

# La comunicación interna: Un servicio a toda la compañía

Revista Capital Humano, Nº 194, Sección Artículos, 01 de Diciembre de 2005

María Gil-Casares, Profesora de la Facultad de Ciencias de la Información (Universidad Complutense de Madrid).

## Comunicaciones, Formación

*En la compañía la comunicación interna implica dimensiones cognitivas y operativas estableciendo un enlace entre ambas a través de los resultados que se manifiestan. No se trata simplemente de elaborar informaciones y conseguir su difusión mediante procedimientos organizativos, sino de poner en relación formas expresivas, simbólicas y la realidad que tiene lugar cada día en la compañía. Así, la comunicación interna se dirige a cambiar de forma positiva las condiciones que faciliten el trabajo tanto a los directivos como al resto de las personas de la organización, aportando valor añadido a las relaciones personales.*

Al referirnos a la comunicación interna, se habla en ocasiones, de un tema más o menos de moda, y sin embargo es un tema estratégico para las organizaciones. Para quienes entienden de comunicación interna, ésta debe formar parte de la estrategia de la empresa. Las razones fundamentales para llevar a cabo la comunicación interna en una compañía son: suscitar orgullo de pertenencia, fidelizar a las personas, motivar e implicar a los empleados. Pero la perspectiva de la comunicación interna es más amplia y permite adoptar bases de apoyo más firmes que las operativas. Estos principios son básicamente institucionales y comunicativos.

### 1. PRINCIPIOS INSTITUCIONALES

Por principios institucionales entendemos, aquellos sobre los que se fundamenta la compañía que deben sustentar la comunicación. Podemos destacar los siguientes:

- **1. Humanismo:** En general las empresas deben considerar que su principal activo son las personas y que sus relaciones deben ser presididas por valores como la tolerancia, la solidaridad y la cordialidad.
- **2. El crecimiento empresarial y patrimonial:** La creación de valor en las empresas está orientada al beneficio de los empleados, accionistas y colaboradores externos.
- **3. Ética:** Compromiso con los principios de transparencia, veracidad, rapidez en el cumplimiento de obligaciones, equidad en las relaciones, respeto y cumplimiento estricto de las leyes.
- **4. Trabajo en equipo:** Fomentar la participación de todos para lograr un objetivo común, compartiendo la información y los conocimientos
- **5. Innovación:** Promover la mejora continua y la innovación para alcanzar la máxima calidad desde criterios de rentabilidad.
- **6. Responsabilidad social:** Compromiso voluntario de las empresas con el desarrollo de la sociedad.

- **7. Comunidad y medio ambiente.** Adaptar nuestras estrategias empresariales a la preservación del Medio Ambiente.
- **8. Conocimiento.** Algunos autores han empezado a clasificar bajo el nombre de capital intelectual todos los recursos intangibles (**Edvinsson y Malone, 1997; Bontis, 1996; Roos et al., 1997**) y a realizar el análisis de sus interconexiones. Según esta corriente, el capital intelectual de una empresa estaría formado por el conjunto de recursos intangibles. A continuación vamos a revisar el concepto de recurso intangible para posteriormente conceptualizar de forma correcta el capital intelectual.
- **9. Prioridad de la comunicación interna.** La organización debe satisfacer las necesidades de información de los públicos con prioridad con respecto a los públicos externos. Sus contenidos tienen que hacer referencia al fin, objeto, actividad y personas de la institución.

## **2. PRINCIPIOS COMUNICATIVOS**

De Narbonne al hablar de comunicación empresarial subraya la importancia de la comunicación externa y concibe la comunicación interna como motor que genera comunicación al exterior. Desde este punto de vista podríamos hablar de la organización como generadora de información y la como destinataria de información. En nuestro caso nos centramos en concreto en las funciones del Departamento de Comunicación Interna.

La función principal del Departamento de Comunicación Interna es estar al servicio de todas las personas de la compañía. Esto es, secundar las directrices de los directivos y asesorarles en términos de comunicación de modo que sus intereses sean bien transmitidos al resto de la compañía. Para esto es bueno que el departamento esté coordinado con aquellos departamentos de la organización que tienen que transmitir información útil para el resto de los profesionales.

Esto permitirá cohesión y unidad en todos los mensajes. Los esfuerzos deben ir en la misma dirección no pueden realizarse estrategias contradictorias.

