticipadamente los eventos futuros, cosa que es crucial para la supervivencia.

En momentos de crisis, las exigencias adaptativas mayores ponen de relieve debilidades, falencias o inflexibilidades. En este sentido, tiene especial importancia la ausencia de políticas y mecanismos claros referentes a las comunicaciones con el personal y a la participación del mismo en el proceso de resolución de los conflictos que universalmente se presentan en el seno de las organizaciones. El desarrollo de una crisis ponen de manifiesto las falencias internas para enfrentarla en forma constructiva.

Teniendo presente fundamentalmente la ansiedad predominante y la forma en que se expresa la crisis, se pueden distinguir cuatro momentos bien diferenciados:

a) Confusión generalizada

La organización total o parcialmente se ve amenazada y, repentinamente, toma conciencia de tal amenaza. Se produce una situación de "shock" que hace que los integrantes de la organización se inquieten y comiencen a tomarse entre sí como foco de conflicto, dando esto como resultado una fragmentación en el plano de las relaciones interpersonales. Esto hace que se produzca una cierta desconexión entre la gente y una falta de energía dedicada a las relaciones intergrupales constructivas. Las comunicaciones no resultan fáciles de lograr y se observa que los líderes tienen dificultades en la toma de decisiones objetivas y positivas. Los miembros de la organización tienden a concentrar sus preocupaciones en la amenaza inmediata. Las tareas de planeamiento y fijación de objetivos se dejan de lado. La estructura de la organización se hace caótica.

En esta fase se produce una sensación de invasión masiva, altamente desestructurante para el sistema organizacional. En el momento previo al desencadenamiento de la crisis los límites son percibidos como invariantes y se los trata como inexistentes. La ruptura de dichos límites, pone de manifiesto un tipo particular de dependencia con el ambiente de la cual tampoco hasta ese momento hubo una conciencia clara, dado que aparecía en la experiencia como algo vago e indeterminado. Se trata de un tipo de dependencia que se pone de manifiesto solo en situaciones de rupturas de límites. Los límites de la organización son protectores de un mundo externo indiferenciado, proveen identidad al sistema y sentimiento de pertenencia a los individuos que forman parte de él.

En esta etapa predomina una ansiedad confusional, donde las reacciones internas, de una manera masiva, amenazan la integración organizacional y la personalidad de sus miembros. Este fenómeno afecta las diversas formas en que se relacionan los individuos, los grupos y la organización como un todo con otras organizaciones y con el contexto.

Como respuesta al impacto de confusión generalizado, se produce un movimiento regresivo de desorganización creciente. Los roles pierden sus contornos y su claridad; cunde una sensación caótica que en el plano del sistema de autoridad se expresa como tendencia a la anarquía.

El desorden afecta al sistema de autoridad en la medida en que refleja una carencia de la misma. Puesto que la figura jerárquica otorga contención y seguridad, en esta situación caótica en la cual dichas cualidades no se verifican se ve afectada la credibilidad y la confianza en ella.

No existe una conciencia clara de los principales determinantes de la situación, ni del grado de responsabilidad interna o externa en la determinación y manejo de la crisis.

En esta fase se ponen en crisis vínculos interpersonales e intergrupales, de los cuales es destacable el que se establece con la figura del empresario-dueño. Las relaciones con la autoridad comienzan a manifestar dificultades inéditas. Estas afectan la imagen y la identidad percibida de la figura del ejecutivo principal.

Desde esta lógica la figura central suple la organización formal produciéndose un desdibujamiento de los roles internos y de los niveles ejecutivo-jerárquicos. Se hace difícil percibir la organización como un sistema abstracto independiente de los individuos que forman parte de ella. No funciona por ende un organigrama oficialmente sancionado y además se subestima la necesidad de formalizarlo.

El dueño o directivo principal está revestido de un poder omnipotente con atributos salvacionistas que incrementan la expectativa de protección y dependencia. El rol de salvador o héroe se potencia en la situación de crisis como

parte de la creencia mágica señalada. Quebrados los límites por la fuerza de los hechos externos y por la crudeza de la realidad, se produce una irrupción masiva de ansiedad catastrófica, un monto significativo de desilusión, desengaño y desesperanza, que genera un proceso de fragmentación organizacional.

Por lo dicho, esta es la fase mas difícil de superar para una organización y sus miembros, y por ende también lo es para el sistema de comunicación interno de la compañía. El sistema de comunicación interno se ve totalmente distorsionado, la comunicación formal prácticamente desaparece y la única comunicación válida es la informal, traducida en rumores o "radio pasillos". No obstante, los canales de comunicación informales también son caóticos dado las innumerables versiones que van y vienen dentro y fuera de la empresa.

#### b) Las paranoia lleva al enfrentamiento hostil

Por ello, la organización reacciona en forma defensiva tratando de mantener el sistema para garantizar la supervivencia. Las relaciones interpersonales asumen la forma de una cohesión protectora, de lealtad incondicional. Se produce un proceso de alineación por el cual los diferentes grupos de miembros de la organización se encierran y ven al contexto como una amenaza. El liderazgo y la toma de decisiones se hacen muy centralizados. Se tienden a establecer controles absolutos sobre el flujo de información. La comunicación interna se ritualiza.

Luego del desconcierto, confusión, y duda de la fase previa, aparece la intención hostil. La cual tiene el efecto de bipolarizar las relaciones intergrupales por la oposición amigo-enemigo. Los grupos van saliendo de la confusión y del "shock" a través del enfrentamiento y de diversas formas de lucha violenta. Se van profundizando las diferencias entre los grupos significativos de poder protagónicos. Existe la tendencia a una división interna entre dos sectores polares y enfrentados. El conflicto aparece en estas condiciones como una solución a la crisis, pues al fijar un enemigo, se reintroduce una certidumbre, una seguridad, la de una lucha. La desconfianza propia de la bipolarización se va retroalimentando, hecho que favorece una situación regresiva. Los intereses representados por cada uno de los grupos, se hacen cada vez mas irreconciliables e incompatibles. Crece la violencia expresada a través de mecanismos de acción directa o a través de rumores, prejuicios, sospechas.

El agravamiento de la crisis se va dando por etapas; cada una de ellas representan un incremento cualitativo de la fragmentación organizacional. En la cima de la organización se apela a mecanismos de control rígidos y centralizados para evitar la disgregación, pero estos solo logran aportar un tono persecutorio mayor, resultando poco eficaces para los fines propuestos.

Un aspecto significativo de esta etapa radica en la fuerza del mecanismo de la negación de la realidad —la crisis—. Esta negación se expresa en una dificultad para hacerse cargo de la gravedad real de las circunstancias que se enfrentan, lo

cual se traduce en una actitud poco realista y flexible de las partes para la negociación y el diálogo. La tendencia es hacer depositario de la responsabilidad total de la conducción al empresario, como si éste manejara los resortes de la crisis. Dado el supuesto de dependencia que prevalece, los miembros tienden a comportarse como si no tuvieran responsabilidades conjuntas frente a la crisis.

Es en estos momentos cuando el vocero o directivo principal de la organización, debe comunicarse rápidamente con los empleados, ni bien declarada la crisis. Debe transmitir con total crudeza, la real situación por la que atraviesa la empresa, con total sinceridad, honestidad y claridad, sin exagerar y cuidando cada una de las palabras de su mensaje. Con esto logrará anticiparse a las preguntas y reclamos del personal, y permitirá restablecer la vía de comunicación formal entre la dirección de la organización y sus miembros.

Si bien en estos momentos de hostilidad es difícil lograr la comprensión de los diferentes grupos existentes en la organización, el vocero debe reforzar los mensajes centrales tanta veces como sea necesario y dar la oportunidad a todos los miembros de la organización para que realicen preguntas, expresen sus opiniones y sugerencias.

### c) El Sentimiento de haberlo perdido todo

Esta fase comienza en el momento más difícil de la crisis, momento en el cual la organización está próxima al colapso, donde la organización corre el riesgo de la desintegración total y con ello su desaparición.

En este punto es donde comienza a reconocerse seriamente el riesgo de la pérdida de la organización. Este cambio de actitud se debe fundamentalmente a dos aspectos que se dan en la organización:

- ✓ La dirección, CEO o dueño, apela a un nuevo recurso de conducción al que no había apelado hasta este momento, a través del cual promueve la constitución de un solo frente ante la crisis, destacando los intereses comunes e invitando a trabajar en una franja de responsabilidades conjuntas para el fortalecimiento de los aspectos vulnerables de la organización.
- ✓ La aparición de un "tercero", el cual puede ser externo a la organización o un grupo de jefes intermedios de la propia empresa. Este tercero cumple el papel neutral de mediador, intermediario o árbitro que favorece el descongelamiento de posturas antagónicas tratando de conciliar intereses y buscando soluciones consensuadas.

Con este giro en los acontecimientos comienza la reconstrucción, que parte también de la aceptación de la crisis como un hecho inevitable en las vidas de las organizaciones. No se abandonan los intereses sectoriales sino que se los canaliza

a través de un enfoque interactivo que requiere debate, persuasión y negociación a través de mecanismos concertados.

En esta etapa se impone el temor a la pérdida y comienzan a prevalecer los fuertes lazos afectivos en la organización. Continúan los sentimientos generalizados de inestabilidad y riesgo, pero al mismo tiempo se recuperan los deseos de conservación de la fuente de trabajo.

Se manifiesta un cambio en la imagen mesiánica omnipotente del dueño, al que se percibe con mas realismo y menos resentimiento. Estas modificaciones implican un cambio paradigmático que consiste en el abandono de esquemas que ya no resultan útiles para enfrentar y resolver los problemas y enigmas que el presente plantea. Se apela así a nuevos recursos, valores creencias, actitudes, mas adecuados a la compleja realidad. Esto da lugar a una serie de cambios organizativos, de clima interno, de relaciones entre grupos, etc. Las comunicaciones se hacen mas francas, fluidas, libres de rumores y malos entendidos.

Este proceso es bastante trabajoso, puesto que el abandono de viejos baluartes siempre es doloroso y lento. El apego a sistemas preexistentes determina un rechazo por lo desconocido. Los involucrados por los cambios sienten una amenaza a su identidad, por las alianzas que ellos implican. En consecuencia, para que se vaya afianzando la tendencia a los cambios deberá producirse un fortalecimiento de la identidad de las partes, asentada en una política de aceptación y tolerancias de las diferencias y de los derechos de cada una de ellas.

La falta de un apoyo integrador puede retrotraer a los miembros de la organización al retraimiento defensivo.

El contenido de las relaciones interpersonales, y lo que se discute, deja de estar enfocado en las fallas del pasado. El énfasis es puesto en cuestiones presentes. Los grupos no se perciben entre sí como amenazantes sino como un recurso esencial para enfrentar en la crisis responsabilidades conjuntas.

