

---

# Gestión de la comunicación interna en las organizaciones

---

PID\_00255498

Manuel Murillo Rosado

---

Tiempo mínimo de dedicación recomendado: 3 horas

---



**Manuel Murillo Rosado**

Licenciado en Ciencias de la Información y máster en Información económica por la Universidad Autónoma de Barcelona (UAB). Ha sido director de Comunicación del Forum d'Empreses Catalanes de Qualitat y ha desarrollado proyectos de comunicación interna tanto para empresas como para administraciones públicas. En 1999 fundó Murillo & Knowledge, empresa que dirige desde entonces y que desarrolla proyectos de comunicación principalmente para el sector de la salud y el turismo. Actualmente, es profesor asociado en el máster de Comunicación especializada de la Universidad de Barcelona (UB), donde imparte la asignatura de Comunicación en el sector farmacéutico y alimentario. También ha sido formador en comunicación interna en entidades como la Asociación Española para la Calidad, Foment del Treball Nacional, Ayuntamiento de Valencia, Club de Marketing de la Rioja, Pimec-Seffes y la Real Academia Europea de Doctores, entre otros.

## Índice

<b>Introducción.....</b>	<b>5</b>
<b>1. Definición de comunicación y su espacio en la organización</b>	<b>7</b>
<b>2. Influir a través de la comunicación.....</b>	<b>9</b>
<b>3. Modelos de comunicación. Fundamentos de la comunicación interna.....</b>	<b>12</b>
<b>4. Marketing del cliente interno y gestión de la calidad, catalizadores de la comunicación interna.....</b>	<b>15</b>
<b>5. Definición de comunicación interna y las consecuencias de no implementarla.....</b>	<b>19</b>
<b>6. Las personas, el corazón de la comunicación interna.....</b>	<b>23</b>
<b>7. El plan de comunicación interna, herramientas e indicadores de éxito.....</b>	<b>25</b>
<b>8. Cuadro de mando integral en comunicación interna.....</b>	<b>29</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>33</b>



## Introducción

La gestión de la comunicación interna, pese a ser un elemento estratégico y sensible en el día a día de las organizaciones, no ha adquirido la suficiente relevancia en el *management*. A menudo se la ha integrado dentro de las atribuciones de los responsables de la gestión de los recursos humanos, como encargados del proceso de selección, formación, desarrollo y consecución del número de personas cualificadas necesario para lograr los objetivos de la organización, así como de las actividades precisas para conseguir la máxima satisfacción y eficiencia de los trabajadores. Otras veces se la valora como un elemento innato de la comunicación corporativa y del marketing, que considera al trabajador como un cliente interno, que hay que satisfacer para que se alinee con los valores, la misión y la visión de la organización. No obstante, en este momento, la comunicación interna (o la comunicación organizacional interna) es un elemento estratégico, importante y suficientemente maduro, que es necesario diseñar, implantar y gestionar con éxito en cualquier organización.

Por otra parte, la irrupción de los sistemas de gestión de la calidad total después de la Segunda Guerra Mundial, cuyo objetivo era el de mejorar la eficiencia de los sistemas productivos, para satisfacer las expectativas de los clientes (internos y externos), con una reducción de costes mediante la gestión por procesos y la mejora continua, requería la implicación total de las personas en la organización. Aquí la gestión de la comunicación interna se erige también como en un elemento vital.

Diseñar un plan de comunicación interna, que pueda dar respuesta a los sistemas de la gestión de la calidad, pasa necesariamente por determinar los principales procesos del sistema de comunicación interna y de sus indicadores.



## 1. Definición de comunicación y su espacio en la organización

Para poder dar una definición ajustada del término comunicación, vamos a la fuente, a la Real Academia Española (RAE). El *Diccionario de la lengua* define comunicación, entre otras acepciones, como: «Acción o efecto de comunicar o comunicarse». Comunicar, por su parte, es «hacer saber a uno alguna cosa». También define comunicación como «trato, correspondencia entre dos o más personas» o la «transmisión de señales mediante un código común al emisor y al receptor».