Proponemos las siguientes funciones del Departamento de Comunicación Interna:

- **a)** Observar el entorno que rodea al posible ámbito de aplicación del programa de comunicación, definiendo lo que se pretende conseguir, los problemas y las necesidades que existen, los apoyos, para más tarde definir cómo se va a conseguir lo que se pretende alcanzar (diseño del proyecto) y poder en una fase última ejecutarlo y hacer un seguimiento del mismo, en todo este estudio está presente siempre la cultura, dicho análisis necesita de un estudio previo de la comunicación entre las partes.
- **b)** Gestionar el cambio: Se configura como herramienta para la gestión del cambio el Programa de Comunicación Interna porque:
  - **a.** Participa en la comunicación interna de la “visión estratégica” de la organización

(desarrolla y comunica la nueva situación estratégica).

- **b.** Ayuda a que se implanten los cambios organizativos existentes, consecuencia de la adopción de posicionamientos estratégicos, comunicando los objetivos, motivos y derivaciones del nuevo modelo organizativo.
- **c.** Sirve de vínculo de unión entre las comunicaciones existentes en la organización, es decir, entre la comunicación interna y la comunicación externa, la comunicación se realiza a los dos niveles: clientes (externos) y personal de la organización (internos).
- **d.** Ayuda a la puesta en marcha de programas de Calidad Total, ya que un programa de este tipo necesita para su implantación y posterior seguimiento cada vez un mayor alto grado de participación por parte de sus beneficiarios.
- **e.** Es un elemento de marketing interno fundamental para la organización, en el sentido de que permite a las personas que participan en su gestión conocer los aspectos más significativos que de ella se derivan. En una palabra, permite que los empleados conozcan más la organización.

Por otra parte el Programa de Comunicación Interna también podría ser una herramienta para la gestión del cambio en el sentido de que influye sobre el clima de la organización, es decir puede llegar a hacer cambiar el clima. Este repercute directamente sobre la organización en el sentido de que puede hacer que en la organización el trabajo sea más efectivo o no, en este sentido el clima Seisdedos lo define como “una cualidad interna relativamente perdurable de la organización, resultado de la conducta y normativas de sus miembros, que es percibida por éstos y hace a la entidad diferente de otra. Se trataría del conjunto de percepciones, de tipo descriptivo y no evaluativo, referido a la totalidad o partes de la organización y que influye en la conducta y actitudes de los miembros”.

Además supondría una herramienta para la gestión del cambio porque apoya su uso, en el sentido de que su puesta en marcha permite el conocimiento de la cultura de la organización o la resistencia al cambio de los empleados. Y estos conocimientos podrían resultar clave para lograr el cambio en la organización de que se trate.

El Programa de Comunicación Interna se constituye como una herramienta para la mejora del rendimiento por que supone integrar en la organización elementos innovadores que sitúan a la organización en una clara situación de ventaja competitiva. Además sirve como elemento de cohesión entre los distintos mensajes de los diversos emisores, coordinándolos y cohesionándolos (datos, estilos y fechas

de distribución) ya que establece datos comunes para todo el personal involucrado en su gestión por una parte y por otra.

#### CUADRO 1 > NUEVO MODELO DE COMUNICACIÓN INTERNA

im0000361126



FUENTE > Adaptación propia al modelo propuesto por Tessi Parisi. Cfr. TESSI PARISI, M. Inside Comunicación Interna Estratégica. Conferencia Wacra. Argentina, 2000.

Ahora ya se habla incluso de tecnología o consultoría del rendimiento en la que la gestión de la comunicación ha ido alcanzando un mayor peso. En este sentido: • Un buen programa de comunicación interna puede promover o ser un instrumento para la mejora del rendimiento al considerar los siguientes elementos: la interactividad que se produce en la interpretación del proceso comunicativo, la negociación entre los participantes en la situación de comunicación y el impacto de los factores sociales y el entorno, lo cual podría tener como consecuencias, por ejemplo, la promoción de prácticas entre los empleados o sistemas de formación que las promuevan ayudado el propio programa de comunicación interna por el diseño del trabajo y los sistemas de evaluación del desempeño.