Se buscan nuevas y mejores vías de comunicación que conduzcan a un genuino entendimiento y a compartir información. El liderazgo y la toma de decisiones se abre a un mayor rango de influencias. Pueden llegar a surgir nuevos líderes.

Durante el reconocimiento de la crisis, el nivel de la tensión psicológica es alto. Se experimenta miedo de enfrentar la realidad y de perder el sentido de seguridad provisto por el retraimiento defensivo.

Se debe apelar a una comunicación terapéutica, original y creativa para superar el trance. Debe ser persistente ya que involucra un trabajo psicológico de elaboración arduo y lento.

#### d) La adaptación al cambio

Luego del reconocimiento de la crisis organizacional y el enfrentamiento de la misma produciéndose un cambio de paradigmas, surge la necesidad de una adaptación a ese cambio. Para los miembros de la organización implica trabajar interdependientemente, dentro de un clima de apoyo emocional mutuo. Se asumen responsabilidades conjuntas y se afianza como valor la búsqueda de un esfuerzo colaborativo. Las relaciones intergrupales están basadas en un sistema que asegura la integración. La comunicación se hace auténtica reflejando lo que realmente sucede en todas las partes del sistema organizacional. El liderazgo se hace estable y de largo plazo. La toma de decisiones es cambiante. La conducción centrada en la tarea permite que los problemas se asuman en una forma flexible y que los roles estén ocupados por la gente mas capacitada.

La organización manifiesta la convicción de la necesidad de una estructura orgánica capaz de sobrevivir y crecer adaptándose flexiblemente a los cambios que dicte el proceso de su desarrollo.

Solo en esta etapa se hace posible instrumentar un sistema racional de análisis y solución del problema, que parte de una evaluación realista de la situación capaz de ponderar las amenazas provenientes del ambiente, rescatando las fortalezas de la organización. Se trata de una búsqueda creativa de nuevas iniciativas a partir de una revalorización de los recursos internos y del establecimiento de lazos de colaboración entre grupos significativos de poder.

El proceso de elaboración y cambio permite la resolución satisfactoria de la crisis que se da conjuntamente con una capacidad renovada para aceptar lo nuevo, lo distinto, lo desconocido.

La orientación básica del sistema de comunicación en esta etapa, implica la instauración de una actividad permanente de retroalimentación positiva, anticipatoria, basada en una evaluación permanente de los aspectos relevantes del ambiente, que permita reconfiguraciones internas, prácticas, flexibles, originales, tendientes a enfrentar las amenazas externas.

Evidentemente, enfrentar una crisis organizacional implica un proceso muy complejo. El cual depende de un gran número de factores, entre ellos: el grado de profundidad de la crisis, la viabilidad de la organización, el tipo de crisis, si es total o parcial, el tipo de industria, el tamaño de la organización, si es pública o privada, el estilo de dirección, etc..

No obstante, en todos los casos hay dos aspectos claves que se distinguen en toda organización en crisis:

- ✓ La necesidad urgente de dar prioridad a las medidas que posibiliten la continuidad de la organización, por encima de otras medidas, y

- ✓ El estado de inseguridad, desánimo, tensión y desorientación, a todos los niveles de la organización.

Por ello, es primordial que quien sea el encargado de llevar adelante el proyecto de resolución de la crisis, esté capacitado profesionalmente y tenga todas las atribuciones de un líder de servicio.

Otro aspecto importante es que éste líder debe actuar sobre las verdaderas causas de la crisis y no sobre sus efectos.

Por lo dicho anteriormente, es fundamental un conocimiento preciso y completo de la situación de la empresa. Es aquí donde el papel de la comunicación interna cobra una importancia superlativa, ya que para obtener tal conocimiento, el responsable del proyecto, debe acudir a los diferentes miembros de la organización a través de los canales formales y /o informales de comunicación existentes en la organización.

Sin embargo, en muchas ocasiones, la situación coyuntural de la organización puede estar al borde del colapso, con una desastrosa performance financiera que pone en duda la continuidad de las actividades a corto plazo. En tal caso, se debe actuar con la mayor rapidez posible tratando de recuperar el equilibrio financiero dejando para mas adelante la tarea de profundizar la investigación sobre las causas de la crisis.

Finalmente, con el conocimiento de la realidad de la organización, el responsable de resolución de la crisis debe diseñar las medidas que deben ejecutarse para salir de la crisis.

Para ello el líder del proyecto de resolución de la crisis, cuenta con tres instrumentos básicos a saber:

- El diagnóstico integral de la organización.
- El plan de urgencia (para situaciones coyunturales graves).
- El plan de apuntalamiento.
- La etapa de introspección.
- El plan estratégico de reconducción.

### **11.1.- La Comunicación Interna en la etapa del Diagnóstico Integral**

El diagnóstico es el proceso por el cual se llega a conocer en forma integral el estado de la organización, a través de un completo examen de los distintos exponentes que la configuran, con la finalidad de localizar y determinar las posibles causas que dificultan su desarrollo y comprometen su viabilidad.

Para realizar el diagnóstico, el profesional debe primero obtener los datos de fuentes internas y externas a la organización, las cuales deben ser lo suficientemente fiables, para luego proceder a la recopilación, ordenación y tratamiento de tales datos.

Para lograr su objetivo el profesional necesita contar con información de todos los sectores de la organización. Además, dicha información debe contar con estos requisitos:

- Ser fácil de compilar y utilizar
- Ser fácil de entender, analizar e interpretar
- Ser fiable
- Ser precisa
- Ser consistente
- Ser oportuna, y
- Estar centrada en las variables clave.

De la eficacia del sistema de información existente en la organización dependerá la fiabilidad de los datos que se utilicen y, en consecuencia, también dependerán la validez y eficacia de las conclusiones a las que se arribe. De ahí que para poder realizar un eficaz diagnóstico, la empresa debe contar con un eficaz y fiable sistema de comunicación interáreas.

Ahora bien, en la realidad del mundo empresarial, muchas organizaciones, en especial las pequeñas empresas, son dirigidas siguiendo enfoques de gestión fríos, calculadores y reflexivos. En vez de recurrir a información suficientemente sistematizada y bien documentada, los directivos prefieren medios informales e información verbal que obtienen rápidamente y que, usualmente, reciben por llamadas telefónicas y reuniones; salvo casos especiales, los directivos no toman sus decisiones basándose en voluminosos y minuciosos estudios.

También es necesario admitir, que toda organización requiere un cierto nivel de organización formal (organigramas, instructivos, reglamentos, normas, etc.) y una cierta planificación de sus actividades, aunque sea en dosis mínimas, para poder controlar la gestión. Pero, también es cierto, que muchos directivos prefieren trabajar con programas de trabajo y no con planes a largo plazo, con redes de comunicación y relaciones personales poco rígidas y formales, y con esquemas organizativos mas informales que los que aparecen en los organigramas.

Las redes de comunicación, de relaciones personales y las relaciones de cooperación que establecen los directivos no entran en conflicto directo con las estructuras formales de sus organizaciones, pero incluyen otras personas (no previstas en el organigrama) tanto del interior como del exterior de la organización.

Los directivos, además de utilizar los datos suministrados por los sistemas de información que existen en sus empresas, establecen redes informales de comunicación (amigos, relacionados, clientes, colegas, etc.) que son quienes le permiten mantenerse actualizados, mostrar un mayor nivel de conocimiento que sus colaboradores y subalternos, y mantenerse por delante de los competidores.

Una empresa en crisis pasa por un drama psicológico igual de turbulento e importante que el de la caída de las ventas, pérdidas de unidades de negocios y escasez de recursos financieros. Las personas dejan de dialogar o se dicen cosas con segundas intenciones o hablan de una manera que no conecta con lo que sus colegas quieren o los mercados necesitan. Se esconden de los hechos y se esconden de ellos mismos. Este desvanecimiento psicológico alimenta el bajón en las ventas y viceversa.

Ni toda la ingeniería financiera del mundo logrará poner de pie y echar a correr a una empresa, si sus líderes no recomponen también el aspecto psicológico. Existe un arsenal de estrategias y técnicas para reparar la mentalidad de una empresa. La más importante es que los líderes comuniquen de manera clara y directa.

En esencia, la dinámica de este espiral vicioso funciona de la siguiente manera:

- Después del golpe inicial que sufre la empresa, el personal empieza a culpar y criticar a sus colegas de otras divisiones. Las tensiones resultantes reducen la colaboración y degeneran rápidamente en un asunto de protección territorial.
- Luego, el aumento del aislamiento a lo largo de la empresa fomenta el hermetismo. Una vez que las distintas divisiones ya no trabajen de manera concertada, se vuelve más difícil efectuar cambios, y tarde o temprano muchas personas llegan a creer que no pueden hacer nada. La pasividad se instala.
- Finalmente, se impone la más grave de las patologías de la empresa en crisis: la negación colectiva. En vez de expresar una opinión que nadie más parece compartir, se hace cómplice de un delirio colectivo para ignorar lo que cada uno sabe individualmente.

Al final de cuenta, la única manera de revertir la caída de una empresa, es dándole el ímpetu y devolviendo el poder a la gente, reemplazando el hermetismo y la negación con el diálogo, la culpabilidad y el menosprecio con el respeto, la evasión y el territorialismo con la colaboración, y la pasividad y la indefensión con la iniciativa.

Promover el diálogo: las empresas agravan sus problemas financieros y estratégicos al ocultar información a los empleados y al público. Como se ha podido observar en los numerosos escándalos de los últimos tiempos, el encubrimiento es muchos casos peor que el error que se quiere encubrir. Además, es imposible resolver los problemas si no se conocen todos los hechos del caso. Por lo tanto, la primera tarea de quien lidera una transformación consiste en abrir los canales de comunicación empezando por las altas esferas.

Fomentando el respeto: el diálogo abierto pone los hechos al descubierto y funciona a base de la verdad, pero una exitosa transformación corporativa depende tanto de las relaciones como de la información. Es muy tentador para una nueva administración

castigar a los responsables de los errores del pasado. Pero eso solo asegura que las patologías organizacionales –la cultura de culpabilidad de la empresa- sigan en pie. Los líderes de la transformación deben fomentar el respeto: cuando los colegas respetan las habilidades de los demás, es más probable que colaboren para crear un futuro mejor. Existe un paralelo entre esto y el trabajo de un gran líder internacional. Para transformar su país, Nelson Mandela, el primer presidente democráticamente elegido de Sudáfrica, estableció la Comisión de Verdad y Reconciliación. La reconciliación ayuda a la gente a superar el deseo de asignar cuotas de culpabilidad por los problemas, a la vez que le permite volver a respetarse y asumir sus responsabilidades personales.

Fomentar la colaboración: los líderes de la transformación saben que la resolución de problemas requiere de la colaboración de distintos departamentos y divisiones, y no solo porque los proyectos conjuntos suelen producir innovaciones. Para cambiar la dinámica de una empresa se necesita un compromiso colectivo con el nuevo rumbo de acción para evitar que las decisiones locales, que se toman en aislamiento, obstaculicen el cambio. Las estrategias nuevas se tornan posibles al entablar nuevos tipos de conversaciones sobre nuevas maneras de combinar los activos de la organización.

