The Wayback Machine - https://web.archive.org/web/20120226064511/http://www.razonypalabra.org.mx:80/anteriores/n56/jalvarez.html

Abril - Mayo 2007

Número Actual
Números Anteriores
Editorial
Sitios de Interés
Libros
Ediciones Especiales

Carr. Lago de Guadalupe Km. 3.5, Atizapán de Zaragoza Estado de México.

Tels. (52)(55) 58645613
Fax. (52)(55) 58645613

Comunicación Interna, la Estrategia del Exito

Número Actual

Por José Álvarez
Número 56

Introducción
Sólo las compañías líderes que asumen que la auténtica comunicación engloba el conjunto de las actividades de una organización encaminadas hacia la obtención del éxito empresarial, traducido éste en beneficios económicos y desarrollo comunitario, conceden a la comunicación interna el papel estelar que debe tener en la gestión del negocio. Para el resto de las empresas e instituciones, la comunicación interna sigue siendo la gran asignatura pendiente. Una materia que la mayoría de corporaciones trata de aprobar no tanto por convencimiento o porque adviertan con nitidez sus intangibles efectos en la cuenta de resultados, sino por seguir la estela de la competencia, por mimetismo o, incluso, por la fuerte demanda de los propios empleados.

A mediados de la década de los noventa una potente empresa española, con sede en Andalucía, encargó a uno de sus trabajadores más veteranos que realizara una revista interna. Su afición a la escritura y el hecho de que hubiera perdido su función laboral tras los últimos ajustes tecnológicos, fueron argumentos suficientes. Se trataba en realidad de tenerlo entretenido y, de camino, imitar sin excesivos convencimientos la creciente moda de las publicaciones internas.

El trabajador tomó en serio su nueva misión y poco a poco fue aprendiendo las reglas y el sentido de la Comunicación Interna. Asistió a reuniones con colegas de otras empresas, a cursos impartidos por especialistas nacionales e internacionales, al mismo tiempo que se entregaba con celo y profesionalidad a confeccionar una dignísima revista interna. Al cabo de los meses, cuando se sintió seguro de sus conocimientos y de la eficacia de una buena comunicación interna para el éxito empresarial, presentó a sus jefes un pequeño plan que desbordaba en actividades y herramientas su primitivo encargo.

Lo recibió el mismísimo presidente ejecutivo de la compañía, 'laureado' empresario, decenas de veces alabado por su olfato empresarial, quien nada más verlo le preguntó: "¿Y su plan de comunicación interna tendrá repercusiones positivas en la cuenta de resultados o simplemente nos costará dinero?" Fue imposible convencer al empresario no sólo de las bondades de la comunicación interna sino de su absoluta necesidad. Poco después el trabajador 'visionario' se jubiló y la empresa empezó a tener problemas internos.

Años más tarde aquel directivo incrédulo tuvo que recurrir a una empresa externa para que, tras un notable desembolso económico, trazara las líneas maestras de un plan de comunicación interna que de haberlo desarrollado con anterioridad hubiese sido más creíble, efectivo y económico. Aprendió tarde y mal que la comunicación interna es la base sobre la que pivotan todas las demás comunicaciones. O lo que es lo mismo, el éxito empresarial.

Cuatro errores gravísimos
El empresario andaluz cometió cuatro errores gravísimos, muy frecuentes por desgracia en el mundo de los negocios. El primero de ellos fue despreciar la comunicación interna, infravalorarla hasta reducirla a una simple revista, más o menos acertada en su diseño pero lejana de los verdaderos intereses y necesidades de sus empleados. Creer en la comunicación es sentir su necesidad, asumir su bidireccionalidad e incorporarla como vector fundamental de gestión. Comunicar, más que una técnica, es una actitud, una parte esencial y primaria de la cultura corporativa.

