

LA COMUNICACIÓN INTERNA

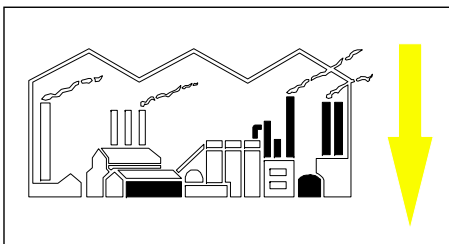
Artículo publicado en *Reporte C&D – Capacitación y Desarrollo* (Argentina), N. 13, Diciembre 1998, pp. portada y 5-7.

© Dr. Paul Capriotti (1998)
Universidad Rovira i Virgili
Tarragona (España)

1. Concepto de Comunicación Interna

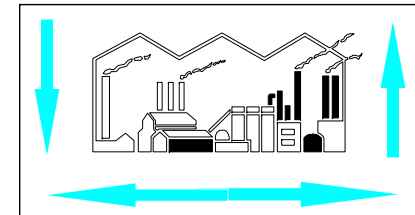
Una correcta política de la comunicación en una organización (y su adecuada planificación y gestión) solamente es posible si se comprende en toda su magnitud el concepto básico de la Comunicación Interna. Y no estamos hablando simplemente de recordar una definición más o menos acertada de dicha expresión, sino de aceptar e interiorizar la verdadera filosofía de la Comunicación Interna.

Un concepto muy utilizado, tanto a nivel teórico como en la práctica profesional, es aquél que dice que la Comunicación Interna es *contar a la Organización lo que la Organización está haciendo*. Esta noción tiene un marcado carácter informacional, ya que es una perspectiva en la que se busca informar al personal de las noticias que suceden en la empresa. No se intenta la participación de los miembros de la empresa, sino que solamente se tiene la intención de transmitirles informaciones (las que el área responsable de comunicación interna considere como interesantes). Esta concepción de la comunicación interna tiene un claro matiz dirigista, en el cual la comunicación, o mejor dicho, la transmisión de la información es sólo descendente, desde los niveles directivos hacia los subalternos.



Este concepto de comunicación interna es el que domina en la actualidad, y suele reflejarse en una gestión de la comunicación interna en la que se priorizan los medios informativos (revista de la empresa, boletín informativo, etc.) por encima de las comunicaciones interpersonales. Así, en muchos casos, la comunicación interna termina asociándose a la implantación de diversos medios informativos, como hacer una revista interna o poner un tablón de anuncios.

Por otra parte, podemos conceptualizar la Comunicación Interna como *contar con la Organización para lo que la Organización está haciendo*. Esta noción, aunque sólo cambie una palabra (*contar con* en lugar de *contar a*), implica un vuelco radical sobre el concepto anterior. En este caso, la idea central es la participación, hacer partícipes a todos los miembros de la organización de lo que la organización hace, instándoles a colaborar, a sugerir, a comentar; en una palabra: involucrar a todos los miembros de la organización en la comunicación. De esta manera, el intercambio de información se vuelve bidireccional, de forma ascendente, descendente y horizontal, facilitando la interacción por medio del *Diálogo* -es decir, la participación de las 2 partes en la comunicación-, adoptando así un verdadero carácter comunicativo.



Esta perspectiva es mucho más comprometida y más difícil que la anterior, e implica reconocer la importancia de la comunicación directa y personal entre los miembros de la organización, y la participación de los empleados en las sugerencias y en la puesta en marcha de las iniciativas comunicativas y de relación. En muchos casos las organizaciones no están preparadas para ponerla en práctica.

Así pues, a partir de esta última idea, podríamos definir la Comunicación Interna como el intercambio de información entre todos los niveles de una organización.

2. Determinantes Básicos de la Participación de los Empleados

Para lograr un buen funcionamiento de la comunicación interna el eje sobre el que debe girar toda la actividad comunicativa es la participación de los miembros de la organización. Es decir, las personas deben sentirse involucradas en la comunicación, deben considerarse a sí mismos como “miembros activos” a la hora de comunicar, y no como meros receptores de información proveniente “desde arriba”.