Con toda probabilidad, estas expresiones aparecen literal o implícitamente en los manuales más comunes de comunicación organizacional, corporativa o de comunicación interna de cualquier empresa, entidad o institución académica. Por ejemplo, hablar de «efectos de la comunicación» sobre una audiencia o grupo de personas es uno de los objetivos de cualquier empresa o entidad que pretenda alinear su visión, misión y valores con la de sus empleados y colaboradores, el «trato» entre personas determina el tipo de liderazgo de la dirección; o hacer referencia a los «códigos» entre emisores y receptores nos hace inferir, por ejemplo, la eficacia del sistema de información, de sus canales y del grado de implantación de un modelo de gestión del conocimiento.

Como vemos, en cada una de las definiciones que nos proporciona la RAE, podemos encontrar aspectos (solo se han enumerado algunos de tantos) que han ido fijándose en el acervo empresarial y que están perfectamente imbricados cuando hablamos de comunicación empresarial o de comunicación interna. Esta asimilación de conceptos de comunicación ha sido consecuencia de un enriquecimiento teórico-científico en este ámbito del conocimiento que desde principios del siglo XX hasta la actualidad han venido desarrollando diferentes científicos y estudiosos del tema.

También la RAE define organización como «acción y efecto de organizar u organizarse» y «asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines». Una organización es una empresa, una corporación, una asociación, es decir, una entidad compuesta por personas que gestionan recursos y que tienen un fin, ya sea social, cultural político o económico.

Hodge, Anthony y Gales, en su obra *Teoría de la organización: un enfoque estratégico*, plantearon una definición simple de organización: «dos o más personas que colaboran dentro de unos límites definidos para alcanzar una meta común». Por su parte, Carlos Dávila, en su libro *Teorías organizacionales y administración*, define organización como «un ente social creado intencionadamente para el logro de determinados objetivos mediante el trabajo humano

y recursos materiales, poseedora de una estructura, y ubicada en un medio o marco de condiciones históricas concretas que influyen en su desenvolvimiento». La comunicación organizacional interna, o comunicación interna, estará encaminada, pues, a colaborar y facilitar esa tarea de lograr los objetivos establecidos y que tienen a las personas que conforman la organización, independientemente de su rol y responsabilidad, como principales protagonistas e impulsores.



## 2. Influir a través de la comunicación

El interés por estudiar la comunicación como fenómeno de masas y su influencia en la sociedad (y más tarde en los consumidores) surge sobre todo a principios del siglo XX, con el mayor y mejor acceso de la sociedad a los medios de comunicación de masas, sobre todo a raíz de la irrupción de la radio, el cine y la televisión, por una parte, y, por otra, a la consolidación de la propaganda como método de influencia sobre la opinión pública, en beneficio de un ideario o una visión interesada de la sociedad.

En la Primera Guerra Mundial se sistematizó el uso de la información al servicio de los intereses belicistas. De esta manera, el periodista Walter Lippmann fue uno de los responsables de idear la primera campaña antialemana en Estados Unidos para que el pueblo estadounidense diese su visto bueno a la entrada de este país en la contienda. No obstante, ya a finales del siglo XIX, las portadas de los diarios sensacionalistas americanos *New York Journal* de William Randolph Hearst y el *New York Word* de Joseph Pulitzer alentaban a la guerra con España y crear un estado de opinión favorable a la contienda bélica y en favor de la independencia de Cuba.

La Alemania nazi, de la mano de Joseph Goebbels, ministro para la Ilustración Pública y la Propaganda del Tercer Reich entre 1933 y 1945, también utilizó la propaganda de una manera efectiva, dando un sentido positivo al régimen, tanto de su cosmovisión (manera de ver e interpretar el mundo) como del ideario del Partido Nacionalsocialista Obrero Alemán y de la supremacía de la raza aria en el mundo. Esto contribuyó a preparar el esfuerzo colectivo que tendría que hacer el pueblo alemán para apoyar los fratricidas anhelos expansionistas de Adolf Hitler y los enormes sacrificios que traería consigo la Segunda Guerra Mundial para sus ciudadanos.