Incentivar la iniciativa: una vez que el líder transformador establezca las estructuras que permiten la colaboración, debe facultar al personal para tomar acciones que mejoren la situación financiera o estratégica de la empresa.

A pesar de las dinámicas psicológicas que opera en todas las transformaciones de empresas, debemos recordar que no existe una receta estándar para implementar estos procesos. Requieren que los máximos directivos presten atención a los detalles específicos de los problemas de la empresa y que los líderes lleguen con sus propias estrategias preferidas para enfrentar la situación en cuestión.

## 11.2.- El Plan de Urgencia y la Comunicación Interna

El profesional responsable de llevar adelante el proceso de resolución de la crisis, se trate de un miembro de la organización o un consultor externo, tiene como primera tarea, la realización de un pre-diagnóstico sobre la situación de la organización con el propósito de valorar si existen peligros para la continuidad de ésta en el corto plazo.

En caso de detectarse tales peligros, evidentemente el profesional dejará para más adelante la tarea de realizar un diagnóstico integral y profundo de la organización, para concentrarse en la elaboración y puesta en práctica de un plan de urgencia que controle y mejore las situaciones que ponen en peligro la continuidad de la actividad a corto plazo.

El papel de la comunicación interna en esta etapa es relevante. Dado que el profesional debe recurrir a las diferentes fuentes de información, utilizando tanto los canales de comunicación formales como los informales, para obtener la mayor

cantidad de información posible en el tiempo mas perentorio posible. Por ello suele recurrir a información documentada como la memoria de la empresa, los estados contables, etc. Asimismo, las charlas cara a cara con los miembros de la organización complementan al resto de la información, permitiéndole decidir la necesidad o no de un plan de urgencia.

Obviamente, para una mayor celeridad del proceso de resolución de la crisis, y previo a su iniciación, es necesario que todos los miembros de la organización reconozcan el estado de crisis y estén predispuestos y comprometidos en la búsqueda de la solución a la misma. Para ello es indispensable un sistema de comunicación interno ágil, fiable, creíble y serio, a través del cual todos los miembros de la organización sean informados de la real magnitud de la crisis y el papel que deben cumplir para hacer frente a la misma.

Asimismo, el sistema de comunicación interno imperante, permite a la organización transmitir:

- La designación de un comité de crisis; quienes son sus integrantes y cual es su función.
- En caso de optar por un consultor externo para llevar adelante el proceso de crisis, quien ha sido el designado.
- La designación de quién será el o los portavoces de la organización.
- Las medidas previstas en el plan de urgencia y su impacto sobre la actividad económica y financiera de la empresa.
- Una imagen de serenidad y continuidad de la organización a lo largo del periodo de elaboración y ejecución del plan de urgencia.

Dado que en esta etapa se practican algunos cambios respecto de la situación anterior, lograr un clima de respaldo interno es absolutamente necesario para afrontar las dificultades con las que el comité de crisis se va a encontrar en el desempeño de sus funciones.

Para su consecución, la comunicación interna cumple un papel decisivo:

- El portavoz debe ser una persona totalmente creíble.
- Los mensajes deben ser cuidadosamente elaborados, privilegiando la claridad, precisión, oportunidad, coherencia y sinceridad.
- Utilizar los canales de comunicación apropiados según el público objetivo al cual están dirigidos los mensajes.

En esta fase del proceso de resolución de una crisis, uno de los costos mas importantes es el que deben soportar los trabajadores. Ese costo está referido a los recortes salariales, atrasos o incumplimiento en el pago de sus salarios y a las suspensiones temporales o despidos. Por otra parte, su actitud en el trabajo es una pieza clave para la continuidad de la actividad de la organización, lo que exige prever una negociación con los representantes gremiales o el sindicato, que permita alcanzar los objetivos citados en un clima adecuado de productividad y de relaciones laborales.

Asimismo, también será necesario establecer una comunicación ágil con los agentes externos -proveedores, clientes y entes públicos y privados- con el propósito de tranquilizarlos e impedir que determinadas actitudes suyas -paralización de suministros, suspensión de la compra, etc.- pongan en peligro la continuidad de la actividad económica de la organización.

### **11.3.- La Comunicación Interna en el Plan de Apuntalamiento**

Una vez superado con éxito el plan de urgencia, y realizado el diagnóstico integral de la organización, se pone en marcha el plan de apuntalamiento. El cual consiste en una intervención a corto plazo sobre los factores críticos puestos de manifiesto por el diagnóstico integral mencionado precedentemente.

En esta etapa todavía existe inestabilidad, manifestada por una rentabilidad negativa, una dirección ineficaz, bajo nivel de ocupación de la capacidad productiva y, una situación económica - financiera tensa por la falta de fondos.

Respecto de la comunicación interna, su papel resulta crucial en esta fase dado que se trabaja sobre los focos de mayor resistencia al cambio y donde quizás se encuentre el personal mas afectado, donde el nivel de incertidumbre e inseguridad laboral es altísima. La comunicación motivacional y psicológica es imprescindible para enfrentar con toda crudeza y realismo la situación de crisis de cada área y del conjunto de la organización.

Uno de los factores que hacen al éxito del plan, es que este debe ser consensuado por todas las áreas afectadas y, para ello es fundamental la gestión del responsable del plan, del vocero y de los canales de comunicación interna. Para lograr tal consenso no solo es necesario la persuasión, sino también es primordial que los mensajes inter-áreas y de éstas con la dirección sean fluidos, claros, concisos y oportunos.

Asimismo, resulta imprescindible que existan interlocutores válidos en cada una de las áreas afectadas, los cuales deben intervenir tanto en la planificación como en su ejecución y control.

Es tarea también del vocero de la organización, comunicar al personal de las diferentes áreas afectadas, los objetivos del plan. Ello es debido a que tales objetivos pueden afectarlos directa o indirectamente.

Por lo general en esta fase se busca eliminar o reducir costos o inversiones, eliminar partidas de costos de estructura, postergación de las obligaciones de pago de deudas, reestructuración de áreas, reducción de la nómina, reducción de salarios, eliminación de horas extras, captación de capitales para financiar el déficit, intervención en la gestión y control económico financiero, etc.

Por otra parte, junto al diseño del plan de acción a seguir para alcanzar los objetivos fijados, es menester definir el sistema de información que se ha de utilizar, lo cual implica definir voceros, fuentes de datos, soportes de información, canales de comunicación, usuarios, etc.

Para la correcta ejecución del plan es preciso que la organización sea capaz de generar información puntual, por lo que, los responsables de su ejecución deben contar con información suficiente y oportuna.

Debemos tener presente que, cuando una compañía despide empleados, los que se quedan sufren tanto como los que se van. Muchas empresas en crisis se ven obligadas a despedir personal y no por razones de impericia o incapacidad, sino por una necesidad ineludible de reestructurarse para lograr competitividad. En estas circunstancias un clima de incertidumbre peligroso reina en toda la organización, la mayoría de los empleados se sienten inseguros y llegan a preguntarse: "¿seré yo el próximo?".

El costo de ignorar las cuestiones que enfrentan los sobrevivientes puede ser considerable y tener un efecto significativo en el futuro de la organización.

Las reacciones de los sobrevivientes a los despidos pueden incluir el descreimiento, la confusión, el enojo, la animosidad, pérdida de motivación, baja moral, desconfianza, incertidumbre, inseguridad y poco compromiso con la organización.

Estos efectos en una organización podrían incluir empleados que se tornan mas cautelosos y no presentan muchos deseos de correr riesgos o ejercitar la discreción, peores comunicaciones y una mayor especulación en los canales de comunicación no tradicionales, ausentismo, personal clave que busca alejarse, desempeño laboral deficiente y menor productividad.

La cuestión clave a reconocer, por lo tanto, es que aquellos que permanecerán en una organización se preocuparán tanto por el hecho y por la información y comunicación de despidos como aquellos que serán despedidos. Las necesidades de comunicación e información de los sobrevivientes variará, sin embargo, en algunas cuestiones con respecto a aquellos a quienes se despide.

Para los sobrevivientes, la comunicación también necesita contener información sobre el futuro, y suministrar alguna visión de trabajo para apaciguar las incertidumbres individuales. De esta manera se identificará el programa de despidos como un hecho en sí, y se recuperará el compromiso de los sobrevivientes.

#### 11.4.- La Introspección en el Proceso de Reconducción

En todo proceso de salvataje o reconducción de una crisis, es necesario efectuar una autorreflexión analítica sobre la situación de la empresa en el entorno, desde el punto de vista tanto estático como dinámico.

La intención no es otra que la de evaluar los desajustes entre la situación actual de la empresa en su entorno y lo que constituiría una situación de competitividad, con el fin de actuar sobre esos desajustes en la etapa de planificación.

Ello implica un conocimiento suficiente de la empresa así como del entorno en el que desarrolla su actividad. Esta fase constituye un elemento indispensable para abordar la planificación estratégica de reconducción, puesto que configura el marco de referencia que la caracteriza, permitiendo una evaluación rápida de las dificultades y posibilidades del propio proceso de reconducción.

Indudablemente, la tarea del proceso de comunicación interna es vital en esta fase, dado que a través de éste se debe obtener y transmitir en forma objetiva y eficiente la información sobre el contexto económico, político, social, tecnológico y demás factores exógenos que determinan la posición competitiva de la empresa.

Por otra parte, es tarea del sistema de comunicación interna, hacer llegar a los miembros de la organización, en forma clara y precisa, cual es la situación real de organización en el medio donde se desarrolla, cuales son las amenazas y las oportunidades que dicho entorno da a la organización y, fundamentalmente, si es viable o no su continuidad.

Así como en las anteriores etapas mencionadas, esta fase precisa de una estrecha y permanente comunicación entre los integrantes del comité de crisis y de éstos con el asesor externo -si éste existiera-. Una fluida, clara y concisa comunicación contribuirá a que tales integrantes tengan bien en claro cuales son sus funciones y responsabilidades, dado que es en estos momentos donde las decisiones que se toman son fundamentales.

Una reconversión se lleva a cabo para "cambiar" actitudes, aptitudes, estrategias y tácticas. Para conseguirlo hay que generar la esperanza de que las medidas que se tomarán serán las que llevarán a la empresa al éxito. La información en forma de comunicación a veces individualizada persona a persona, o en pequeños grupos, o mediante cartas individuales o con "mensajes públicos" es un camino para generar la confianza en el comité de crisis que está operando.

La información es básica también para coordinar esfuerzos. El tener éxito en poco tiempo generará confianza en los colaboradores. Informar a tiempo a las partes evitará los despistes, duplicidades, ausencias y demás muestras de ineficacia. El comité de crisis debe saber y dedicar tiempo a hablar con el personal, con "todos". Ello transformará las actitudes escépticas en apoyos, el individualismo en trabajo en equipo.

