



**Una de las mayores debilidades en la comunicación interna de las empresas chilenas es la falta de una interacción efectiva entre las diferentes áreas, que asegure una buena coordinación operativa, sinergia, mutuo conocimiento/entendimiento y complementación.**

¿Cómo desde la gestión de la comunicación interna estratégica se puede abordar esta problemática?

En mis labores de consultoría especializada en comunicación interna, y concretamente cuando he llevado a cabo diagnósticos para relevar el estado de la CCII, una de las problemáticas comunes que constantemente se repiten es la deficiente comunicación entre las áreas de las empresas, lo que muchas veces puede llevar a la creación de “parcelas” o “silos” al interior de éstas. Ahora al profundizar en este tema he podido comprobar, en la práctica, por qué sucede

esta falla, fundamentalmente en las compañías medianas y grandes.

Yo diría que son cuatro los aspectos que flaquean en la interacción efectiva entre gerencias o departamentos, los que de alguna manera van encadenados entre sí, en forma de proceso continuo. El primer elemento tiene que ver con la necesaria **coordinación operacional**. La empresa como unidad productiva está construida por una serie de procesos internos, los que combinados permiten que la entidad logre de manera efectiva sus propósitos y metas. Ahora, para que estos procesos funcionen las unidades necesitan estar alineadas en la contingencia operativa, para apoyarse, trabajar en equipo y enfrentar con éxito los desafíos de la gestión cotidiana. Una de las claves en este sentido son las reuniones de coordinación entre jefaturas, que permiten hacer una pausa en el trabajo y analizar/debatir cuales son los temas críticos, en que se debe poner atención y qué aspecto necesariamente hay que escalar al nivel gerencial. Para que lo anterior se haga realidad muchas veces se requiere que los gerentes las propongan e incentiven como prácticas habituales, pero desde el ejemplo, es decir que también los directivos tengan su propia instancia de coordinación, donde se vean los desafíos entre áreas, a nivel macro.

**¿Qué suele suceder en la realidad?** Lo que hemos comprobado en los diferentes diagnósticos realizados es que el factor común es la falta de tiempo y el stress del día a día, lo que hace que cada unidad se dedique a hacer su trabajo en forma independiente y sin tener en mente la coordinación entre áreas. Incluso nos hemos encontrado con casos donde los gerentes no se reúnen formalmente, sino que se juntan de manera informal y espontánea sólo cuando el tema lo amerita. Esto lleva a que no exista la suficiente conciencia de que hay procesos en común y que necesariamente debemos coordinarnos, para solucionar fallas y malos entendidos, o también para compartir mejores prácticas. Y tampoco la instancia de reunión entre los jefes existe, ya que comúnmente se privilegian los encuentros intra equipo o la cita grupal con el gerente. Esto último se ve agudizado, en la mayoría de los casos, porque tanto gerentes como jefaturas no están empoderadas de su importante rol comunicacional, lo que los lleva a menospreciar o delegar el tema de la comunicación.

El efecto inmediato que tiene una efectiva coordinación operativa, por ejemplo en el caso concreto de una reunión periódica entre los jefes de las distintas gerencias y departamentos, es que hay un mayor **entendimiento** de las realidades y problemáticas del otro. A través de la escucha y la empatía los jefes pueden enterarse de cómo se están haciendo las tareas, de porqué se falla en tal o cual tema, de cuáles son los desafíos y metas comunes etc. Y este entendimiento facilita la **complementación**, ya que al haber información de la realidad del otro, es más fácil encontrar soluciones conjuntas. **¿Cuál es la realidad que prevalece en los diagnósticos?** Son aisladas las instancias comunes de comunicación entre áreas, lo que hace que los jefes se centren en ellos mismos y en las problemáticas propias de cada unidad (lo que alimenta la constitución de silos o parcelas). Esto evita la posibilidad de gestionar en base al entendimiento y la complementación.

Al estar ausente la coordinación y el entendimiento/complementación las organizaciones se privan de un aspecto clave como la **sinergia** entre las áreas, es decir la posibilidad que tienen dos unidades de potenciarse en su labor operativa, factor que muchas veces entrega valor agregado a la compañía. **¿Qué ocurre en cambio?** Nos hemos encontrado en muchos diagnósticos que hay unidades y áreas que están haciendo lo mismo y no se han enterado aún. Cada cual intenta solucionar los problemas sin mirar al del lado, lo que al final implica para la organización un desgaste extra en tiempo y recursos.

A los tres factores anteriores se suma un cuarto que comúnmente es una falla de las unidades responsables de la comunicación interna. Hablamos del necesario **mutuo conocimiento** que debe haber entre las diferentes áreas de una empresa. Es decir que si uno trabaja en finanzas tenga una noción básica de lo que hace el que labora en operaciones y viceversa. En este sentido, hay prácticas muy exitosas, por ejemplo que cada área tenga su semana en el año, y en esos siete días el resto de la empresa conoce en profundidad lo que ésta hace (función, propósitos, metas, proyectos, equipo, casos de éxito, etc.), todo esto apoyado por la unidad de comunicaciones, en base a eventos internos, campañas de endomarketing y acciones en los medios. Otra opción son las pasantías, es decir que una vez al año el colaborador tenga que pasar por lo menos una semana trabajando y conociendo lo que hace la otra unidad, de tal manera que se potencie el conocimiento mutuo entre los departamentos.

**Finalmente, ¿Cuál es la recomendación para una empresa que tiene diagnosticado que su comunicación entre áreas es deficiente?** Abordar un programa de comunicación específico que parta por optimizar la coordinación operativa entre los gerentes, quienes son los que deben dar el ejemplo. Y donde estos últimos incentiven a sus respectivas subgerencias y jefaturas, para que creen instancias réplicas de coordinación, para así favorecer el entendimiento/complementación y sinergia. Y, en último término, que incluya una batería de acciones presenciales y de marketing interno para favorecer el mutuo conocimiento entre las áreas.

José Miguel Arriagada, Director de Insidecom