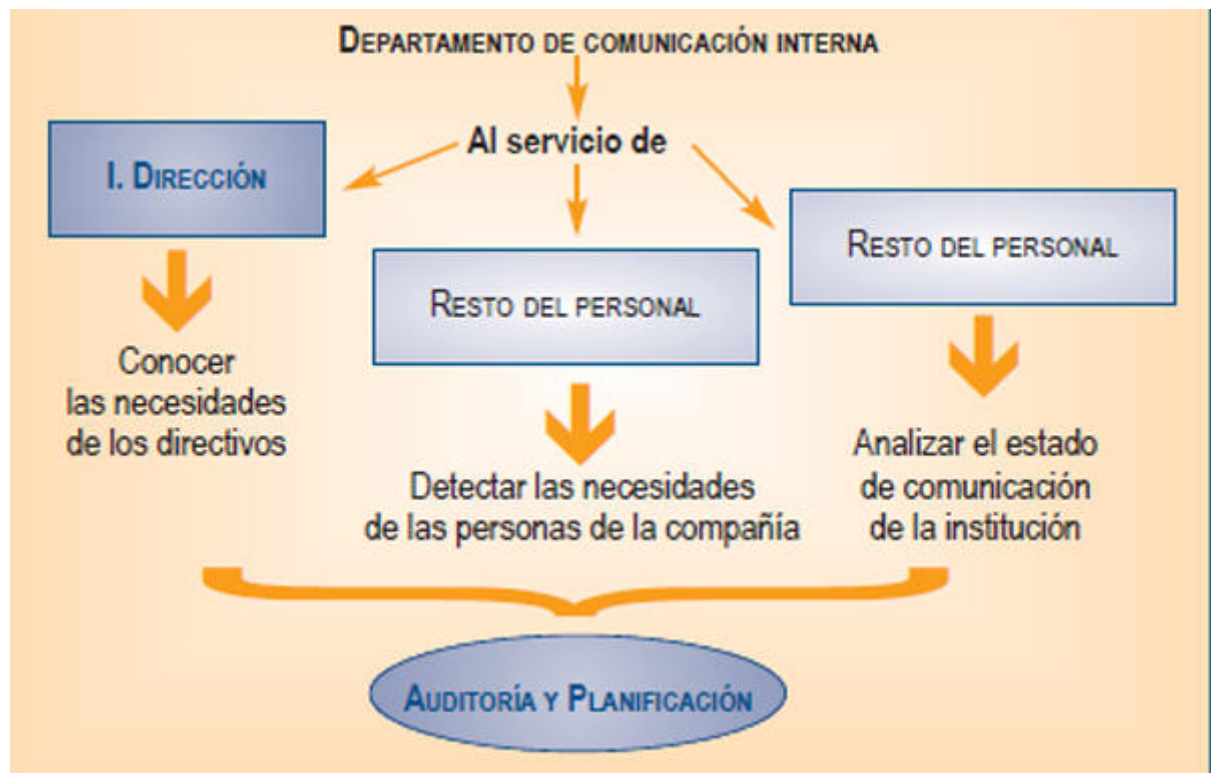
- Además el Programa de Comunicación Interna ayuda a que el problema sea comprendido y facilita al cliente la resolución del mismo.
- Incluso el Programa de Comunicación Interna incluye indicadores de medición de satisfacción que no son resultado de lo que la gente quiere o no si no que suelen ser resultado de lo que se ha observado que es necesario hacer o sobre qué aspectos es necesario incidir.
- Sirve de elemento integrador entre las distintas áreas de la organización ya que promueve la interacción entre ellas a través de la comunicación y la gestión común de ésta.

### 3. UN NUEVO MODELO DE COMUNICACIÓN INTERNA

Proponemos un modelo cuyo objetivo es mejorar la comunicación de las organizaciones desde dentro hacia afuera, poniendo en juego una comunicación estratégica partiendo de la idea de que la comunicación interna no depende sólo de un departamento de la organización, sino de cada uno de sus integrantes.

Actualmente las empresas a menudo son compradas por la competencia (global o local), cambian de nombre, de lugar e, incluso, de imagen corporativa. Es lógico entonces que la comunicación interna se tenga que adaptar a este nuevo enfoque de empresa. Los nuevos paradigmas de comunicación interna toman a la persona como unidad, como complejidad, y no sólo al empleado que trabaja por un sueldo.

CUADRO 2 > MODELO “PRIMERO DENTRO, PRIMERO ARRIBA”



FUENTE > Elaboración propia.

En el modelo que proponemos las personas que se dedican a la comunicación interna deberán anteponer la persona al rol en cada una de sus estrategias, teniendo presente que desde siempre las organizaciones han sido creadas por y para las personas.