### 11.5.- La Estrategia de Reconducción de la Crisis y la Comunicación Interna

El plan estratégico de recuperación implica un conjunto de acciones que, combinadas en su aplicación permiten lograr los objetivos fijados. Existe una gran cantidad de acciones posibles, las cuales pueden ser de aplicación parcial o integral, según se dirijan a determinados aspectos de la compañía, o que atañen globalmente a la misma. También pueden existir acciones judiciales o extrajudiciales.

Para el éxito del plan, no es suficiente el conocimiento y aplicación sistemática de las herramientas disponibles, ya que no existen recetas infalibles, sino que también es fundamental la comunicación eficiente para lograr transmitir los objetivos buscados y una personalidad firme, creativa y negociadora que permita lograr un clima interno apropiado a través de la comunicación persuasiva necesaria para vencer la natural resistencia a los cambios que inevitablemente se dan en estas instancias.

El papel del portavoz es fundamental, dado que debe comunicar con total crudeza la real situación de pérdida de competitividad de la empresa y los esfuerzos necesarios para revertir dicha situación.

El proceso de reconducción no es instantáneo ni sencillo. Son necesarias unas condiciones previas entre las que se destacan la voluntad de los directivos y / o propietarios para llevarlo a cabo, la existencia de una cierta tranquilidad operativa y un refrendo por parte de los implicados en el proceso. En situaciones de crisis es frecuente un cierto agobio no solo por parte de los directivos, sino también por el resto del personal, que condiciona hasta cierto punto la aplicación o el retraso en la ejecución del plan estratégico de reconducción.

Es aquí donde el papel del comunicador de la empresa toma mucha importancia, dado que debe convertirse en un motivador nato y en un comunicador persuasivo que estimule el ánimo de todo los involucrados en el proceso.

En resumen, es función del comunicador:

**Comunicar:** transmitir por medios orales y escritos, mensajes cuyo contenido sea de fácil comprensión, la visión de futuro y las estrategias a todos los miembros del personal cuya cooperación sea necesaria para la implantación de las estrategias.

**Implicar:** convencer e influir en el personal para lograr la creación de grupos activos fuertemente comprometidos con la implantación de las estrategias.

Motivar: estimular a las personas para que superen todas las barreras -estructurales, culturales, de políticas internas, burocráticas, etc.- que podrían impedir u obstaculizar la conversión de la visión en una realidad.

El declive de una organización, que entra en un proceso de crisis, generalmente no es causado por un solo factor. Es producto de una larga serie de decisiones, acciones y compromisos que se enredan con dinámicas de trabajo autoperpetuantes.

El hermetismo, la culpabilidad, el aislamiento, la evasión, la falta de respeto y la sensación de indefensión crean una cultura que empeora una situación que, de por sí, ya es mala. Una vez que la empresa se encuentra en esta espiral, es difícil que se detenga y cambie de rumbo. El sistema tiene su propio ímpetu y el cambio parece imposible.

Pero hay acciones que los ejecutivos pueden tomar para tornar el ambiente de la empresa en su favor.

A pesar de las diferentes estrategias y tácticas, todos los líderes transformadores comparten el objetivo global de restaurar la confianza entregando facultades a los empleados, reemplazando la negociación con el diálogo, la culpabilidad con el respeto, el aislamiento con la colaboración, y la indefensión con oportunidades para tomar la iniciativa. Cada líder debe gestionar la delicada tarea de crear una actitud ganadora aun antes de que se logren éxitos.

Esto implica llevar a cabo una serie de ejercicios de malabarismo. Las organizaciones en crisis generalmente tienen problemas financieros, y por eso el recorte de gastos es una estrategia típica de transformación. Pero la manera en que se hace es decisiva para la cuestión de si la transformación va a ser una solución de largo plazo o un simple parche temporal.

Para sacar una empresa de la espiral mortal, el máximo directivo debe valerse de la comunicación interna para alentar a la gente a tomar la iniciativa y a creer que pueden hacer aportes significativos, lo cual es difícil de lograr cuando la organización está implementando una política de tierra arrasada.

Los líderes de transformaciones eficaces no solo consideran el número de recortes que hacen, sino también el tipo de recortes. Enfatizan la reducción de la burocracia, la cual sofoca la iniciativa, para así crear las condiciones precisas para el cambio.

Hay una conclusión inconfundible: es en las transformaciones cuando el liderazgo cobra mayor importancia. Los ejecutivos pueden remediar las pérdidas con unas pocas medidas atrevidas, como recortes presupuestarios o venta de activos. Pero para encaminar una organización hacia un futuro de éxito, los ejecutivos también deben energizar al personal de todos los niveles. Los pequeños éxitos del personal recién facultado para operar con mayor independencia son las primeras señales de que la

transformación está bien encaminada. La verdadera prueba del liderazgo es si las personas a las que se está sacando del derrotismo del declive, llegan a tener la confianza que produce victorias.

Por que es tan importante comunicarse con los empleados durante una crisis?

Huelga mencionar el papel del sistema de comunicación interno para alcanzar los objetivos mencionados precedentemente, pero en muchas ocasiones suele suceder que se cree que los miembros de la organización son conscientes del problema existente, y se llega a pensar que no es necesario comunicarse con ellos. Sería un error, porque, aun sin una comunicación específica, los empleados suelen saber lo suficiente sobre los acontecimientos como para ser potencialmente perjudiciales para la compañía.

Si los empleados están suficientemente informados y sienten que la compañía, al comunicarse con ellos, respondió a sus expectativas, hay mayores probabilidades de que:

- Respalden la posición de la compañía. Quienes sienten que han sido bien tratados están mas inclinados en convertirse en fuertes defensores de la empresa. Respalدارán si han sido respaldados por la compañía, y esto se construye en gran medida con comunicación.
- Eviten esparcir rumores sobre la situación. Los empleados que se sienten bien informados por la empresa y tienen ánimo de colaborar con ella, difícilmente difundirán rumores sobre los problemas por los que atraviesa el negocio. Evitarán hacer cualquier cosa que les parezca puede dañar a la compañía, especialmente si el negocio es mas vulnerable debido a la crisis.
- Crean que los altos ejecutivos de la compañía están manejando la situación tan eficazmente como pueden. Cuando la moral decae, muchas veces es por que los empleados perdieron la confianza en los líderes de la organización, ya sea por decisiones tomadas por la alta gerencia, o simplemente por que no les gusta el trato que reciben. Durante una crisis es necesario que confien en los líderes. Si el nivel y la modalidad de la comunicación satisface sus expectativas, estarán mas dispuestos a ser comprensivos y a ofrecer su respaldo.
- Refuercen los mensajes centrales que la empresa dirige a sus compañeros y a otros públicos. Durante una crisis se necesita la cooperación de los empleados para hacer comprender y ayudar a comunicar los mensajes centrales de la compañía.
- Sigam concentrados en sus responsabilidades cotidianas. Si están bien informados, es menos probable que se distraigan o se sientan abrumados por

la crisis, y que especulen sobre los planes de la compañía o inventen decisiones de la alta gerencia.

- Mantengan una actitud positiva hacia los clientes, los proveedores y los otros empleados. Durante una crisis, es más necesario que nunca que los trabajadores actúen como embajadores de buena voluntad de la compañía, y proyecten una actitud positiva que persuada a clientes, proveedores y compañeros de trabajo.

Ahora bien, para lograr comunicarse eficazmente con los empleados en un momento de crisis, es necesario tener presente ciertos principios:

- Comunicarse rápidamente con todo el personal, apenas declarada la crisis. Ellos sienten que, con trabajo duro y leal, se ganaron el derecho de ser informados sobre todo lo que afecta el negocio, y que no merecen enterarse de los problemas por boca de terceros. Este es uno de los factores críticos en una crisis bien manejada. Anticiparse a las preguntas de los empleados, y comunicarse con todos en forma abierta y honesta es la regla.
- Establecer claramente los mensajes centrales y reforzarlos. Dejar en claro ante los trabajadores cuales serán los mensajes que emitirá la organización, y pedir colaboración para comunicarlos.
- Mantener un nivel sostenido de comunicación. De ese modo se reforzará en el personal el sentimiento de que son importantes para el negocio, y se incrementarán las probabilidades de conservar su apoyo. Esto permite comprobar que la situación está bajo control y que la crisis está siendo bien manejada.
- Comunicar al personal tanto como se considere apropiado comunicarles. Es necesario transmitir a los empleados que se confía en ellos y que son importantes para el negocio. Quieren saber todo lo posible, y es más probable que se muestren dispuestos a colaborar si sienten que obtuvieron la información completa, y que la actitud hacia ellos fue honesta y sin manipulaciones.
- En el caso de la información confidencial, se debe explicar a los empleados por qué no se puede hablar de ello. Apreciarán la sinceridad y valorarán que se los tome en cuenta.
- Mencionar algunos factores que condujeron a tomar una decisión crucial. Un error típico es informar sobre lo que se decidió, sin mayores explicaciones. Los empleados son más perspicaces de lo que se piensa. Desean enterarse no solo de la decisión tomada sino también de los factores determinantes.

- Cuando hay que anunciar decisiones difíciles -como una reducción de personal o el cierre de una planta-, es importante ser considerado y compasivo. En este tipo de casos, por lo general los empleados recuerdan más la forma en que fueron tratados, que lo que se les dijo. Hay que tomar todas las precauciones para ser considerado y compasivo al comunicar la decisión.
- Ofrecer varias oportunidades para que los empleados formulen preguntas, brinden opiniones, hagan sugerencias y expresen inquietudes. Durante la crisis y a su término, esas oportunidades son imprescindibles para satisfacer inquietudes, expresar frustraciones, y analizar cuestiones con los supervisores y con otras personas. Se puede recurrir a encuentros individuales, o reuniones departamentales, de equipos o de todo el personal; también mediante líneas telefónicas especiales, mensajes de correo electrónico y encuestas.
- Tratar a todo el personal como a uno le gustaría ser tratado. Este es un buen principio orientador que puede aplicarse a todas las comunicaciones. Ponerse en los zapatos de los empleados, y determinar que nos gustaría saber si fuéramos uno de ellos.
- Asegurarse de que todos los empleados sean informados de las novedades más importantes aproximadamente al mismo tiempo. Hacerles saber las novedades en forma simultánea da consistencia al mensaje y reduce las posibilidades de que alguien se entere a través de un tercero. Este manejo controlado de la información es fácil de llevar a cabo en una organización pequeña, pero la coordinación se hace más compleja en compañías más grandes, especialmente cuando el personal trabaja en sitios con usos horarios distintos, o en diferentes turnos.
- Comunicarse con ellos de la manera más apropiada. Considerar cuál es el medio más efectivo: una reunión de personal, encuentros individuales, memorandos, una carta a la casa, el boletín interno, etc. La forma está relacionada con el mensaje a comunicar, y también depende de si todos en la compañía están escuchando lo mismo. Por ejemplo, si diez empleados serán despedidos por que se resolvió que esa línea de productos fuera eliminada, ellos probablemente sean informados en una reunión de grupo, seguida de reuniones individuales. Otros empleados pueden tomar conocimiento del tema en una reunión de personal o través de un memorando, al que tal vez se le adjunte un documento con preguntas y respuestas destinado a proporcionarles más detalles.
- Utilizar un vocero adecuado y eficaz. Reflexionar sobre el mensaje a comunicar y decidir quien es la persona más apropiada y eficaz para la función.
- Comprometerse con los empleados a mantenerlos informados sobre el curso de la situación, y luego cumplir la promesa. Es importante hacerles saber que

se irá comunicando con ellos a medida que se vayan operando cambios en la situación. Se debe insistir en el hecho de que ellos constituyen una alta prioridad, y preocuparse, de allí en más, por demostrarlo.