En su libro *La rebelión de las masas*, publicado en 1929 en pleno ascenso del fascismo, el filósofo español José Ortega y Gasset señalaba en el texto inicial de su obra:

«Hay un hecho que, para bien o para mal, es el más importante en la vida pública europea de la hora presente. Este hecho es el advenimiento de las masas al pleno poderío social. Como las masas, por definición, no deben ni pueden dirigir su propia existencia, y menos regentar la sociedad, quiere decirse que Europa sufre ahora la más grave crisis que a pueblos, naciones, culturas cabe padecer. Esta crisis ha sobrevenido más de una vez en la historia. Su fisonomía y sus consecuencias son conocidas. También se conoce su nombre. Se llama la rebelión de las masas».

Controlar a las masas es un arma de gran importancia para el poder y los grupos de interés. Conocer y dominar las técnicas sobre cómo influir en ellas y conseguir cambios en las conductas y, ¿por qué no?, más adelante, en los hábitos de consumo, no pasó desapercibido ni para la industria ni para los medios de comunicación después de la Segunda Guerra Mundial.

En 1922, se emite el primer anuncio en la radio, a través de una emisora de Nueva York (EE. UU.): anunciaba un complejo residencial. Podríamos decir que nace efectivamente el marketing, tal como lo entendemos hoy en día (o por lo menos, como lo entendíamos hace una década), como un conjunto de técnicas y métodos de persuasión, a través de los medios de comunicación masivos, que tienen como principal objetivo dar a conocer un producto o servicio, susceptible de ser adquirido por un determinado precio, y conocer y anticipar las expectativas del mercado y de los consumidores para adaptar en todo momento su oferta.

Philip Kotler y Gary Armstrong, en su libro *Fundamentos del marketing*, explicaron que el marketing es un proceso social y administrativo; esto es, es un proceso social porque interviene un grupo de personas y porque necesitan y desean ofrecer e intercambiar productos con la colectividad; y es administrativo porque se necesita planificar, organizar e implementar las diferentes ideas para lograr el éxito de la empresa.

Después de 1945, con una sociedad desabastecida en todos los sentidos, con una revolución tecnológica en marcha y con una enorme ansiedad y necesidad de consumir, el marketing tuvo el terreno abonado para un rápido y exitoso desarrollo, contando para ello con las técnicas probadas sobre el terreno y conocimientos adquiridos que en los años anteriores habían desarrollado los teóricos de la comunicación de masas y sus protagonistas más directos.

Especial significación tuvo en la explicación del fenómeno de la comunicación de masas, a finales de la década de los sesenta, Herbert Marshall McLuhan, que fue uno de los grandes visionarios de la futura sociedad de la información. Distribuyó las fases de la historia de la humanidad en cuatro grandes momentos: agrícola, mecánica, eléctrica - *mass media* y, por último, tecnológica, con la influencia de las nuevas tecnologías en el cambio social.

Este visionario escribió en su obra *La galaxia Gutenberg* la célebre cita tan vigente hoy en día de que «el medio es el mensaje». McLuhan también habló de Internet en su obra *La novia mecánica* (1951), dos décadas antes de que apareciera:

«En lugar de dirigirse hacia una vasta librería de Alejandría, el planeta se ha convertido en una computadora, un cerebro electrónico, como una obra de ciencia ficción infantil: al exteriorizarse nuestros sentidos, el Gran Hermano se asienta en nuestro interior. Así que, a menos que seamos conscientes de esta dinámica, nos moveremos hacia una fase de terrores de pánico, adaptándonos a un mundo pequeño de tambores tribales, interdependencia total y coexistencia superimpuesta».