La comunicación interna es generada por cada integrante de la organización y no sólo por el departamento que administra los medios. El departamento de comunicación interna del futuro deberá -además de administrar los mensajes corporativos- asesorar a los integrantes de la organización para que ellos mismos mejoren la comunicación interna en su trabajo. Para conseguir que todas las personas de la compañía estén involucradas en el proceso de comunicación entendemos que el Departamento de Comunicación Interna, o el departamento del que dependa esta tarea, debe estar al servicio de la compañía como hemos señalado anteriormente.

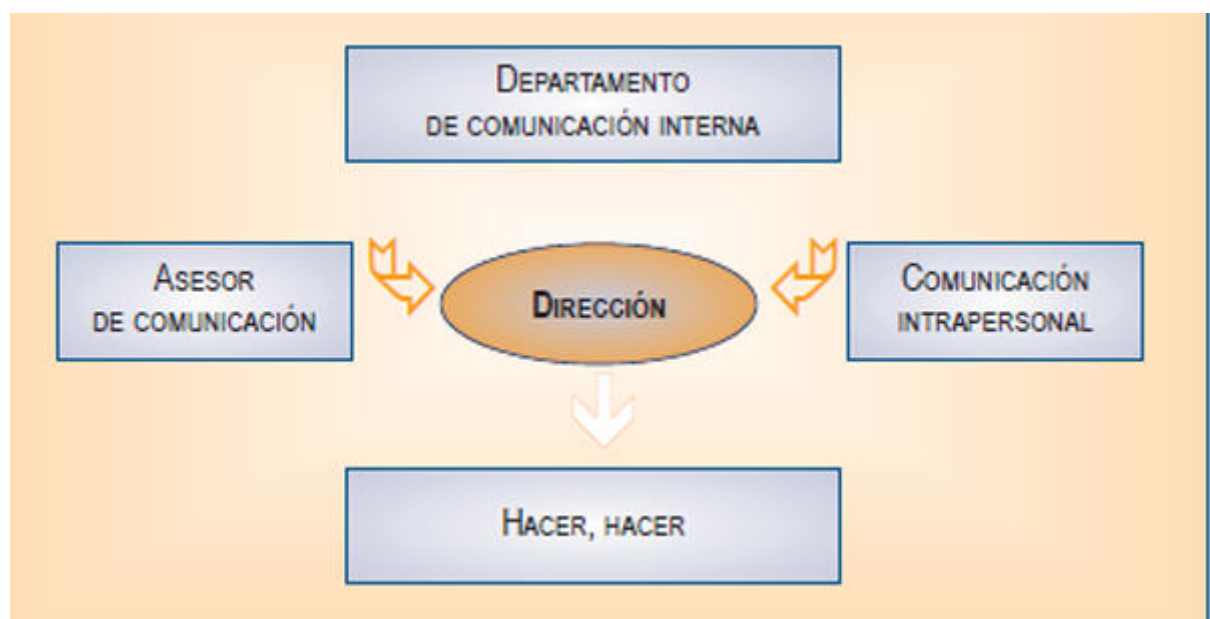
La función principal del departamento de comunicación tiene una característica esencial que debe configurar su modo de hacer: su función no es de dirección sino de secundar las líneas de actuación de los directivos, enriqueciéndolas con los conocimientos de la comunicación y haciendo una labor de asesoramiento.

El modelo “Primero dentro, primero arriba” se basa en la formación en comunicación de los directivos. “Primero Dentro” porque las personas que ocupan posiciones de liderazgo y de toma de decisiones deben ejercitar primero la comunicación intra-personal, es decir la comunicación consigo mismo y así poder diagnosticar, “escuchar” sus fortalezas y debilidades. “Primero Arriba” porque el entrenamiento en comunicación desde los cargos directivos, en forma de cascada, permite llegar a toda la organización de forma descendente con mensajes coherentes y alineados permitiendo mejorar la imagen de la organización hacia el exterior.

El enfoque tradicional entiende a la comunicación interna como un área de la organización que administra mensajes formales, pero los modelos de “inside” y la aplicación metodológica que proponemos nos lleva a poner el foco primero en los líderes y su aspecto humano, para luego llegar al resto de las personas de la organización y lograr que la comunicación interna no sea simplemente un área sino que dependa de cada una de las personas de la organización.

