

La Comunicación Interna. **HERRAMIENTA ESTRATÉGICA DE GESTIÓN PARA LAS** **EMPRESAS.**

La gestión empresarial del siglo XXI empieza a olvidarse del modelo tradicional de liderazgo basado en una mentalidad conservadora, paternalista y autoritaria que, cada vez más, está siendo sustituida por una mentalidad amplificadora con un modelo nuevo, moderno, emprendedor y motivador. Uno de los principales activos de este modelo de gestión es la COMUNICACIÓN, fomentando unos valores de comunicación clara y abierta, lo que Borrini, A. (1997) denomina “Empresa Transparente”.

La Comunicación Interna está siendo reconocida por las empresas que la aplican como un factor clave para la rentabilidad y un aliado para conseguir sus objetivos estratégicos en situaciones de cambio. La correcta gestión de la comunicación dentro de las organizaciones reduce la posibilidad de los flujos incontrolados de información, disminuyendo así en un alto grado el riesgo de conflicto. Aunque la comunicación ha existido siempre, en todo tipo de organizaciones, han sido las empresas e instituciones consideradas como “excelentes”, por su reconocida preocupación por la “calidad” en todos sus ámbitos de gestión, las pioneras en su aplicación. Y son ellas las que la consideran como una herramienta de gestión y un signo exterior de modernidad.

Kreps (1990) la define como *el modelo de mensajes compartidos entre los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas*. Ha de ser *fluida, implicante, motivante, estimulante y eficaz en sí misma. Debe obedecer a una cultura y a una identidad. Y estar orientada a la calidad en función del cliente* (Costa, 1998). Sus funciones y objetivos deben estar incluidos dentro del Plan Estratégico de la Compañía y debe ser gestionada al mismo nivel que el resto de políticas estratégicas de la organización.

Muchas empresas confunden la Comunicación Interna con un modelo de información unidireccional. La Comunicación Interna concierne a todos los componentes de la empresa desde la dirección general, pasando por los cuadros, directivos y empleados. Persigue: contar a sus públicos internos lo que la propia organización hace; lograr un clima de implicación e integración de las personas en sus respectivas empresas; incrementar la motivación y la productividad. Todo ello para alcanzar la máxima optimización de los recursos de las empresas e instituciones, haciendo las cosas cada vez mejor al menor coste posible. Andreu Pinillos (1996) asegura que esta comunicación *ayuda en aspectos fundamentales de la competitividad empresarial porque transmite: su cultura, su misión, su visión, sus valores, sus mensajes, sus objetivos generales, sus principales noticias, e implica a la plantilla en los aspectos esenciales del negocio*. Crea relaciones eficientes entre los distintos públicos, grupos o equipos de las empresas, logrando así aproximarse a uno de los retos de la comunicación interna que es la “generación de valor” colaborando en “la cadena de valor” de las compañías.

Joan Costa considera que el problema central en las relaciones dentro de una empresa es la comunicación. Porque es difícil ser escuchados por los colaboradores si éstos, a su vez, no están convencidos de que efectivamente se los escucha también a ellos. Esto es válido igualmente para los públicos externos, y no sólo para los públicos integrados por los distintos segmentos de consumidores, sino también en un sentido más amplio, por la ciudadanía en general (*). Las empresas están compuestas por personas, que son a la vez parte integrante de la compañía y clientes. No puede existir una comunicación que plantee incoherencias entre los mensajes dirigidos a los públicos internos y a los públicos externos, ya que en la configuración de las opiniones de las personas interviene tanto la comunicación interna como la externa. *Los empleados son el primer público de la empresa y, en consecuencia, ningún programa de comunicación externa puede prosperar de manera permanente a menos que comience por convencer a los que comparten el mismo techo* (Borrini, 1997).

(*) Costa, J. “La Mirada Interior”. Apertura, Cuaderno, nº 1. (Poner al pie de pág.)

Por los canales de comunicación interna circulan mensajes entre los miembros de la empresa o institución y a través de los canales de comunicación externa se comparten los mensajes entre los miembros de la organización y el entorno relevante de la misma. Ambas comunicaciones desempeñan funciones diferentes, pero son interdependientes, por lo que desde la Dirección de Comunicación han de ser planificadas para que se apoyen mutuamente y dirigirse en un mismo sentido para contribuir a alcanzar los objetivos de la compañía, haciendo partícipe tanto a los públicos externos como internos ya que el fin último de todos y cada uno de los miembros de la organización debe ser compartir, entender y defender el “concepto de marca” de la empresa. Para lograrlo, es imprescindible que exista un alto grado de eficiencia entre los profesionales que han de ponerlas en práctica.