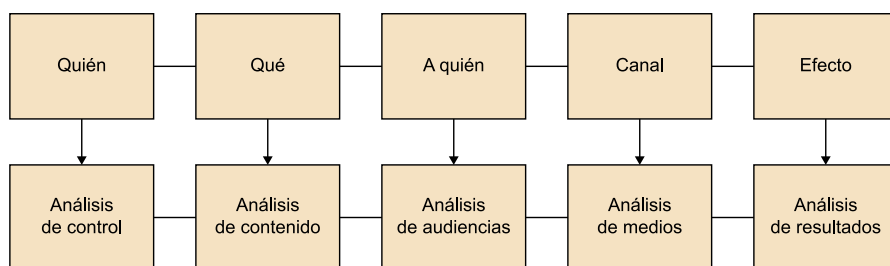
Para Marshall McLuhan, los medios electrónicos, con su demanda de interacción, nos devolverán nuestra perdida conciencia tribal. Pero esas tribus ya no serían grupos pequeños y aislados porque los nuevos medios de comunicación se extenderían a través del planeta, haciendo que formemos parte de una «aldea global».

No obstante, hoy en día, en el siglo XXI, con la sociedad de la información ya en marcha, como explica Manuel Castells en su libro titulado *Galaxia Internet* (2007), en contraposición a *La galaxia Gutenberg* (1962) de McLuhan, asistimos a una revolución tecnológica de la telecomunicación y la informática, que facilita la coordinación de decisiones y su ejecución descentralizada, donde Internet se ha convertido en la base técnica de una nueva forma de estructura social: la sociedad-red. Internet es el soporte idóneo para la expansión de una sociedad cada vez más individualista.

### 3. Modelos de comunicación. Fundamentos de la comunicación interna

El modelo de Harold Laswell se publicó, en 1948, en su artículo «estructura y función de la comunicación de masas». En él se puede apreciar la presencia de las concepciones conductistas dominantes en la comunidad científica de la época, que pretendía explicar el comportamiento de las masas como la respuesta ante distintos estímulos (figura 1).

Figura 1



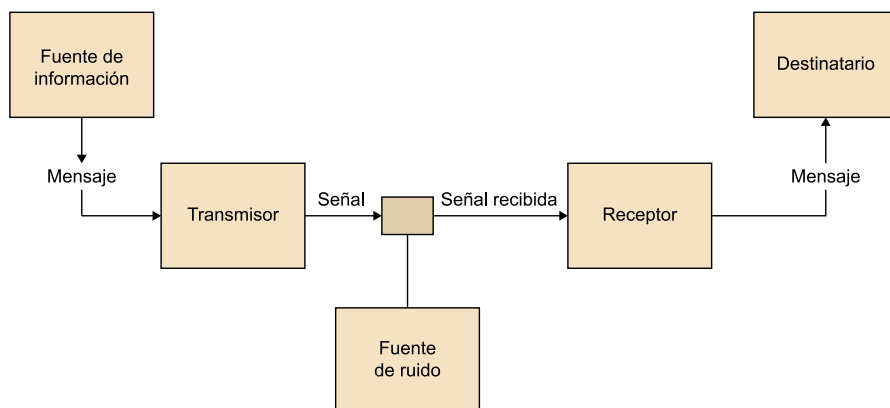
También en 1948, Claude E. Shannon y Warren Weaver publicaron *A Mathematical Theory of Communication*, donde explicaron que todas las fuentes de información se pueden medir, cimentando de esta manera las bases para la corrección de errores, supresión de ruidos y redundancias. Poco tiempo después, a esta teoría se le dio el nombre de la «teoría de la información».

Para ellos, la información es un producto vinculado a la cantidad de datos de un mensaje. La teoría permite estudiar la cantidad de información de un mensaje en función de la capacidad del medio. Esta posibilidad se mide según el sistema binario (0,1) en bits, asociados a la velocidad de transmisión del mensaje; esta velocidad puede ser disminuida por el ruido. La idea fundamental de la teoría de la información es que esta debe transmitirse con la ayuda de un canal (línea telefónica, ondas hercianas, etc.).