El segundo error monumental fue seleccionar al responsable de la pequeña parcela de comunicación no entre los mejores conocedores de la organización, con habilidades comunicativas probadas y credibilidad interna, sino entre personas a los que la tecnología había marginado. Como si el responsable de comunicación interna no tuviera que ser un experto conocedor de las más avanzadas herramientas tecnológicas: Intranet, videoconferencias, revistas digitales, portales cibernéticos, programas vestibulares...

Aún más grave fue pensar (tercer error) que una revista, trimestral o mensual, controlada por la dirección y realizada por una persona descolgada de la estructura ejecutiva de la empresa, sería suficiente para estar a la moda en comunicación interna y satisfacer la creciente demanda informativa de los empleados.

El cambio tecnológico, vendaval o tornado digital podría decirse, ha forzado durante los últimos años a los empresarios a invertir en formación y a entender la rentabilidad y necesidad de dicho gasto. Más complicado, salvo en situaciones de crisis o de

fusiones, ha sido que los empresarios comprendieran el altísimo interés que remunera el capital invertido en comunicación interna. El cuarto error del caso empresarial que comentamos fue entender el exiguo presupuesto de comunicación interna como gasto y no como inversión.

Un ejemplo bien distinto lo protagoniza Heineken Internacional, segundo grupo cervecero mundial y líder destacado en Europa. A finales de 2006 modificó su estructura de comunicación, sobre la base de que el máximo responsable de dicha área debería participar en las reuniones del Consejo Ejecutivo y que contraloría cuatro grandes departamentos o direcciones, dotados del mismo rango e importancia estratégica: comunicación de marca, asuntos corporativos, relaciones institucionales, relaciones con los medios informativos y comunicación interna. Asimismo, sería el responsable de una función transversal que afectaba por igual a todas las parcelas comunicativas: la gestión de posibles crisis.

Este modelo cada vez más imitado coincide básicamente con la formulación de las cuatro C propuesta por Villafañe (1999: 11), que consagra las principales especialidades o necesidades comunicativas de una corporación: de producto, corporativa, interna y de prensa (relaciones informativas). Las cuatro 'comunicaciones' forman parte de un todo articulado y se alinean con los valores estratégicos de la sociedad o institución.

Si mi jefe no me habla
En marzo de 2006 el BBVA, segundo grupo bancario español, puso en marcha un sistema global de comunicación interna para explicar su plan de expansión internacional. Gracias a Internet sus principales directivos se pusieron en contacto de forma simultánea con 11.000 empleados de Asia, Latinoamérica, Europa y Estados Unidos, reunidos en 49 escenarios diferentes.

Los trabajadores reclaman cada vez con más intensidad coherencia y una buena comunicación a sus responsables directos. Los nuevos empleados quieren tener un contacto de más calidad, más abierto y bidireccional. No extraña, por lo tanto, que una de las habilidades que más preocupe a los directivos, junto a los idiomas y el dominio de las TIC (Tecnologías de la Información y la Comunicación), sea la de transmitir correctamente las líneas de acción.

La circulación de información entre superiores y subordinados constituye el mejor canal de comunicación interna en una organización. Si se produce un cortocircuito informativo en la escala jerárquica, el sistema corre cierto peligro de fallar. Todas las demás herramientas pueden resultar inútiles, desde el humilde tablón de anuncios hasta la más potente intranet, si se prescinde del contacto personal. Si mi jefe no me habla, no hay comunicación que valga, ni ascendente ni descendente.

La presencia física sigue siendo el mejor vehículo de comunicación interna, a pesar de que el correo electrónico, las intranets o portales del empleado y, todavía en menor medida, la videoconferencia se han convertido en las herramientas más utilizadas para la circulación interna de información en las grandes compañías.

La comunicación interna es bidireccional o no es comunicación. Debe asemejarse a una autopista en la que la información circule con fluidez por ambos sentidos. De lo contrario, se repetiría un caso muy común en las empresas que no han entendido el valor estratégico de la comunicación: disponen de excelentes medios de información interna, como periódicos de avanzado diseño y costosa producción, pero carecen de auténtica comunicación interna.