Para que los miembros de la organización participen activamente deben darse 3 condiciones básicas:

- a) Que los Empleados confíen en los Directivos, no sólo a nivel de relaciones laborales, sino que los consideren como interlocutores válidos para intercambiar la información necesaria para llevar adelante las tareas que se tengan que realizar.
- b) Que los Empleados tengan Capacidad para tomar decisiones en su nivel de responsabilidad, con lo cual el colaborador se sentirá útil, se creará un sentimiento de respeto a su capacidad y se logrará una satisfacción en cuanto a sentirse partícipe de los éxitos de la organización.
- c) Que los Empleados tengan la Creencia de que sus opiniones serán escuchadas. Si el personal considera que sus comentarios o sugerencias serán tenidas en cuenta por la Dirección, se generará una corriente de comunicación “hacia arriba” y una mayor participación.

3. La Conciencia de Comunicación

Hace un tiempo, un responsable de un departamento de comunicación de una gran empresa sentenció:

“No hay ningún sistema de comunicación eficaz si no se convierte en un estado de espíritu para todas las gentes de la compañía. Hay que generar conciencia de comunicación. Es necesaria la voluntad política de comunicar”.

Esta frase define claramente el alto componente de filosofía empresarial que debe gobernar una política de comunicación interna. En ella podemos encontrar 2 aspectos claves: por una parte, la idea de voluntad, de intencionalidad, en la puesta en marcha de una actividad comunicativa interna que sea abierta, amplia y participativa.

Por otra parte, se observa una clara identificación de la necesidad de que la comunicación sea una parte inherente a la organización, una forma de llevar adelante las tareas, los procesos o las decisiones de la compañía, y no solamente un instrumento de transmisión de la información.

De esta forma, la organización adquiere una dinámica y un estilo particular, la Organización Comunicante, adoptando una conciencia comunicativa fuerte en todos los niveles organizativos, desde la gerencia general hasta los empleados de contacto con el público:



Así pues, cada nivel dentro de la organización tendrá unas responsabilidades de comunicación, y cada uno contribuirá a que la compañía adquiera un carácter comunicativo ágil y dinámico.

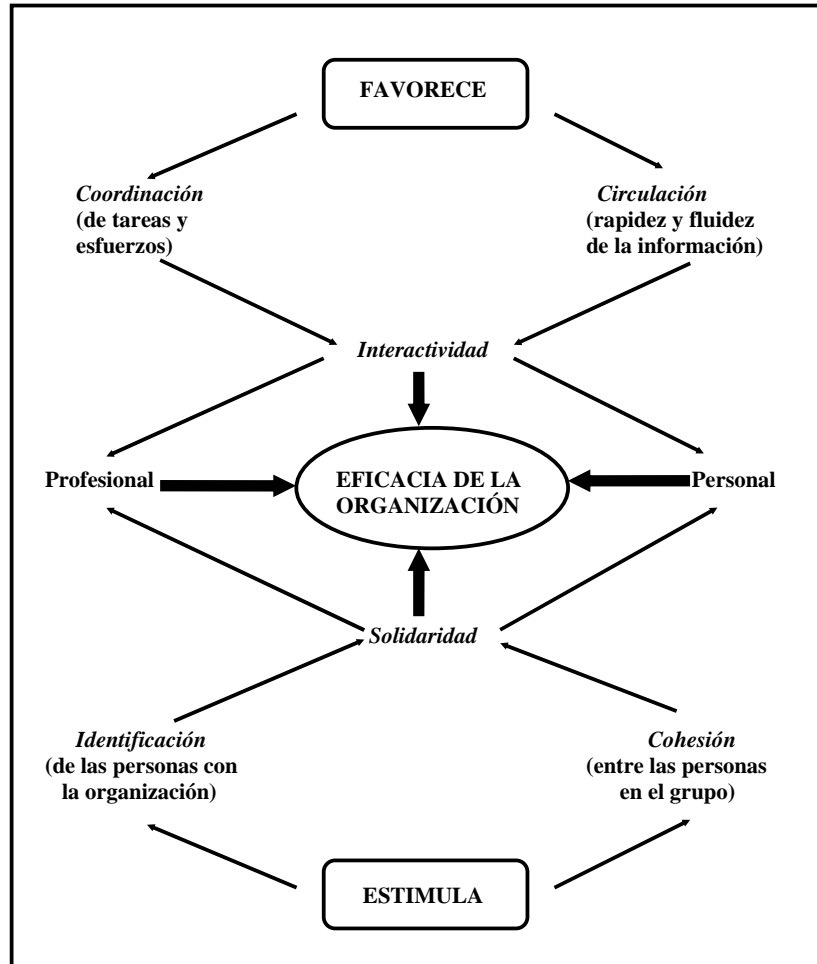
4. Funciones de la Comunicación Interna

La Comunicación interna cumple una serie de funciones que le permiten a la organización mejorar la eficacia en toda su actividad interior, lo cual redundará, sin duda, en una mayor competitividad externa de la compañía (gráfico 1).