Estudiaron, por una parte, la información propiamente dicha; por otra, las propiedades de los canales; y, por último, las relaciones que existen entre la información que transmitir y el canal empleado para una utilización óptima de este.

En el año 1949, ligada a la investigación dirigida a optimizar la acción bélica y armamentista de Estados Unidos, desarrollan el «Modelo matemático de la comunicación», con el objetivo de aumentar la velocidad de transmisión de los mensajes y analizar las condiciones óptimas de su desarrollo (figura 2).

Figura 2

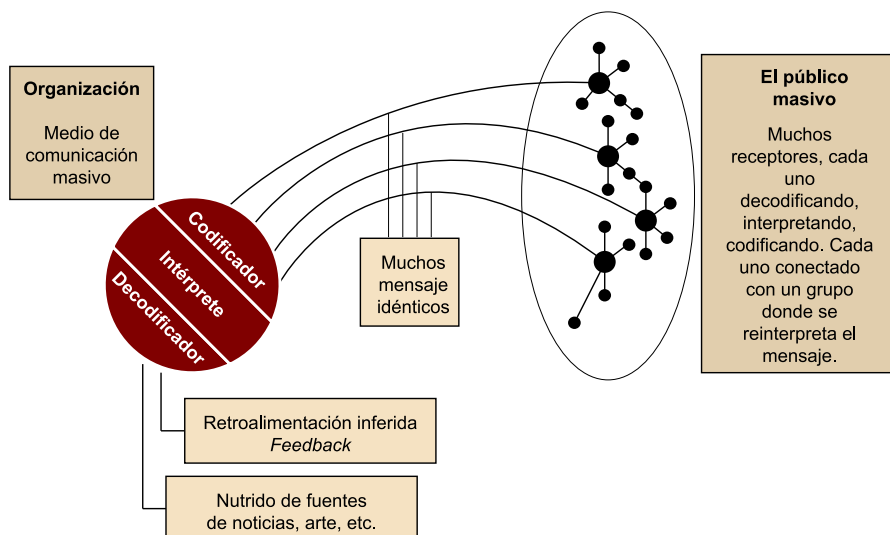


Sin embargo, este modelo (pensado sobre todo para las máquinas electrónicas y el análisis estadístico) adolecía de dos aspectos muy importantes que, años más tarde, Wilbur Schramm en su obra *Mass Communication, Process and Effects of Mass Communication* (1954) intentaría introducir: los factores psicológicos, sociales y culturales de la audiencia, por una parte, y, por otra, el campo de experiencia, por el que mientras mayor sea esta experiencia compartida (cultura, código, valores, etc.), más sencilla será la comunicación.

El modelo de Schramm, denominado también «Modelo de la tuba de Schramm», aborda el proceso en el que ante esa multiplicidad de mensajes que el receptor recibe, selecciona los que menor esfuerzo le ocasionan para percibir su significado, los que más llaman su atención y despiertan las necesidades de su personalidad, así como los que respetan y se apegan al conjunto de normas y valores del grupo social al que pertenece.

Schramm nos indica que este proceso no es lineal ya que cada persona es fuente y destino, emite y recibe, no se envía un mensaje, sino una cantidad de mensajes. A través de esto, nos indica que la transmisión de los mensajes continúa de manera indefinida, mediante la difusión de un receptor a otro u otros (figura 3).

Figura 3



También podríamos destacar otros modelos como el de George Gerbner (1956) que pretende expresar la dinámica de todas las formas de comunicación (interpersonal, grupal, masiva, etc.) sobre la base de dos elementos: el productor de la información y el receptor de esta, que realizan una transacción; o el modelo helicoidal de Frank Dance (1967), que plantea la proyección de la circularidad de la comunicación a un modelo en espiral.