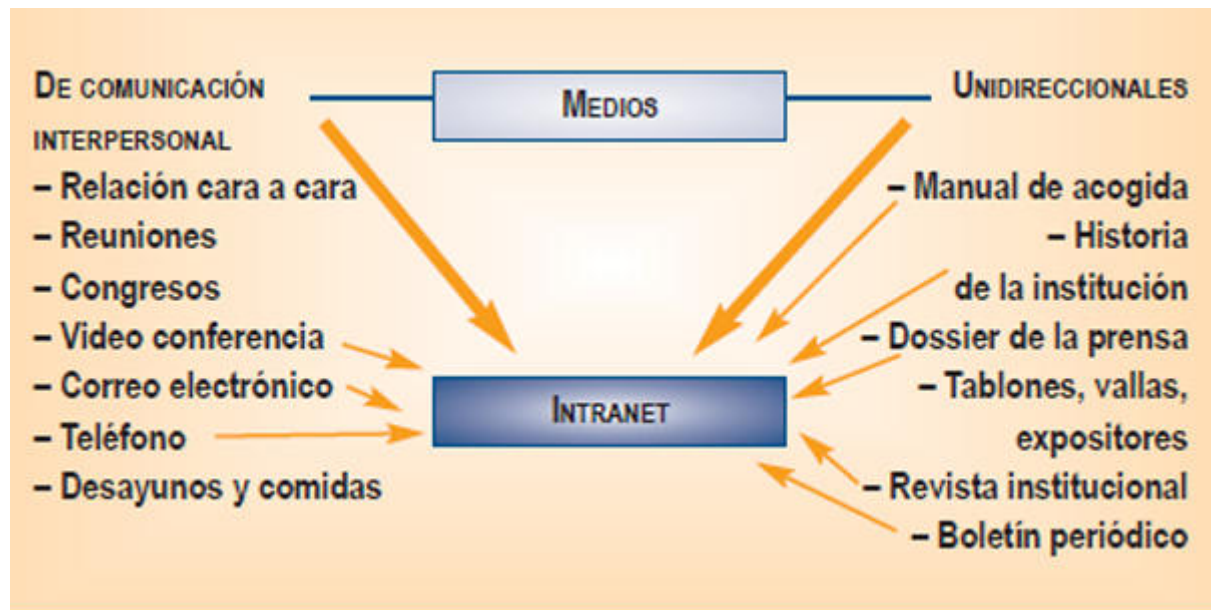
El modelo recuerda que hay que comenzar por los líderes y que la comunicación intrapersonal es la primera forma de comunicación interna. Ésta es generada por cada integrante de la organización y no sólo por el departamento que administra los medios. El Departamento de Comunicación Interna del futuro deberá, además de administrar los mensajes corporativos, asesorar a los integrantes de la organización para que ellos mismos mejoren la comunicación interna en su trabajo. Porque los líderes que se comunican mejor con ellos mismos, pueden comunicarse mejor con la organización. La comunicación intrapersonal del líder es el primer paso para el gran desafío de una comunicación más eficaz.

CUADRO 3 > MODELO “PRIMERO ARRIBA”



Proponemos la figura del asesor en comunicación como guía para los líderes que pasan de la resistencia habitual inicial, porque consideran que ya saben comunicarse de forma natural, a comprender que comunicarse con uno mismo, con sus reportes y equipos es un desafío que a veces requiere acompañamiento y ejercitación. Porque la comunicación no significa transmitir información y datos sino que implica un paso más adelante: hacer hacer, lograr que la palabra genere acción, empatía y alineación con objetivos comunes.

CUADRO 4 > DIFUSIÓN DE LOS MENSAJES



FUENTE > Elaboración propia.

Una vez que el líder está asesorado pasamos a la fase siguiente que es la de transmisión de los mensajes. En el Cuadro 4 mostramos que existen medios interpersonales y medios unidireccionales o de difusión. En la comunicación interpersonal la experiencia es directa. Emisor y receptor se encuentran cara a cara.

En los otros medios la experiencia es distinta. Entre emisor y receptor actúan intermediarios. Estos medios son conductores unidireccionales. Otro tipo de medios son aquellos que nos permiten la comunicación técnica. Estos pueden ser de uso personal y colectivo. Este es el caso del teléfono que se basa en una situación de igualdad en la transferencia entre ambos comunicantes. También es el caso de la intranet pero además, esta herramienta nos permite transferir a la vez mensajes de modo unidireccional y de modo interpersonal. Pero lo único que no puede sustituir a la intranet es la relación cara a cara.