- Formular un llamado a la acción. Todos los empleados quieren comprender claramente lo que se les pide que hagan. Hay que alentarlos a hacer algo concreto. En una crisis podrían, por ejemplo: ayudar a comunicar los mensajes claves, concentrarse en el trabajo, mantener la confianza en la compañía y abstenerse de difundir rumores.

Además de las claves a tener en cuenta sobre los tipos y contenidos del mensaje, también es pertinente conocer cuales son los diferentes caminos para comunicarse con los empleados durante una crisis.

Lo que sigue es un relato de algunos medios que se pueden usar, junto con algunas sugerencias sobre el mejor momento para utilizarlos:

- Reuniones de personal. Lo ideal es poder reunir a todos los empleados en un salón, pero esto solo sucede cuando el plantel no es muy numeroso. Otra posibilidad es que participen, desde distintas salas, de una videoconferencia. Este formato es práctico cuando se sabe que el anuncio tendrá gran repercusión en la organización y se necesita que todos escuchen el mismo mensaje, comunicado por la misma persona, en el mismo momento. Una parte del tiempo previsto se debe destinar a responder a las preguntas de los empleados, y a escuchar sus comentarios y sugerencias.
- Reuniones departamentales. Son las más apropiadas cuando el anuncio no es tan crítico, o la compañía es demasiado grande como para reunir a todo el personal. Estas reuniones funcionan mejor cuando la información afecta a algunos departamentos o funciones más que a otros. Tras la presentación de breves informes por parte del presidente ejecutivo u otros directivos, los gerentes de cada departamento pueden completarlos desde la perspectiva de sus respectivas áreas, y aprovechar para transmitir su confianza en las acciones encaradas por la compañía. Al igual que en las reuniones de personal, es importante disponer del tiempo suficiente como para responder preguntas y escuchar las inquietudes y comentarios de los empleados.
- Reuniones individuales. Son más efectivas en los casos en que las novedades afectan a unos pocos empleados, y es necesario que estos comprendan la decisión tomada y el impacto que tendría sobre su trabajo. Los encuentros personales se recomiendan cuando la información a comunicar es especialmente sensible y grave: despidos, investigaciones gubernamentales, sumarios internos, problemas planteados alrededor de la calidad, o cuestiones judiciales que afectan al empleado.

- Memorandos a los empleados, en el lugar de trabajo. El memo puede hacerse en formato de correo electrónico, en papel o ambos. En cualquiera de esas formas, permite subrayar puntos claves tras las reuniones de personal o departamentales, y proporcionar información que por su carácter no justifica la realización de reuniones especiales.
- Carta a los empleados, enviada a sus hogares. Es una alternativa a considerar cuando el anuncio es lo suficientemente importante como para que el cónyuge u otros allegados puedan estar interesados en conocer la posición oficial de la compañía.
- Documento con preguntas y respuestas. Es más efectivo anticiparse a las preguntas de los empleados, y responderlas antes de que ellos nos obliguen a ponernos a la defensiva. Estos documentos pueden adjuntarse a memos o cartas, y brindan la oportunidad de reiterar los mensajes claves, además de sugerir la forma de responder a preguntas similares.
- Llamadas telefónicas. Deben considerarse cuando se están comunicando noticias que requieren rápida difusión, pero que no son tan personales como para que el empleado se ofenda por enterarse de ese modo. Las llamadas telefónicas son útiles cuando es reducido el número de personas a informar, y no cuando esa notificación exige la presencia simultánea y coordinada de varios gerentes frente a muchos empleados. Una teleconferencia, solo con audio, que involucre a varias personas, puede ser una herramienta efectiva cuando grupos de empleados de diferentes lugares deben ser informados rápidamente de las novedades, brindándoles la oportunidad de formular preguntas y de ofrecer sus opiniones y percepciones.
- Línea telefónica gratuita. Puede ser útil cuando se trata de miles de empleados dispersos en varias áreas geográficas. La línea puede usarse para contestar preguntas de los empleados, o para recibirlas y luego transferirlas para ser respondidas por correo electrónico, correo de voz o a través del boletín interno de la compañía. Las líneas telefónicas más efectivas son las que emplean a personas reales, y no máquinas, para responder las llamadas, y esto siempre y cuando el personal a cargo haya sido adecuadamente entrenado.
- Boletín interno o un boletín especial. Las newsletters o boletines internos pueden resultar vehículos aptos para reforzar los mensajes claves, y para recordar a los empleados información vinculada con la compañía o medidas tomadas por sus directivos. Sin embargo, la mayor parte se publica en forma mensual o trimestral, y por ello sus ventajas en casos de crisis son limitadas. También es apropiado lanzar una hoja informativa especial, semejante a un boletín, para apoyar la comunicación de un modo menos formal que un memorando o una carta a los empleados.

- Noticia en la cartelera. La mayoría de las compañías tienen carteleras donde exhiben las noticias, las comunicaciones y los memos destinados al personal. Están ubicadas en lugares visibles, próximos a los sitios habituales de reunión de los empleados. La cartelera es muy útil para mantener expuesta durante largo tiempo una información importante, pero no es recomendable que sea el único medio utilizado para hacer conocer temas sensibles o críticos. Muchas organizaciones tienen carteleras electrónicas de anuncios, a los cuales se puede acceder online o mediante la red local del sistema.
- Noticia en el sobre del salario. Los mensajes importantes pueden reiterarse en una hoja informativa colocada en los sobres que contienen los salarios del personal. Esta puede ser una buena manera de reforzar mensajes anteriores, pero no es conveniente usarla para comunicar por primera vez novedades de importancia.
- Presentación grabada en video. Un video resulta útil cuando la información exige tomar contacto con algo que los empleados no están en condiciones de ver o recorrer en persona. Este medio puede usarse para enviar un mensaje "personal" del presidente ejecutivo, mediante la distribución de copias de la cinta en los departamentos de la compañía o en los domicilios particulares de los empleados. El formato sirve para ilustrar y subrayar puntos principales, explicar algo complejo o transmitir una imagen de interés por el tema y empatía de parte del presidente ejecutivo.
- Instalación de una Intranet. Hoy en día, la mayoría de las compañías grandes cuentan con intranets para sus comunicaciones. Se trata de sitios web internos, accesibles solo a través de servidores previamente autorizados por la compañía o mediante nombres confidenciales de dominio o contraseñas que solo conocen los empleados. Se usan para poner al día al personal sobre cuestiones de importancia, dar detalles sobre nuevos precios y políticas, difundir documentos con preguntas y respuestas, y conocer las opiniones de los empleados. Constituye otro de los medios efectivos para reforzar los principales mensajes y transmitir un fuerte sentimiento de comunicación proactiva. No obstante, limita su efectividad el hecho de que los empleados acceden a la información de manera voluntaria.

#### 11.5.1.- La Comunicación Interna y la Reingeniería

De acuerdo a la definición de Hammer y Champy, la reingeniería implica una revisión fundamental y el rediseño radical de los procesos para alcanzar mejoras espectaculares en costos, calidad, servicio y rapidez. En consecuencia, las palabras claves son: fundamental, radical, mejoras espectaculares y procesos.

La reingeniería deberá planificar el cambio para que impacte dramáticamente sobre la tasa de retorno del capital invertido en la explotación. Planear la reingeniería implica definir los procesos que deberán ser estudiados y eventualmente rediseñados

desde el vamos, los plazos que demande ese estudio, el diseño teórico e implementación, los costos asociados al proyecto, y el equipo que se deberá constituir y que llevará a cabo el estudio hasta su puesta en marcha.

La detección de la necesidad del cambio, por parte de la alta dirección, es fundamental pues este implica una modificación de la cultura organizacional reenfocada a los clientes.

Asimismo, el equipo responsable de la reingeniería se compondrá de representantes de todos los estamentos correspondientes a las áreas a rediseñar, provenientes de los mandos altos, medios y bajos, por que de allí surgen los responsables funcionales que deberán aportar ideas para el cambio.

Dentro de una organización que debe rediseñar sus procesos, todos los agentes internos están interesados en algo que seguramente los afectará. Pensemos en el personal, sus sentimientos, sus afectos por la empresa, su sensación de estabilidad amenazada, etc. En gran parte de esas personas se basará el éxito del programa de reingeniería. De ahí que sea absolutamente necesario afrontar la comunicación de este proceso, para lograr la colaboración del personal que actualmente realiza las tareas a rediseñar. Si esto no es así, el proceso seguramente fracasará.

La máxima autoridad ejecutiva de la empresa es responsable de comunicar por que se llevará a cabo la reingeniería de los procesos internos, su alcance y los resultados que se esperan, transmitiendo concretamente los grandes objetivos a cumplir. De esta forma se estimulará a la gente a aceptar el cambio y a colaborar.

El tono en como se transmite el proyecto deberá ser serio reflejando su importancia capital para la supervivencia de la empresa, sin transmitir temores y angustias y, mucho menos, que del proceso de reingeniería se reducirá notablemente el personal como consecuencia del achique de la empresa.

Simultáneamente se irá preparando la estrategia de comunicación al sindicato, por los posibles despidos que se produzcan, y lo que la empresa estará dispuesta a negociar a cambio con el personal que quede después de la depuración, tales como: reasignando nuevas responsabilidades, capacitación adecuada para nuevos cargos, nivel salarial previsto por cambio en sus responsabilidades, etc.

Como conclusión, la idea es dar a los empleados una visión previa de lo que será la cultura organizacional después del programa de rediseño.

Todo el proceso de reingeniería deberá considerar seriamente al personal que continuará ejerciendo funciones luego del rediseño organizacional. Esta gente es la que dará nuevo impulso a la empresa, la que conoce su esencia y su cultura, la que sabe como realmente se hacen las cosas, y a quienes se deberá consultar para hacerlas mejor.