Del análisis de estos modelos, y de otros que, como hemos comentado, no han sido expuestos, pero que también han tenido gran importancia en la construcción del conocimiento científico de la comunicación, podemos resaltar elementos reconocibles en el diseño y puesta en marcha de un plan de comunicación interna, como el interés por entender, saber influir y conseguir modificar la conducta a través de la comunicación o estudiar el efecto que tiene el mensaje sobre las audiencias (en este caso, las personas que integran una organización) que nos facilita el modelo de Laswell; o la capacidad de medir y modificar el mensaje en función del canal (tecnología) e, incluso, determinar los ruidos del sistema que afectan a su calidad (una intranet o la situación del clima laboral, por ejemplo), del modelo de Shannon y Weaver; sin olvidar cómo los factores psicológicos, sociales y culturales de las personas de una organización determina la comprensión de los múltiples mensajes que reciben (como los valores de la organización) y, a su vez, cómo el campo de experiencia individual selecciona los más idóneos, según el receptor o receptores, atisbado en el modelo de Schramm.

## 4. Marketing del cliente interno y gestión de la calidad, catalizadores de la comunicación interna

Philip Kotler y Gary Armstrong, en su libro *Fundamentos de marketing*, llamaron al cliente interno como «públicos internos de una compañía» e incluye en ellos a obreros, oficinistas, voluntarios, gerentes y dirección; además citan a los proveedores y aducen que «su desarrollo puede incidir de manera importante en el marketing». Las acciones de marketing deben de iniciarse en la propia entidad, sobre los clientes internos (el personal de la organización) con el prurito de satisfacer sus necesidades y deseos, y lograr un mejor alineamiento con los objetivos de la organización, satisfaciendo a su vez y adecuadamente las necesidades y deseos de los clientes externos.

La mercadotecnia ha ido perfeccionándose y avanzando con el paso del tiempo para adaptarse a las cambiantes expectativas de los clientes (internos y externos) y los diferentes avances tecnológicos (como la disrupción de Internet), pasando del marketing unidireccional de finales de los años cuarenta (enfocado al producto) a priorizar las necesidades de los consumidores, para centrarse luego en el cliente individual (micromarketing), hasta llegar al big data o el neuromarketing de la actualidad. También los sistemas de gestión y *management* han hecho lo propio para poder alcanzar mayores índices de eficacia, productividad y eficiencia en la gestión.

Según la Asociación Española para la Calidad (AEC):

«(...) la calidad total se entiende como la aplicación de los principios de la gestión de la calidad al conjunto de actividades y personas de la organización, no solo a la realización del producto o servicio que se entrega al cliente. De esta manera, el enfoque al cliente se dirige también al cliente interno, por lo que la organización debe perseguir la satisfacción tanto del cliente externo, a través de sus productos y servicios, como la de sus empleados. De igual modo, la mejora continua no se dirige únicamente a la mejora de los procesos productivos, sino a la mejora de todos los procesos de la organización».

El marketing y los sistemas de gestión de calidad ponen en un lugar preponderante al cliente interno para la consecución de los cambios en la organización. Dar respuesta a ambas inquietudes (las personas que componen una organización como clientes internos y, a su vez, agentes activos del cambio en la organización), de una manera sistemática y con indicadores de resultados, es el origen de los sistemas de comunicación interna (sistema como conjunto ordenado de normas y procedimientos que regulan el funcionamiento de un grupo o colectividad).

El marketing, cuando quiere incidir sobre su cliente interno, solicita la involucración de las diferentes áreas funcionales de la organización para poder conseguir mejores resultados. Por su parte, el *management* necesita de la comunicación y del marketing para poder lograr una mayor involucración de las personas de la organización, en sus objetivos y estrategias.

Juan Carlos Alcaide, en su libro *Fidelización de clientes* (2015), señala que «el marketing interno consiste en un conjunto de métodos y técnicas de gestión de la relación personal-empresa que tiene como propósito lograr que el personal adopte voluntaria y espontáneamente la orientación al cliente y al servicio que son necesarias para garantizar altos, consistentes y estables niveles de satisfacción de los consumidores con todos los servicios de la organización».