La última investigación realizada, en España, por INFORPRESS, CAPITAL HUMANO y IE (Instituto de Empresa), bajo el título: “El liderazgo en Comunicación Interna” (2002), concluye que el modelo de aplicación de la Comunicación Interna debe pasar por:

a) - La correcta definición del modelo de Comunicación Interna:

- *Participación de todos los elementos de la compañía.*
- *Suma de escucha, información y emoción.*
- *Creación de departamentos de comunicación interna que actúen de facilitadores, estructurando las funciones de comunicación y prestando apoyo (pero no sustituyendo a quienes deben asumir el liderazgo interno: Todo el equipo directivo).*
- *Destinar presupuestos que permitan:*
 - 1) - *Realizar auditorías.*
 - 2) - *Crear Planes estratégicos de Comunicación Interna.*
 - 3) - *Contratar Consultoras.*
 - 4) - *Formación para directivos y equipos que colaboren con comunicación.*
 - 5) - *Reforzar las estructuras internas tanto en equipo como en posiciones en el organigrama.*

b) – La implicación de todo el equipo directivo entendiendo la Comunicación Interna como una herramienta de gestión y como un aspecto fundamental de las responsabilidades directivas:

- 1) – *Es necesario un cambio de mentalidad. Pocos son los directivos y mandos intermedios que asumen la Comunicación Interna como parte de su responsabilidad.*
- 2) – *Hay que cuidar más las habilidades de comunicación de nuestros directivos. Hablar en público, saber escuchar y transmitir emociones, siguen siendo asignaturas pendientes.*
- 3) – *El modelo no funcionará sin un departamento de Comunicación Interna, que cuente con el suficiente apoyo para poder estructurar y gestionar todos los flujos y canales de comunicación interna.*

c) – Potenciar la Intranet, como la herramienta que más se adapta a las actuales necesidades de Comunicación Interna:

- 1) – *Crear un portal del empleado que contemple las tres características imprescindibles para consolidar un modelo de liderazgo y prevención de cambios fuertes: inmediatez, interactividad y un estilo coloquial.*

Todo ello sin olvidar los canales tradicionales de Comunicación Interna. El punto débil de internet, hoy por hoy, radica en que un alto porcentaje de las plantillas no tienen acceso a ordenadores conectados a la red (mayoritariamente el personal de producción). Si este personal queda al margen del sistema el modelo no será efectivo.

Las organizaciones empresariales se consideran fruto de una realidad formal y otra informal en su funcionamiento cotidiano. Esta realidad genera en La Comunicación Interna, los correspondientes canales de comunicación FORMALES (también llamados canales oficiales) e INFORMALES, que debemos reconocer y distinguir. Estos canales de comunicación son “complementarios y sustituibles”. Es necesario que la comunicación formal transmita la máxima información que pueda ser relevante para los distintos grupos que configuran el activo humano de las compañías, porque

de ello depende la existencia en mayor o menor medida de los rumores como medio complementarios de información informal. La principal función de los canales de comunicación interna es *permitir un desarrollo, coordinación y cumplimiento formales de las tareas* transmitiendo mensajes que informen y *ayuden a los miembros de la organización a comprender el estado actual de la organización y sus roles en la misma* (Kreps, 1990).

La Comunicación Formal transmite mensajes reconocidos, de forma explícita, como oficiales por la organización y está perfectamente definida, incluso dibujada. Se plasma de forma gráfica en las líneas horizontales y verticales del organigrama y nos conecta directamente con **los distintos tipos de comunicación interna** que transcurren por esos canales:

- a) La comunicación descendente.
- b) La comunicación ascendente.
- c) La comunicación horizontal.

Los canales de **Comunicación Informal** no están planificados. Surgen de las relaciones sociales que se desarrollan entre los miembros de la organización y representa una parte importante de toda la comunicación que se genera en las grandes organizaciones. La principal forma de comunicación informal es el RUMOR. Este último aparece cuando los canales de comunicación formal no proporcionan la suficiente información a los miembros de la organización sobre la vida y funcionamiento de la misma y recurren a otras fuentes para obtenerla. Los rumores transportan contenidos, que interesan a las personas que componen la empresa, sobre lo que se está haciendo y sobre los cambios que se producen o se van a producir, ayudándoles así a comprender la vida de la organización y entender mejor la función estratégica de sus propias actividades.

La comunicación descendente, es el tipo de comunicación formal más básico y tradicionalmente utilizado. Surge de la alta dirección y desciende de forma vertical hacia los niveles inferiores. Es una herramienta de gestión muy importante para dirigir correctamente el desarrollo de las tareas que se realizan en la organización. Su misión es transmitir instrucciones y órdenes en base a las actividades que se han de realizar y objetivos que se deben conseguir por todos y cada uno de

los miembros que la forman (responsables y subordinados) así como de todos aquellos aspectos que son necesarios para su correcto funcionamiento.

Los mensajes descendentes deben ser veraces, sensatos, claros y siempre han de contener información necesaria e interesante para los públicos a los que está dirigida. Kreps (1990) y Lucas Marín (1997) coinciden en afirmar que sus principales funciones son: enviar órdenes múltiples a lo largo de la jerarquía; proporcionar a los miembros de la organización, información relacionada con el trabajo y un análisis del desempeño del mismo; facilitar un resumen del trabajo realizado; instruir a los miembros para que reconozcan los objetivos de la organización.

