



www.ieem.edu.uy

ESCUELA DE NEGOCIOS  
UNIVERSIDAD DE MONTEVIDEO

# PALABRAS QUE NO SE LLEVA EL VIENTO

Los resultados de una buena comunicación estratégica se palpan en las reacciones de los públicos objetivos y en lo que se moviliza en ellos

POR PATRICIA SCHROEDER  
Profesora del IEEM

Un día después de que el avión de Germanwings se estrelara en los Alpes Franceses con 144 pasajeros, un piloto, un copiloto y cuatro miembros de la tripulación, otro vuelo de la misma empresa debía cubrir la ruta Düsseldorf-Barcelona-Düsseldorf. Pienso en los pasajeros y en la tripulación ese día después de la tragedia, me puedo imaginar cuánta incertidumbre podrían tener y más de uno habrá pensado “¿qué hago aquí?”.

El sorpresivo discurso de bienvenida del capitán dio mucho que hablar y fue bien aplaudido en las redes sociales.

Relata una pasajera: “...el piloto al mando del avión saludó a cada pasajero de manera personal, e incluso hizo un breve pero emotivo discurso antes de despegar. Y no desde la cabina, sino junto a nosotros, los pasajeros, y toda la tripulación. Habló sobre cómo el accidente lo había impactado profundamente, a él y a todo el personal de vuelo. Sobre lo consternados que estaban todos. Pero también recaló que ellos estaban ahí por voluntad propia. Habló también de su familia, y declaró que él haría todo lo posible para estar con ellos de nuevo esa noche...”.

El protagonista de esta historia se llama Frank Woiton y es un experimentado piloto de 48 años. Entendió que en esas circunstancias su trabajo no se limitaba en volar hasta el destino asignado, sino que debía hacer algo para recuperar la confianza perdida. Probablemente una competencia profesional que nunca pensó que tendría tanta relevancia. Nuevamente, me imagino a muchos allí sentados con un nudo en el estómago y admiro el modo en que Woiton lo desató.

Ante una situación extrema, tomó la iniciativa de hacer algo diferente: se paró en el pasillo, estrechó la mano de los pasajeros y habló cara a cara. Efectivamente, situaciones como estas nos exigen mayor esfuerzo para lograr un objetivo de comunicación. En



El diagnóstico del problema dará insumos para elegir las palabras eficaces, desarrollar acciones coherentes y simbolizar en ese marco de referencia que estamos analizando

este caso enfrentar las miradas fue imperioso.

## Comunicación... ¿estratégica?

La comunicación no es solo engarzar palabras de un modo rítmico o armónico, es necesario desarrollar acciones que den significado al discurso. Frank Luntz, en su libro *Words that work, it's not what you say, it's what people hear*, explica muy bien el valor de la palabra y enuncia 10 reglas para un texto eficaz. Pero también dice que las palabras no son todo, agrega una onceava recomendación y propone acompañar el discurso con símbolos visuales<sup>1</sup>. Entonces –si pensamos de este modo– palabras, acciones y símbolos son aspectos relevantes de una estrategia de comunicación.

Sin embargo, aún hay otro elemento para considerar y no pasa

oculto en el relato que ejemplifica el mensaje que hoy quiero compartir: el mensajero. Sin dudas, el piloto es la persona más adecuada para recomponer la confianza, por la responsabilidad que tiene y por el rango que enviste está legitimado para hablar con su audiencia.

A mi entender, la comunicación estratégica tiene como uno de sus fines principales buscar un cambio en su interlocutor. Y cuando la comunicación es precedida por un trabajo de análisis, diagnóstico y definición de objetivos, ese cambio coincide con los propósitos del emisor.

La novedad de esta profesión neonata es que sabe adoptar muy bien la metodología de otras áreas de gestión y, por lo tanto, más importante que “hacer planes de comunicación” es hacer un correcto diagnóstico que nos permita

lograr los resultados esperados. El diagnóstico del problema dará insumos para elegir las palabras eficaces, desarrollar acciones coherentes y simbolizar en ese marco de referencia que estamos analizando.

Luciano Elizalde desarrolla estas consideraciones en el área de asuntos públicos y propone gestionar el posicionamiento institucional a partir de una matriz con cuatro pilares: pensar en el enfoque del mensaje, preparar la versión de los hechos, programar actividades o acciones (coherentes con la versión narrada) y finalmente producir señales<sup>2</sup>.

En los equipos gerenciales se ha incorporado una nueva figura: el dircom. Tiene la tarea de llevar los procesos de comunicación a todos los niveles de toma de decisiones, de modo que la organización pueda desarrollar lazos de confianza y de credibilidad con todos sus públicos, desde el accionista hasta el cliente o el colaborador.

La falta de privacidad en la gestión es también un signo de nuestro tiempo. El desarrollo de la tecnología nos trajo una nueva velocidad en el trabajo, nuevas modalidades de relacionamiento y además ha transformado la frontera de lo público y privado en un hilo muy fino.

La buena decisión de Woiton no quedó en la sobremesa familiar de unos pocos, dio la vuelta al mundo con cientos de likes y retuits.

No me cabe duda: el trabajo de gestión de comunicación es cada vez más apasionante, las audiencias y los medios para llegar a ellas se multiplican exponencialmente, la tecnología impulsa la comunicación cada vez a una velocidad mayor. Sin embargo, y aunque resulte paradójico, es necesario saber distinguir cuando las circunstancias requieren cruzar miradas y dar un apretón de manos. ●

<sup>1</sup> Frank Luntz, *Words that work*, Hyperion Books, New York, 2007, p. 28.

<sup>2</sup> Luciano Elizalde, “Conflictividad y conflictos en el escenario público argentino”, en *Conexiones*, Vol. 2, Núm. 1, 2010, pp. 93-94.