Una buena Comunicación Interna producirá una mejora de la interactividad entre las personas de la organización, ya sea a nivel profesional -en lo relativo a cuestiones laborales-, como a nivel personal -en lo referente a las relaciones personales-.

Esta interactividad favorece, por una parte, *la circulación de la información* dentro de la organización de una forma rápida y fluida. Por otra parte, también favorece *la coordinación de las tareas y esfuerzos* entre las diferentes áreas o unidades de la compañía. De esta manera, la organización adquiere una dinámica y agilidad mayor, que le permitirá ir adaptándose con mayor rapidez a las diferentes situaciones que se le presenten.

Gráfico 1



Además, una comunicación interna adecuada *estimulará la cohesión entre las personas* en el grupo, al lograr una mayor compenetración y conocimiento mutuo. También favorecerá *la Identificación de las personas con la organización*, al comunicar y hacer compartir los valores establecidos por la Dirección. Ello redundará, sin duda, en una mayor solidaridad entre los miembros de la empresa, ya sea a nivel personal -en la comprensión y apoyo mutuo en las diferentes situaciones personales-, como también a nivel profesional -colaboración y esfuerzo compartido en las tareas a realizar en la compañía-, lo que ayudará a lograr una mayor integración grupal y un sentimiento de pertenencia en los empleados hacia la organización.

5. Objetivos Globales de la Comunicación Interna

Partiendo de la definición de Comunicación interna antes señalada, podemos establecer un conjunto de objetivos globales que tendrá este intercambio de información entre los miembros de una organización:

- ✓ *A Nivel Relacional*, lo que se busca es establecer una relación fluida entre empleados y empleadores, por medio de canales adecuados entre todos los niveles de la compañía.
- ✓ *A Nivel Operativo*, la intención es facilitar la circulación e intercambio de información entre todos los niveles de la empresa, permitiendo, así, un funcionamiento más ágil y dinámico de las diferentes áreas, y una mejor coordinación entre ellas.
- ✓ *A Nivel Motivacional*, el objetivo es motivar y dinamizar la labor de los miembros de la organización, contribuyendo a crear un clima de trabajo agradable, que redunde en una mejor calidad del trabajo y en la mejora de la productividad y competitividad de la compañía.
- ✓ *A Nivel Actitudinal*, se intenta obtener la aceptación y la integración de los empleados a la filosofía, a los valores y a los fines globales de la organización. Y también se busca crear y mantener una imagen favorable de la empresa en los miembros de la organización.

Sin duda, estos objetivos globales no serán los únicos que se planteen a nivel de Comunicación Interna, sino que servirán de guía y de marco de referencia a otros objetivos específicos o particulares, que se podrán establecer en función de las características de la organización y de la situación en que se encuentre la compañía.

6. El Coste de Comunicar

Uno de los problemas más difíciles a los que se enfrenta un responsable de comunicación interna es el de justificar una inversión para un plan de comunicación con los empleados, ya que supone un coste importante para la organización y no tiene un efecto claro y visible de carácter inmediato.

El coste de realizar acciones de comunicación a nivel interno se puede justificar y defender vinculándolo directamente al coste que implicaría No Comunicar, o bien comunicar de forma ineficiente, incoherente o defectuosa.

En muchas ocasiones, el coste que implica comunicar (a nivel de recursos monetarios asignados) es inferior al coste que se tendría por No Comunicar (a nivel de funcionamiento de la empresa). Se debe convencer a la Dirección de la organización de la importancia y de la rentabilidad que puede tener realizar una comunicación activa y eficiente a nivel interno, ya sea en cuestiones de funcionamiento interno (mejora de las relaciones internas entre los miembros de la organización) como también de los resultados económicos que se puedan derivar de ese mejor funcionamiento (mayor productividad, menores defectos, mayor calidad, etc.). De esta manera, la comunicación interna se observaría como inversión de recursos (humanos, de tiempo y monetarios), para el mejoramiento de los resultados y del funcionamiento de la empresa.