Como bien señala Miguel Ángel Robles (2001: 9), "la integración y motivación del denominado trabajador del conocimiento se ha convertido en una verdadera prioridad para las grandes empresas, conscientes de que la inteligencia y el talento personal de sus empleados es la única materia prima que puede diferenciarlas de la competencia". El trabajador se ha convertido en el principal factor de producción, por encima de las materias primas y el capital.

La comunicación interna es una necesidad estratégica y una condición básica para que la empresa o institución pueda afrontar con garantías su funcionamiento. Mejora la gestión de las organizaciones, potencia la calidad de los procesos productivos y favorece el clima de innovación. La imagen de las corporaciones depende, cada vez más, del trato que reciba sus empleados y de su vinculación con la sociedad en la que desarrollan su labor. Sin comunicación no hay crecimiento posible.

Allen F. Peeters siendo presidente de Grupo Cruzcampo, empresa integrada en Heineken España tras su fusión con El Águila en junio de 2000, escribió en la revista de la Fundación Cruzcampo: "Si la comunicación externa es fundamental, también lo constituye la interna, que es la auténtica fuerza que aglutina y coordina las diversas esferas empresariales. No hay mejor sistema para conseguir el máximo compromiso de todos los miembros de una compañía que la existencia de un alto grado de motivación colectiva. Y este interés de grupo sólo se logra con una eficiente comunicación interna".

Tención preferente al público interno
Las teorías sobre la importancia estratégica de la comunicación y su valor como nexo integrador no son nuevas. Harold Koontz y Heinz Weihreich (1991; 78) señalaban hace más de una década:

"La función de comunicación es el medio a través del cual se unifica la actividad organizada [...] La comunicación es esencial para el funcionamiento interno de la empresa porque integra las funciones gerenciales".

Por el contrario, la incomunicación o un cierto déficit de comunicación, como señala Villafañe (1999: 301), es la responsable de la fractura interna de muchas organizaciones y de la existencia de barreras jerárquicas, funcionales y geográficas. El público interno es, sin duda, el que requiere de una atención preferente y de una acción comunicadora mucho más intensa.

Dentro del amplio repertorio de públicos con los que una empresa o institución debe comunicarse para desarrollar su plan estratégico se encuentran los clientes, accionistas, medios informativos, proveedores, las administraciones públicas, los empleados y la sociedad en su conjunto. Un trabajador puede ser, además de proveedor interno de servicios, cliente, accionista y, sobre todo, es el publicista más eficaz de cualquier organización. Si un empleado de una compañía de bebidas, por ejemplo, solicitara en bares y comercios un producto de la competencia alegando que los artículos de su empresa no reúnen las garantías de calidad mínimas, estaría causando un daño irreparable a su empresa. Si, por el contrario, se dedicara a prodigar las alabanzas de los productos de su corporación en su entorno, se convertiría en el más eficiente y económico agente publicitario.

Los trabajadores son, asimismo, una fuente informativa de primera magnitud para los medios de comunicación y una preocupación permanente para las Administraciones Públicas. Finalmente, constituyen una referencia para la sociedad en su conjunto, que adivina en ellos el reflejo de la imagen corporativa de las empresas donde prestan sus servicios.

De todo ello se deduce que no hay una clara barrera que separe la comunicación interna de la externa y que es muy difícil establecer con precisión una frontera entre ambas esferas. No hay mejor comunicación interna que una comunicación externa que genere una imagen positiva que enorgullezca a los propios componentes de una empresa. Y viceversa: no existe comunicación externa más potente que la que pivota sobre unas relaciones empresariales fluidas y una plantilla motivada, donde la información circula de forma vertical y horizontal.