Como se puede observar en el cuadro hay una serie de acciones que son insustituibles técnicamente y que jamás podrán ser remplazadas en la comunicación interna. Todos los demás medios pueden constituir una gran ayuda y siempre serán un refuerzo para la relación personal. Pero no podemos olvidar que en comunicación interna se trata sobre todo de cambiar actitudes y eso requiere una implicación personal. Sin embargo la intranet nos ofrece una serie de ventajas a las que tenemos que sacar el máximo rendimiento para mejorar la comunicación interna y que pueden apoyar ese cambio de actitud si están bien gestionadas.

#### **4. LA COMUNICACIÓN A TRAVÉS DE INTERNET**

En el uso de este canal podríamos distinguir tres situaciones:

- Bajo rendimiento (6.4)
- Rendimiento medio
- Alto rendimiento (6.4.1)

##### **4.1. BAJO RENDIMIENTO**

Esta situación no suele darse prácticamente en ningún caso, salvo en aquellas organizaciones en las que se está empezando a usar esta herramienta. En la situación de bajo rendimiento, la intranet estaría funcionando básicamente como un medio unidireccional. Esto es, la intranet proporciona datos e información pero no existe un proceso de retroalimentación.

##### **4.2. RENDIMIENTO MEDIO**

Esta situación es la que hemos detectado en nuestra investigación. La intranet es un instrumento conocido por parte de los miembros de la organización, sin embargo no todos los miembros sacan el aprovechamiento de este canal de acuerdo con los objetivos para los que se ha creado. Los motivos son variados: falta de capacitación tecnológica, falta de conocimiento de la herramienta y falta de comprensión de la capacidad de esta herramienta para mejorar las circunstancias de trabajo en el seno de la organización. En esta situación se observa que la información es unidireccional, desde el canal a los miembros, y no en sentido inverso. Este escenario se da en la actualidad en la mayoría de los casos debido también a que la intranet es todavía un instrumento poco implantado en el mundo empresarial.

##### **4.3. RENDIMIENTO ALTO**

Esta es la situación a la que tiende o debe tender un óptimo sistema de comunicación interna de cualquier organización. Es aquella en que la intranet supone un instrumento de trabajo diario “indispensable” para todos los miembros que la integran. Se configura como un instrumento integrador que permite una mejora en la actividad y las relaciones de cada persona consiguiendo beneficios para la organización y para cada miembro de la misma.

CUADRO 5 > MODELO DE INTERNET DE BAJO RENDIMIENTO



FUENTE > Elaboración propia.

CUADRO 6 > PROPUESTA DE MODELO DE INTRANET DE ALTO RENDIMIENTO



FUENTE > Elaboración propia.

Con este modelo se pretende potenciar e incorporar un alto componente intelectual. Todos y cada uno deben estar constantemente pensando en su propio cometido para ver cómo logran hacerlo mejor y ayudan a otros a hacerlo mejor. Hoy trabajamos sobre todo en una dimensión de tiempo y, por tanto, debemos proyectar nuestro trabajo hacia el futuro. Hemos de buscar habitualmente soluciones cambiantes, procedimientos oportunos y propuestas operativas a las cuestiones que se nos plantean cada día. El modelo de empresa hoy es el de un organismo ágil y flexible. Se trata por tanto de dar un mayor protagonismo a cada una de las personas de la organización y llegar así a un modelo más humanista de la empresa.

## **BIBLIOGRAFÍA**

LA PORTE, J.M. "Principios de comunicación interna en el tercer sector", en Comunicación y Sociedad, vol. XIV, nº 1, junio 2001, pp.7-27.

EDVINSON, L. y MALONE, M.S. Intellectual Capital. Realizing your company s true value by finding its hidden brainpower. Harper Collins Publishers, Inc., 1ª ed, 1997.

BONTIS, N. There s a price on your head: Managing intellectual capital strategically, Business Quaterly. Summer, 1996.

ROOS, J., ROOS, G., EDVINSSON, L. y DRAGONETTI, N. Intellectual capital: Navigating in the new business landscape. New York University Press. New York, 1997.

WEIL, P. Communication oblige! Milano, 1991. pp.53-54.

DE NARBONNE, A. Communication d entreprise. Conception et pratique. Eyrolles. París, 1991, pp.72 y 109.

PINILLOS, A. "Programa de Comunicación Interna", Apuntes Instituto de Empresa, 1999

SEISDEDOS, N. "El clima laboral y su medida" en Psicología del trabajo y de las organizaciones nº 2 1996.