La comunicación ascendente, surge de los niveles bajos de la empresa o institución y su recorrido es justo el contrario de la descendente. Nace en la base de los colaboradores y se dirige siguiendo diferentes caminos, en función de cómo estén organizados los canales formales de comunicación, hacia la alta dirección de la empresa. Es muy importante puesto que permite:

- Comprobar si la comunicación descendente se ha producido y trasladado de forma eficaz y fidedigna.
- Recoger aportaciones procedentes de todos los rincones de la organización, que son muy importantes y se deben tener en cuenta en el momento de diseñar las políticas estratégicas de la compañía.

Si no existe una correcta vehiculación de la comunicación ascendente no existe retroalimentación.

Está comprobado que los directivos tienden a recibir información donde sus empleados le comunican aquello que ellos desean que conozcan, eliminando de sus mensajes aquellas informaciones que puedan desagradar a sus superiores. Los empleados tienden a enviar los mensajes maquillados, intentando aproximar a sus mandos aquello que de antemano saben que desean oír. Esto provoca que la retroalimentación, relacionada con el funcionamiento y logro de objetivos en los puestos inferiores y medios de la empresa, sea recibida de forma inexacta por la dirección. Para lograr una correcta transmisión de comunicación ascendente, fidedigna y real la dirección debe enfatizar en la necesidad de recibir informaciones "altamente PRECISAS", nunca

debe premiar la retroalimentación positiva, así podrá crear una dinámica que permita el ascenso tanto de comunicación positivas como negativas, que se aproximen al máximo a la realidad de la organización en cualquiera de sus áreas, departamentos o lugares de trabajo.

La comunicación horizontal se produce entre personas y departamentos que están en un mismo nivel jerárquico, por lo tanto se desplaza siguiendo las líneas horizontales del organigrama, en sus diferentes niveles, produciendo un intercambio de informaciones entre compañeros o iguales. La más estudiada es la que se da a niveles directivos ya que entre estos cargos es donde la comunicación horizontal tiene mayor repercusión para la empresa puesto que son muchas las funciones que se desarrollan casi exclusivamente a través de la comunicación. Los empleados se comunican de manera más natural, abierta y efectiva con sus iguales que con sus superiores. Con sus compañeros, comparten un marco común de referencia. Se trata de un hecho que influye de forma directa en que exista menor nivel de distorsión y una transmisión más fidedigna en este tipo de comunicación.

Los mensajes horizontales son principalmente de naturaleza coordinadora, para que sean efectivos es imprescindible que existan unas relaciones interpersonales ágiles y cooperativas entre los miembros de la organización que les permita desarrollar confianza entre ellos, comunicarse de forma eficaz y generar cooperación.

Cómo debemos estructurar la Comunicación Interna:

A pesar de la variedad organizativa con la que se afronta la implantación y desarrollo de la Comunicación Interna en las empresas, todo parece indicar que aunque el punto de partida ha de ser la implicación y apoyo de la más alta dirección de la empresa en el desarrollo correcto de una comunicación eficaz, ésta debe ser dirigida por un responsable, o un equipo de personas especializadas, cuyo número se definirá en función del tamaño de la organización.

Ha de ser un profesional con capacidad de acción, preferiblemente experta en comunicación, competente en materia de recursos humanos y gestión. Con suficiencia para dirigir su actuación hacia objetivos a largo plazo. Las empresas necesitan al frente de esta responsabilidad una

persona de confianza, que conozca la empresa y sus valores corporativos. En España, la promoción del personal interno a la hora de ocupar este cargo es bastante habitual. De hecho, el estudio INFORPRESS (1999) revela que el 63% de los responsables de comunicación interna lleva como mínimo cinco años de antigüedad en la compañía. Esta práctica comporta un riesgo, ya que como señala Whestphalen, con ello se consigue en la mayoría de las ocasiones, un profesional *con la virtud de conocer la casa pero que todavía está poco experimentado/a en las prácticas de comunicación interna.*

OBJETIVOS FUNDAMENTALES EN LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA:

- DESARROLLAR EL SENTIDO DE PERTENENCIA DE TODOS LOS MIEMBROS QUE CONFORMAN UNA ORGANIZACIÓN.
- ALCANZAR UNA AUTOIMAGEN QUE SE CORRESPONDA CON LA IMAGEN GLOBAL QUE LA PERSONALIDAD CORPORATIVA DEFINE COMO OBJETIVO ESTRATÉGICO DE LA COMPAÑÍA.

Alcanzar estos objetivos significa que la gestión estratégica de la Comunicación Interna redundará en la generación de valor de la organización.

Francisca Morales Serrano.

Profesora de Comunicación Corporativa, en el Departament de Comunicació Audiovisual i Publicitat de la UAB. (Universitat Autònoma de Barcelona)

Coordinadora del Master en Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional (Productos, Servicios, Marcas) – UAB.

Doctorando en Ciencias de la Comunicación-UAB.

Master en Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional – UAB.

Master en Publicidad y RRPP – UAB.

Licenciada en Ciencias de la Información. Publicidad y RRPP.

Coautora del libro: “Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional”. Gestión 2000. Barcelona (2001). Capítulo 7: “Comunicación Interna”.