¿Qué entendemos por comunicación interna? Una de las definiciones más completas la ofrece Andrade (1991: 32-33): "Es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación, que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales". Villafañe (1998: 238) considera la comunicación interna como una función estratégica. Tesis apoyada por García Jiménez (1998: 6), para quien la comunicación interna se ha convertido en una competencia esencial en la gestión de las empresas.

Podría decirse, por lo tanto, que la comunicación interna es la circulación de información ascendente, descendente y lateral, mediante reuniones presenciales o el uso de soportes analógicos y digitales, dirigida a los componentes de una organización. Su objetivo último es integrar, comprometer y movilizar a las personas con los objetivos de una empresa o institución.

Un medio, no un fin

En las empresas más avanzadas la comunicación interna es concebida como una función básica y prioritaria, que persigue la creación de las condiciones necesarias para satisfacer la estrategia general de la compañía. En este sentido, la comunicación interna es un medio, nunca un fin en sí misma.

La comunicación interna también persigue otros fines o objetivos como: la mejora de la imagen de la organización entre los propios empleados, el conocimiento de la realidad empresarial (nadie ama lo que desconoce), la cohesión laboral, el fomento de la cultura corporativa, la amortiguación de la rumorología, el abordaje de situaciones de crisis, incentivar la innovación, la calidad del proceso productivo y, de forma especial, el éxito de los cambios internos. Además, la comunicación interna satisface el derecho a la información y la libertad de expresión de los empleados.

El coste de no comunicar los cambios suele ser muy elevado. La ausencia de información deja paso a los rumores, la incertidumbre, el descenso de productividad, la desintegración de la plantilla y la falta de credibilidad del equipo directivo. En los procesos de cambio la comunicación interna tiene una gran influencia en la imagen externa, ya que los trabajadores suelen convertirse en emisores o portavoces cualificados. Como señala Miguel Ángel Robles (2001: 204): "La comunicación interna debe ser coherente con la externa y debe ir por delante de ella, especialmente cuando se producen procesos de cambio o reestructuración que afectan a los empleados de la empresa. No hay peor fracaso en comunicación interna que los empleados de enteren por la Prensa de las noticias que les afectan".

A modo de resumen podemos decir que la comunicación interna persigue el éxito empresarial, incentivando el talento y promoviendo el conocimiento dentro de una organización. La complejidad y variabilidad de los asuntos a comunicar, más las características de los públicos, implica el desarrollo de distintas herramientas de comunicación, que varían según la tipología de

cada empresa y el número de empleados. No precisa los mismos soportes una pequeña o mediana empresa, cuyos trabajadores realizan sus tareas en un único centro productivo, que una gran compañía con oficinas y plantas de fabricación dispersas en una amplia zona geográfica.

De ello se deduce que los planes de comunicación interna no pueden ser miméticos. Herramientas que funcionan en una corporación puede que no tengan sentido en otras. Ni siquiera las necesidades informativas son similares en instituciones parejas. En ocasiones la presencia de centros de trabajo repartidos en distintas ciudades, que pudieran ser rivales en los económico, cultural, político o deportivo, generan un esfuerzo extra de cohesión.

Tres son las grandes funciones de la Comunicación Interna (Morales: 2001): información, explicación e interrogación. Los trabajadores necesitan estar informados para desarrollar su labor cotidiana. Pero, además, es preciso que se sientan motivados, comprometidos y partícipes de un diálogo, que podíamos llamar corporativo. El objetivo último de la comunicación interna es integrar, comprometer y movilizar a las personas en los objetivos de la organización.

Intranet: no todo son ventajas

La comunicación interna aparece estrechamente vinculada a las tecnologías digitales. Los canales cibernéticos, como la intranet, han demostrado su eficacia comunicativa. Sin embargo, la existencia en muchas compañías de empleados no digitalizados o reacios al uso de las modernas técnicas informáticas, reduce el impacto de estas nuevas herramientas. Por ahora no existe ningún soporte con tanta resolución y facilidad de lectura como el papel, por lo que los tradicionales tablones y las publicaciones internas en formato convencional siguen siendo los vehículos de comunicación interna más utilizados.