Ellos tienen el conocimiento suficiente, seguramente podrán efectuar un aporte favorable a los líderes del proyecto de reingeniería, indicando los errores y defectos de los procesos actuales, y la manera de solucionarlos con los recursos que hoy poseen. Debemos pensar que la gente que hoy trabaja, aprendió de sus jefes y antecesores en el cargo la forma de realizar su tarea, y seguramente podrán informarnos acerca de las debilidades e ineficiencias que ellos vienen notando y como podrían hacerse mejor. A este invaluable aporte el equipo de reingeniería deberá sumarle todos los cambios sugeridos para mejorar.

El objetivo para con el personal consistirá en evaluarlos y probarlos en cuanto a sus experiencias y especialidades, pero también habrá que invertir tiempo y dinero para capacitarlos en las nuevas herramientas que se le confie.

El personal necesita saber permanentemente que su labor está enfocada a los clientes, sean estos externos, de los cuales la empresa obtiene fondos como contraprestación de sus productos y servicios o internos, sus propios compañeros dentro del mismo proceso rediseñado.

Deberán comprender que para que el producto final sea aceptado y pagado, toda una cadena de tareas deberán realizarse con un criterio compartido en cuanto a las responsabilidades. La tarea subsiguiente no podrá continuarse si la anterior está inadecuadamente terminada. Entonces la actitud que deberá transmitir el equipo de reingeniería es que de ahora en más el personal sea solidario, comparta los recursos y transmita adecuadamente toda la información que posean.

Como primera medida, el personal deberá estar perfectamente concientizado del esfuerzo que toda la organización debe llevar a cabo para adaptarse a las nuevas condiciones de desarrollo, tener pleno conocimiento del por qué de las medidas y los objetivos que la dirección se ha propuesto, dado que su colaboración será fundamental para cumplirlos con precisión.

El mejor proceso rediseñado no servirá para nada si el personal que de ahí en más lo maneje sea ineficiente. Los gerentes pasarán a ser líderes del proceso, para lo cual contarán con responsabilidad y autoridad necesaria para responder a los reclamos y modificar las tareas que denotan una ineficiencia en la calidad final del producto o servicio.

A modo de conclusión, podemos decir que el fraccionamiento de funciones en busca de eficiencia no constituye un principio sostenible. Por el contrario, el compromiso asumido por el personal en equipos multidisciplinarios donde se discutan soluciones a los problemas será el mejor método para afrontarlos. Al sentirse responsable del proceso mejora la calidad de su servicio, ejerce un control operativo simultáneo, evitando rectificaciones a destiempo.

La comunicación permanente es lo que facilita la integración y el compromiso responsable del personal. Esa comunicación circula desde arriba hacia abajo y

viceversa, sin que el personal se sienta en inferioridad de condiciones que atente contra el compromiso y la creatividad.

## **12.- Papel de la Comunicación Interna frente al fenómeno de la Resistencia al Cambio**

La resistencia al cambio se presenta en todas las fases de una crisis, independientemente de cómo se definan. Reconociendo y aceptando las diferentes percepciones de la realidad que tiene cada persona, las armas que posee la dirección o líder del proceso de reconducción, para luchar contra la resistencia al cambio son: liderazgo, cambio de expectativas, comunicación explícita e implícita, participación, ejemplos y nuevos modelos de referencia, estímulos extrínsecos e intrínsecos, empowering y coerción.

Construir una empresa mejor requiere la adhesión y colaboración de todo el personal. Habrá que comunicar la nueva orientación de la empresa, los objetivos del cambio y los resultados que se vayan obteniendo. Cualquiera sea la cuantía de la comunicación siempre es poca.

El o los responsables de la comunicación interna deberán coordinar presentaciones y/o reuniones de discusión en donde miembros del comité de crisis y la dirección de la empresa informen y debatan con el personal lo que se está viviendo. Es importante que los gerentes estén visibles y accesibles al diálogo; que exista difusión de las diversas actividades realizadas, a través de diferentes medios -cartelera, boletines, etc.-; que se capacite al personal que lo necesite; que se tome en cuenta las ideas de mejora de cualquier persona en la organización.

En estos momentos es cuando se requiere de una comunicación explícita simple, donde se eliminen los conceptos y palabras complicadas, se usen analogías, ejemplos, distintos canales, reuniones formales e informales y sobre todo repetir y volver a repetir los mensajes. Este tipo de mensajes deben complementarse con la denominada comunicación implícita -símbolos, gestos, comportamientos personales, etc.-.

Los cambios efectivos se basan en una dirección abierta y accesible, que inicia el proceso de cambio y lo impulsa a todos los ámbitos de la empresa. Esto requiere la actitud de un líder que imprime nuevos rumbos a la empresa o la impulsa a mejorar considerablemente su performance.

Los cambios exigen que toda empresa comprenda claramente la visión o la misión que anima a la reforma. Deben fijarse objetivos específicos para cada grupo, equipo o división. El esfuerzo se debe percibir como parte de un proceso continuo y a largo plazo. Una de las acciones necesarias y fundamentales del líder consiste en comunicar a la empresa una visión clara, esto es, un manifiesto de la misión que se debe emprender. Dicha visión debe expresarse a través de una serie de objetivos

destinados a los diferentes niveles de la empresa de manera que cada grupo, equipo o división sepa los pasos específicos que debe dar en apoyo del plan de reconducción general.

Es preciso explicar que el proceso de cambio consiste en un empeño a largo plazo, más que un programa a corto plazo. El hecho de definir los esfuerzos hacia el cambio como un proceso continuo permite transmitir el mensaje de que se trata de una visión a largo plazo y no simplemente del plan mensual. El cambio en una empresa en crisis no puede plantearse como un mero llegar al umbral de rentabilidad y punto, sino que debe enmarcarse dentro de un plan director que defina el "querer ser" de la empresa en su mundo.

Frecuentemente hay que modificar la conducta de los directivos actuales o sustituirlos por otros. Deben aprender a fomentar la participación de los demás, mejorar la comunicación y romper los obstáculos que los separan del resto de la empresa. En términos generales, se trata de un cambio en su voluntad de involucrar a personas de otros niveles, de agrupar equipos, de buscar una verdadera participación en la toma de decisiones, de hacer partícipes a los sindicatos y de dejar de lado la arrogancia y la complacencia que caracteriza a muchos directivos.

Los cambios exigen la participación del personal. Para ello hay que compartir con él la información, aumentar el reconocimiento y la responsabilidad y hacer a todos partícipes de lo que está pasando en la empresa hasta lograr un verdadero compromiso personal de los empleados.

Las empresas deben contar con personas de diversa experiencia, que discutan sobre los temas que afectan a la sociedad. Sin embargo, lo que no se puede tolerar es que surjan puntos de vista muy diferentes en torno a la misión, sistema de valores dispares y principios contrapuestos.

Todo el personal debe adquirir nuevas habilidades: la capacidad de trabajar en equipo y de solucionar los problemas conjuntamente, la manera de relacionarse con los compañeros de trabajo, ser líderes capaces, adoptar prácticas de dirección más adecuadas y, en algunos casos, perfeccionar los conocimientos técnicos. El aprendizaje es un instrumento poderoso y rentable en manos de la dirección y un enlace vital para que se plasmen cambios duraderos.

Hay que consolidar el cambio. El personal debe ver periódicamente los logros del cambio y experimentar cierta gratificación por el esfuerzo realizado. La función de la dirección consiste en reforzar periódicamente los cambios y hacer que el personal sea consciente de los pasos dados. El cambio es un proceso difícil, que acabaría extinguiéndose sin un refuerzo periódico.

Las fuerzas de resistencia al cambio pueden agruparse en: la incertidumbre sobre los efectos del cambio, el deseo de mantener los beneficios actuales y la prevención a las debilidades presentes en los cambios propuestos.

Además, los miembros de la organización pueden resistirse psicológicamente al cambio por que desean evitar la incertidumbre. Las formas tradicionales de hacer las cosas, dan precedentes que guían las acciones de los miembros de la organización, las consecuencias de los caminos tradicionales son por lo menos bien conocidas y predecibles. El deseo de mantener las tareas y relaciones que son familiares al empleado, pueden ser causales de resistencia al cambio.

El sentirse manipulado cuando a los empleados se les cambia su tarea sin consultarles, también produce resistencia. El cambio impuesto desde afuera o por imperativo de la dirección puede ser interpretado por los subordinados como una señal de que no hacen bien su trabajo. Ellos se sentirán presionados y desorientados sobre el por qué se hacen los cambios, y entonces, en vez de verlos como una forma mas efectiva de alcanzar objetivos comunes, los consideran como agresiones personales.

La mecanización de los trabajos o la reorganización de departamentos puede dejar fuera de juego a algunos empleados. Para algunos, el costo del cambio en términos de pérdida de poder, prestigio, salario, calidad, etc., no podrá ser compensado suficientemente por los beneficios del cambio.

Para superar la incertidumbre, es interesante colaborar con los empleados en la definición de las decisiones de cambio, o al menos explicarlas adecuadamente.

Además, esta colaboración permitirá que salgan a la luz todas las objeciones de forma tranquila y abierta. El fenómeno de la participación en todo el proceso puede desempeñar en este caso un efecto contraproducente al permitir el bloqueo de las decisiones por los afectados. A veces, no quedará otro remedio que aceptar los costos humanos que se produzcan por caros que sean.

Propuestas dramáticas como "salvemos la empresa" muchas veces son recibidas como "sálvese quien pueda", y generalmente llegan cuando el ambiente interno ya está totalmente enrarecido por una crisis prolongada. Así, los cambios exigen la participación del personal. Para ello hay que compartir con él la información, aumentar el reconocimiento y la responsabilidad y hacer a todos partícipes de lo que está pasando en la empresa hasta lograr un verdadero compromiso personal de los empleados.

En consecuencia, la clave para gestionar el cambio en la empresa es motivar adecuadamente a las personas que trabajan en la misma, para lograr su total compromiso con los planes trazados por la dirección. La satisfacción o felicidad positiva exige alguna adquisición o crecimiento psicológico; las fuentes primarias de satisfacción en el trabajo son el éxito y el reconocimiento.

La introducción de un programa de cambio por lo general supone: cuestionar viejos esquemas de actuación, revisar políticas, eliminar antiguas prácticas, aprender nuevos conceptos y procedimientos, modificar patrones de relación y sistemas de

control, reestructurar tareas y puestos de trabajo y desarrollar una visión diferente de la organización. Todo esto implica que muchos individuos se verán afectados negativamente a corto o largo plazo, por esto la resistencia es una de las reacciones más lógicas, naturales y esperadas ante los procesos de cambio.

Liderar el cambio significa identificar y comprender el punto de destino y planificar, organizar, dirigir y controlar como alcanzarlo. Implica manejar la transición del aspecto humano. Consiste en convencer a la gente a dejar lo conocido, lo establecido, creando las condiciones necesarias para que la gente se anime, aprenda a soltarse, para que supere las resistencias, tolere el caos, tome las oportunidades de aprendizaje y se involucre en la construcción de la nueva realidad.

### **13.- La necesidad de un Plan Estratégico de Comunicación**

Hay que ser consciente de que los problemas de comunicación en la empresa no se resuelven con una receta mágica ni con un único tipo de respuesta. En efecto, actuar en el ámbito de la comunicación supone a la vez identificar objetivos y necesidades, tomar en cuenta facetas psicológicas e interpersonales, reconsiderar técnicas empleadas o no utilizadas y organizar procesos de coordinación y concertación necesarios.

De acuerdo a lo mencionado en los capítulos precedentes, la comunicación no es un fin en si misma; solo puede concebirse al servicio de una política general, orientada hacia los buenos resultados de la empresa.

Por otra parte, organización y comunicación ganan si son medios coherentes y combinados y no técnicas desconectadas. Por esta razón, la organización debe tratar de ser comunicante, y la comunicación organizada.

Comunicación y organización desempeñan un papel fundamental en la reducción de diferencias, divergencias y desorden, es decir que constituyen un aporte de cohesión y armonía. No obstante, hemos visto que el exceso de similitudes y unidad puede destruir la pertinencia y la eficacia de la comunicación y de la organización.

Ahora bien, el funcionamiento de la empresa es el fruto de una multitud de interacciones entre estrategia, estructuras, comportamientos humanos y fenómenos socioculturales. Querer mejorar dicho funcionamiento implica actuar sobre todos los elementos y sus interacciones, o por lo menos tenerlos en cuenta en los procesos de acción. Solo entonces se puede hablar de una política general coherente.

En consecuencia, la empresa actual no puede pretender ser eficiente, tanto en el plano social como en el económico, sin promover la comunicación en la organización y formas organizadas de comunicación.

Un punto importante del análisis tiene que ver con la existencia o la falta de un plan de comunicación en la empresa.

Este apunta a concretar la relación entre comunicación -como medio- y estrategia -como vector de objetivos-.

Con toda razón, la comunicación interna y sobre la empresa no podría encararse sin relacionarla con las finalidades primeras de la empresa, que son o debieran ser sus orientaciones estratégicas.

En efecto, una política de comunicación debe ser coherente tanto en relación con el contexto y con los objetivos, como en lo que respecta a su globalidad.

Lo importante no es necesariamente haber formalizado un plan de comunicación sino haber construido una política de comunicación que presente principios y orientaciones generales y pueda, eventualmente, plasmarse en planes específicos, alrededor de tal o cual faceta de la comunicación.

Toda situación específica de cambio que afecta a la organización puede dar origen a un dispositivo formal de preparación o de acompañamiento del cambio que implica acciones de comunicación interna.

La comunicación es realmente organizada cuando forma parte de la estrategia global de la organización, y esto sucede cuando:

- Las reglas sobre la misma son conocidas y explicadas;
- Los lugares y los soportes de comunicación son previstos y seleccionados en función de los objetivos buscados;
- Las elecciones de indicadores de información pertinentes se realizan y se conocen -en particular en el marco de los indicadores de control-;
- Los intercambios informales, horizontales o verticales, no son desterrados sino, al contrario, alentados -por ejemplo con un objetivo para reforzar el espíritu de equipo-.

Si bien los objetivos generales de una estrategia de esta naturaleza y su relación con las orientaciones de política general deben ser del resorte de la dirección de la empresa, ello no significa que la elaboración concreta de los ejes a privilegiar deba concebirse de manera unilateral.

Así, sobre la base del diagnóstico inicial y de las elecciones estratégicas fundamentales puede resultar ventajoso establecer de manera participativa los temas y las modalidades de las acciones de organización y comunicación.

Por otra parte, un plan de comunicación rígido, pensado unilateralmente y manejado por un "encargado de comunicación", es paradójico, a pesar de ser frecuente. Su

principal riesgo es que no interese a nadie y que no corresponda a las necesidades de los actores sino a la idea que de ellos se hacen algunos.

La finalidad de la empresa no puede cumplirse sin un determinado número de gestiones coherentes de organización y de comunicación, por una parte, y por otra, sin la consideración de sus facetas informales y socioculturales.

Por esta razón, organización y comunicación constituyen dos preocupaciones importantes para las empresas. No obstante, a menudo están separadas y se las confía a responsables o a divisiones diferentes.

Actualmente, entre las condiciones de éxito de una organización se encuentran las necesidades de sistemas de información estimulantes, de mecanismos de coordinación eficaces y las acciones de comunicación coherentes. Pero también destaca la necesaria aptitud de cada unidad de trabajo para obtener beneficios de los intercambios personales y para crear un clima cultural sereno.

Del mismo modo, cualquier política de comunicación global incluye cada vez más, la necesidad de definir objetivos, estructurar formalmente soportes y modalidades, contar con "reglas de juego" explícitas y crear estructuras de funcionamiento flexibles. Pero también hay que tener en cuenta la necesidad de crear márgenes de maniobra para las relaciones informales, y la de evitar tratar todos los problemas de coordinación mediante procedimientos o técnicas. Esto implica la revisión de los enfoques tradicionales de organización y de comunicación.

La organización que se considera comunicativa es evolutiva, flexible y adaptativa. Del mismo modo, la comunicación planificada es multidireccional y está medianamente instrumentada. La empresa que se orienta hacia este doble camino busca la adaptación de su funcionamiento al contexto cultural y estructural, tiene en cuenta los fenómenos de poder mediante el estudio de los sociogramas, y prevé márgenes de maniobra suficientes para el ejercicio explícito de las relaciones informales.

Esta búsqueda, basada en una concepción de administración participativa, requiere una evolución significativa del papel y de las funciones de los cuadros superiores, indispensable para el éxito del cambio y de la motivación interna.

Cada día se constata con mayor claridad la importancia de la comunicación interna en las organizaciones, habiéndose llegado a decir que gran parte de los problemas de una empresa podrían atenuarse ampliando la información y mejorando los canales de comunicación.

Por lo tanto, no cabe duda de que una adecuada política de comunicación es imprescindible para el buen funcionamiento de las empresas, pues incide directamente en el clima de las mismas y en consecuencia en la integración y motivación de los trabajadores.

Cuando existen problemas de comunicación se produce una modificación de actitudes en los trabajadores tanto hacia su propio trabajo como hacia la misma empresa, lo cual ocasiona directamente un descenso de la productividad.

Esto explica porque al no existir buena información o ser esta insuficiente se produce una sensación de abandono y desamparo que desmotiva profundamente. Por el contrario, la información veraz, periódica y transparente incrementa la buena disposición al trabajo, mejora las relaciones en todas las direcciones dentro de la empresa.

Si quiere ser operativa, la comunicación en la organización no puede limitarse a funciones puntuales que nunca dan resultado y que sí suponen un costo sin rentabilidad alguna. Por el contrario, ha de responder a una esquematización rigurosamente establecida que planifica en el tiempo las acciones a realizar y los objetivos a conseguir.

La comunicación interna eficaz es enemiga de la improvisación por lo que tiene que estar programada previamente. Los temas objeto de la comunicación deben estar presentes en el interés de la empresa, debiendo informarse de lo bueno y de lo malo, para que exista la necesaria credibilidad, transparencia y veracidad.

La comunicación es cosa de todos pero no puede estar en manos de cualquiera ya que la eficacia no se improvisa. Debe ponerse en manos de profesionales que conozcan la materia. La preocupación por el tema debe empezar a ser sentida en la dirección de la empresa y valorar su necesidad y aporte.

Ese sentimiento debe ser compartido por los restante trabajadores. Todos los miembros de la organización deben estar bien informados a través de las vías que se hayan establecido para ello, y deben ser participativos en la tarea común.

Se hace obligada la existencia de un proyecto comunicacional en el que todos, en mayor o en menor medida, intervengan. En principio surge como un acto de la dirección que asume la responsabilidad de la tarea pero que luego permite la participación buscando el consenso y valorando al personal. Esto a fin de que el plan de comunicación aparezca como algo vivo, coherente e integrador.

Para que exista una comunicación eficaz y planificada, se debe partir de un trabajo de campo, de un conocimiento de la realidad para llevar acabo un proyecto comunicacional aprovechando lo bueno que existe o corrigiéndolo si es preciso. Por lo tanto el proyecto debe ser hecho a medida de cada empresa conforme sus características, configuración y necesidades.

El plan de comunicación interna debe servir como instrumento de integración. Todo proyecto de cambio técnico o de organización pasa por el personal, y por ello es

necesario que todos dentro de la empresa lo hagan suyo: comprendiéndolo, compartiéndolo y contribuyendo a su realización.

Por este motivo, en una época donde casi todas las empresas están comprometidas con procesos de mejora, la comunicación se convierte en una arma importante para garantizar en estos procesos: información, visibilidad y credibilidad.

Para movilizar el potencial de contribución del personal a cualquier proceso de mejora, es decir, modificar actitudes y comportamientos no es suficiente con informar, hace falta conseguir la convergencia de voluntades, hacer partícipes, dar confianza, explicar para persuadir y escuchar para comprender.

Muchas empresas desarrollan políticas de información utilizando variedad de medios para dar a conocer tanto datos operativos y profesionales, como también el proyecto de la empresa, los compromisos y resultados, las dificultades e incluso para corregir interpretaciones erróneas de hechos puntuales. Este flujo de información enriquecido con comentarios y respuestas a las preguntas, con la posibilidad de reciprocidad e iniciativa contribuye a constituir un contexto cultural común dentro de la empresa.

Los sistemas de comunicación interna estimulan la motivación y la eficacia por la adhesión. La empresa comunicativa es una organización exigente donde se está sometido a tensiones e invitado a comportarse como un empresario dentro de la empresa que concibe una innovación, la enriquece con los demás invirtiendo esfuerzos, asume riesgos y obtiene resultados. Debido a esto, es la importancia de elaborar una estrategia de comunicación. A ello responde un plan de comunicación interna.

El plan de comunicación interna es una herramienta de animación de estructuras que persigue responsabilizar a los actores de la empresa a través del canal jerárquico, sobre la importancia de la comunicación; posibilitando, además, que grupos y personas contribuyan más eficazmente a las necesarias adaptaciones de la empresa en un entorno altamente cambiante.

Dicho plan de comunicación interna debería delinear la política de comunicación interna, establecer los objetivos y normas que regirán el flujo rutinario de los mensajes internos. En él se definen: los objetivos a conseguir, el mapa de públicos, las estrategias y herramientas necesarias para conseguir esos objetivos, el calendario, el presupuesto y el análisis de resultados.

Los principales objetivos a considerar en el plan de comunicación interna son:

- ✓ Aumentar la eficiencia y el compromiso de los trabajadores y colaboradores de la empresa.
- ✓ La comprensión por parte de los empleados de los problemas de la empresa.
- ✓ El compromiso común para alcanzar los objetivos.
- ✓ Integrar a todos los miembros de la empresa en la estructura interna.