La intranet tiene ventajas innegables (volumen informativo, actualización, interactividad y bajo coste), pero sólo es plenamente eficaz en las organizaciones donde todos sus empleados disponen de terminales informáticas, como en los bancos y empresas del sector de las Tecnologías de la Información. Aún así tampoco alcanza a dos colectivos importantes, muy cercanos a los empleados y con una fuerte capacidad de influencia sobre la opinión pública interna: los jubilados y las familias de los propios trabajadores. A estos dos grupos 'colaterales' sí suele llegar la mayoría de las publicaciones internas.

Muy escasas son las instituciones y empresas que desarrollan en la actualidad programas estructurados de relaciones públicas internas. Este es el aspecto menos estudiado y consolidado de la comunicación interna en España. ¿Qué hacen las compañías cuando fallece un trabajador? ¿Debe felicitar por escrito el Presidente de una empresa a sus trabajadores el día de su onomástica? ¿Se han previsto honores y reconocimientos no monetarios para los empleados que destaquen en alguna faceta laboral? Las corporaciones líderes están haciendo enormes esfuerzos para articular programas de relaciones públicas que vayan más allá de lo estrictamente estipulado en los convenios laborales o de la norma consuetudinaria.

Señala María Teresa Otero (2001: 11) al referirse a la empresa moderna: "Ni todo se hace para vender ni todo se justifica a través de la cuenta de resultados. Mientras que el marketing opera en los terrenos de la comercialización, la publicidad se mueve en territorio de la notoriedad y sólo las relaciones públicas abarcan el ámbito de la confianza, el prestigio o la popularidad corporativa". Pues, de la misma forma que se busca el prestigio y la confianza del público externo, se requiere la reputación interna.

El estudio "La Comunicación de Intangibles en España", realizado durante 2006 y dado a conocer en enero de 2007, resalta el gran reto que tiene ante sí la comunicación interna, que sigue siendo la asignatura pendiente de la mayoría de las empresas españolas. Dicho estudio está promovido por el Instituto de Análisis de Intangibles con la participación de la Asociación Española de Agencias de Publicidad, la Asociación de Empresas Consultoras en Relaciones Públicas y Comunicación (ADECEC), ADC Dircom y la Asociación Española de Dirección y Desarrollo de Personas (AEDIPE), así como la consultora Análisis e Investigación como responsable del trabajo.

El informe se ha realizado en base a 345 encuestas y 20 entrevistas en profundidad a especialistas y responsables de Comunicación de las principales empresas españolas. Los expertos coinciden en la idea de que todo lo relacionado con los intangibles, de forma especial lo que se refiere a la comunicación interna "está aceptablemente desarrollado en la teoría pero aún no ha llegado a la práctica o a la realidad".

Referencias:

ANDRADE, H. (1991): "Hacia una definición de la Comunicación Organizacional", en *La Comunicación en las Organizaciones*. México, Trillas.
GARCÍA JIMÉNEZ, J. (1998): *La Comunicación Interna*. Díaz de Santos, Madrid.
MORALES, F: (2001): *Dirección de Comunicación empresarial e institucional*. Gestión 2000, Barcelona.
KOONTZ, Harold y WEIHREICH, Heinz (1991): *Elementos de Administración*. McGraw-Hill, Madrid.
OTERO ALVARADO, Mª Teresa [Ed.] (2001): *Relaciones Públicas y Protocolo*. Laurea, Sevilla.
ROBLES, Miguel Ángel (2001): *La comunicación interna en las entidades financieras*

andaluzas. El ejemplo de El Monte y CajaSur (tesina). Facultad de Comunicación, Sevilla.
VILLAFAÑE, Justo (1999): *Imagen Positiva. La gestión profesional de la imagen corporativa*. Pirámide, Madrid.

José Álvarez Marcos
Profesor de la Universidad de Sevilla, España.