- ✓ Contribuir a la identificación de los miembros de la empresa con la imagen corporativa.
- ✓ Contribuir a compartir responsabilidades, a valorar el trabajo de los demás.
- ✓ Contribuir a resolver problemas internos de orden laboral.
- ✓ Contribuir a resolver situaciones de crisis interna.
- ✓ Acciones externas con repercusión interna. El equilibrio interno y los niveles satisfactorios de comunicación deben ser preservados y controlados, ya que de ellos dependerá la normal marcha de la empresa y la materialización de sus objetivos.

Para alcanzar los objetivos del plan, es necesario crear un clima positivo y de confianza en el ámbito laboral, capacitando y motivando al personal. Para ello se debe elegir que tipo de comunicación interna se desarrollará en la empresa - ascendente, descendente, horizontal o transversal -.

Luego de elegido el tipo de comunicación interna, debemos definir que medios se utilizarán para alcanzar los objetivos previstos - escritos, orales, visuales, etc. -.

De acuerdo a los canales de comunicación seleccionados, debemos establecer, como parte del plan, la periodicidad de los mensajes.

Como todo plan de acción, el de comunicación interna también implica erogaciones, las cuales deben ser previstas y explicitadas a través de un presupuesto.

Finalmente, una vez puesto en marcha el plan, es necesario realizar un análisis de los resultados que vaya arrojando el mismo, a los efectos de detectar y corregir, en forma oportuna, los fallos o desvíos producidos.

#### **14.- Conclusiones Finales**

Como se ha mencionado a lo largo del presente trabajo, en una situación de crisis, en una primera instancia, se produce el fenómeno de la ruptura de los límites que se expresa en la imposibilidad de establecer predicciones.

Cuando se produce dicha ruptura, cunde la confusión en el sistema organizacional, la desorganización y el caos. El hecho incrementa significativamente la incertidumbre que se ve como una amenaza para la supervivencia. Se produce el quiebre de un proceso, determinado por el cambio abrupto de las reglas de juego.

La crisis constituye un punto de ruptura mas allá del cual la organización podrá continuar desarrollándose y creciendo o por el contrario sufrirá pérdidas que redundarán en la disminución progresiva de su capacidad y rendimiento. Por ello la situación remite a un riesgo de desintegración.

El desarrollado de los diferentes tópicos tratados en el presente trabajo, demuestran, acabadamente, la importancia de contar con un eficiente sistema de comunicación interna, especialmente en los momentos de crisis organizacional. Es en estas situaciones, cuando la comunicación interna se convierte en la herramienta esencial para combatir la incertidumbre, el malestar interno, la preocupación, la desconfianza, la desmotivación y la pérdida de valores, entre otros efectos que produce la crisis en los miembros de una organización.

Asimismo, se resalta el valor estratégico que, en los momentos de crisis, tiene la comunicación interna, su necesidad de planificación y alineación con los objetivos estratégicos globales de la compañía.

Por otra parte, se destaca la mutua influencia existente entre el sistema de comunicación interna y la estructura de la organización, su cultura, el clima laboral y el comportamiento organizacional imperante en los momentos de crisis.

El recorrer las diferentes etapas, por las cuales puede atravesar una crisis organizacional, se demuestra la importancia fundamental del papel que desempeña la comunicación interna, en cada una de esas etapas.

Finalmente, además de considerar que el desarrollo del presente trabajo da respuesta a los objetivos planteados en su Introducción, surgen algunas conclusiones adicionales, a saber:

- ✓ En los tiempos de crisis organizacional, es recomendable realizar una segmentación del personal, y determinar los mensajes claves para cada grupo y quién será el interlocutor válido con ellos. En las organizaciones trabajan muchos tipos de empleados, y esas diferencias pueden justificar el uso de diferentes medios en materia de comunicación, con diferentes mensajes claves e incluso diferentes voceros. Se puede clasificar, entonces, por separado, a grupos tales como: la alta gerencia, los trabajadores de planta, los afiliados a sindicatos, el personal de las oficinas centrales y los empleados de las sucursales.
- ✓ No se debe olvidar que también los documentos internos pueden llegar a manos equivocadas. Es aconsejable redactar lo que uno se propone informar con la sensibilidad y el cuidado que se usaría si eso fuera a aparecer en la primera pagina de los diarios. Esta advertencia no solo se refiere a cartas y memos a los empleados, sino también a notas por correo electrónico y que accidentalmente podrían orientarse al destinatario equivocado, o ser reenviadas a personas no incluidas en la lista original.
- ✓ Hay que evitar ser sarcástico o petulante, porque seguramente alguien interpretará mal las palabras. Si se está comunicando algo tan serio como una crisis, hay que evitar la tentación de ser gracioso irónico. Estas actitudes imprudentes casi siempre son mal recibidas y pueden empeorar la situación.

- ✓ En momentos de crisis, reforzar los mensajes centrales resulta una obligación. La claridad y la repetición son las claves de la comunicación eficaz. Debemos cuidar que los mensajes fundamentales sean simples, y enviarlos claramente y en una forma fácil de entender.
- ✓ También resulta imprescindible hacer todo lo posible para que los empleados tengan la oportunidad de ser escuchados; atender sus sugerencias y responder a sus preguntas; brindar a todos los trabajadores la oportunidad de formular ideas y ventilar algunas de sus frustraciones; considerar sus sugerencias, y utilizarlas cuando resulte apropiado.
- ✓ Y, el mejor de los consejos que debe tenerse presente en una situación de crisis, es: "comuníquese con los empleados tal como le gustaría ser tratado si fuera uno de ellos". Si nos ajustamos a este principio, seguramente gran parte de la tarea de reconducción de la crisis estaría concretada.

## 15.- Bibliografía

- Schlemenson, Aldo, Análisis Organizacional y Empresa Unipersonal. Crisis y Conflictos en Contextos Turbulentos, Paidós, Buenos Aires, 1988.
- Consejo General de Colegios de Economistas de España, Estudio de Empresas en Crisis y Elaboración de Planes Estratégicos, Volumen I, Madrid 1988 – Volumen II, Madrid 1993.
- Albrecht, Karl, Servicio al Cliente Interno, Editorial Paidós, Buenos Aires, 1992.
- Borisoff, Debora y Victor, David, Gestión de Conflictos. Un Enfoque de las Técnicas de Comunicación, Editorial Diaz de Santos S.A., Barcelona, 1991.
- Scheinsohn, Daniel, Comunicación Estratégica. Management y Fundamentos de la Imagen Corporativa, Ediciones Macchi, 1993.
- Botta, Mirta, Comunicación Escrita en la Empresa, Granica, Buenos Aires, 1994.
- Etchegaray, Adolfo, Comunicación Empresarial, Valletta Ediciones, Buenos Aires, 1995.
- Ferraro, Eduardo, Administración de los Recursos Humanos, Valletta Ediciones, Buenos Aires, 2001.
- Heyman, Richard, ¿Por qué no lo dijo antes?, Granica, Buenos Aires, 1999.
- Thomson, Peter, Los Secretos de la Comunicación, Granica, Buenos Aires, 1999.
- Hersey, Paul; Blanchard, Kenneth y Johnson, Dewey, Administración del Comportamiento Organizacional. Liderazgo Situacional, 7ma. Edición Prentice Hall, 1998.
- Cudicio, Catherine, PNL y Comunicación, Granica, Buenos Aires, 1992.
- Watzlawick, P.; Bavelas, Beavin y Jackson, D., Teoría de la Comunicación Humana, Editorial Herder, Barcelona, 1995.
- Jeromé, Paul, La Conducción mediante un Feedback eficaz, Granica Buenos Aires, 1999.
- Robbins, Stephen, Comportamiento Organizacional, Prentice Hall Hispanoamericana, México, 1999.
- Francois, Eldin, El Management de la Comunicación, Edicial SA, Buenos Aires, 1998.
- Bartolie, Annie, Comunicación y Organización, Editorial Paidós, Buenos Aires, 1991.
- Kreps, Gary, La comunicación en las Organizaciones, 2da. edición Editorial Addison Wesley Iberoamericana, 1995.
- Chiavenato, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, 5ta. Edición McGraw Hill, Bogotá, 1999.
- Mitroff y Pearson, Como gestionar una crisis, Editorial Gestión 2000, 1997.
- Amado Suárez, Adriana y Castro Suñeda, Carlos, Comunicaciones Públicas, Temas Grupo Editorial, Buenos Aires, 1999.
- Biosca, Domenec, 100 soluciones para salir de la crisis, Editorial Ciencias de la Dirección, Madrid, 1993.

- Hammer, Michael y Champy, James, Reingeniería, Grupo Editorial Norma, Colombia, 1995.

#### Otras Fuentes de Consulta

- Revista Universo Económico, Planificar en tiempo de crisis, Año 11, N° 61.
- Revista Gestión, Comunicarse en la crisis, Volumen 5, Número 5, Septiembre-Octubre 2000.
- Moss Kanter, Rosabeth, El liderazgo y la psicología de las transformaciones, Harvard Business Review, Junio 2003.
- Kotter, John, Leading Change: Why Transformation Efforts Fail, Harvard Business Review, Marh-Aprial 1995.
- Revista Contabilidad y Administración, Comunicación en las Organizaciones, N° 10, Octubre 2001.
- Jaime Maristany, Gestión de Recursos Humanos, Revista Enfoques, Contabilidad y Administración 2000, N° 8, Junio 2000.
- Viadana Claudia, Zubeldía María y Lo Presti Mónica, La comunicación como factor estratégico, 12° Congreso Nacional de Profesionales en Ciencias Económicas, Córdoba, Septiembre 1998.
- Olivera Ercilia y Rabago Carlos, La gestión de los Recursos Humanos en el Cambio Organizacional, 13° Congreso de Profesionales en Ciencias Económicas, Bariloche, Octubre 2000.
- Zubeldía María, Viadana Claudia y Arriaga María, Cultura y Comunicación. Factores Estratégicos para el cambio, 13° Congreso de Profesionales en Ciencias Económicas, Bariloche, Octubre 2000.
- Larkin Sandar y Larkin T.J., El Sistema de Comunicación Interna de las compañías no funciona, Revista Gestión N° 3, mayo-junio 1996.
- Etkin Jorge, Plenitud y pragmatismo en las comunicaciones, Enfoques: Contabilidad y Administración 2002, N° 10, Octubre 2002.
- Marsimian, Miguel, Reestructuración y Reingeniería de Empresas, Centro de Investigaciones de SADAF, Mendoza, Septiembre 1996.
- Copello, Olga, La Reingeniería y su impacto cultural en las organizaciones, 11° Congreso Nacional de Profesionales en Ciencias Económicas, Tucumán, Octubre 1996.
- Gilli, Juan José, Reingeniería de procesos ¿algo nuevo en administración?, Revista Alta Gerencia, Año IV, Tomo VII.
- Artículo "Comunicación en las empresas", Diario Clarín del 1° de Septiembre de 2002.
- Artículo "Terapia de apoyo para los empleados", Diario Clarín del 8 de Septiembre de 2002.