En este sentido, Alcaide justifica el nombre de «marketing interno», en vez de «recursos humanos», porque sirve para

«(...) sencillamente para enfatizar la estrecha relación que existe entre esta visión de las relaciones empresa-personal y los enfoques del marketing tradicional o márketing externo».

En cualquier caso, tanto marketing como calidad total han actuado como catalizadores de la comunicación interna en las organizaciones, reafirmando la importancia de su implantación y gestión para la consecución de los objetivos estratégicos de la organización.

Armand Feigenbaum fue el primero que habló de calidad en la gestión en su libro *Control de la calidad total* (1940). Destacaba que las actividades de control de calidad no eran responsabilidad del área de calidad, sino de toda la organización. La calidad total es el concepto sobre el que se desarrollan los modelos de excelencia como el método de Juran Deming (1951), el modelo Malcome Baldrige (1980) o el de la *European Foundation for Quality Management* (EFQM) (1988).

La calidad total es un sistema de gestión basado en la mejora continua de la organización, mediante la gestión por procesos, la creación de indicadores y focalizada en el cliente (sobre todo interno), su entorno y los resultados. La calidad total no solo se refiere al producto en sí, sino que es la mejora continua del aspecto organizacional y de gestión, donde cada persona, independientemente de su responsabilidad y situación jerárquica en la organización, está comprometida con los objetivos estratégicos marcados por la dirección.

La norma internacional de aseguramiento de la calidad ISO 9001:2015 especifica requisitos orientados principalmente a dar confianza en los productos y servicios proporcionados por una organización y, por lo tanto, a aumentar la satisfacción del cliente. Señala la norma que «también se puede esperar que su adecuada implementación aporte otros beneficios a la organización, tales como la mejora de la comunicación interna, mejor comprensión y control de los procesos de la organización». En su apartado 5.2.2. sobre «Comunica-



ción de la política de calidad», se señala que «la política de calidad debe de estar disponible y mantenerse como información documentada; comunicarse, entenderse y aplicarse dentro de la organización; y estar disponible para las partes interesadas pertinentes, según corresponda». En el apartado 7.1.3, que trata sobre los «recursos», la norma apunta a que la organización debe tener la infraestructura adecuada para las tecnologías de la información y la comunicación. Especial interés tiene el apartado 7.4, dedicado exclusivamente a la «comunicación», en el que se afirma que «la organización debe determinar las comunicaciones internas y externas pertinentes al sistema de gestión de calidad que incluyan: qué comunicar, cuándo comunicar, a quién comunicar, cómo comunicar y quién comunica».

En realidad, la comunicación interna es consustancial a cualquier organización estructurada que haya existido a lo largo de la historia. Sin embargo, poco después de acabar la Segunda Guerra Mundial, hubo tres hechos significativos en el mercado que fijaron el enfoque moderno de la comunicación interna: 1) perfeccionamiento de las estrategias comunicativas de masas y de marketing (basadas en las experiencias adquiridas de la publicidad y propaganda aplicadas durante la contienda mundial) para nutrir de productos y servicios a la desabastecida sociedad; 2) abaratamiento de los precios por el incremento de la competencia (cuando se empezaron a producir más productos de los que necesitaba el mercado); 3) mejora de los sistemas de producción e incremento de la productividad de los empleados, a través de nuevos sistemas de gestión, fundamentalmente de calidad total.

Para poder responder a estos hechos significativos, fue necesario involucrar a los empleados en la gobernanza de las organizaciones para aproximarse al «cero defectos», minimizar los costes de la «no-calidad» (productos defectuosos o repetición de tareas, por ejemplo) y buscar la mejora continua con la participación activa de las personas en las decisiones estratégicas.

El éxito del círculo virtuoso de vender más productos y servicios de calidad (satisfacción del cliente –fidelización– por cumplimentar sus expectativas), con precios cada vez más competitivos y productos y servicios innovadores (respuesta a sus necesidades y capacidad de sorpresa del mercado), y satisfacción de las personas de la organización (accionistas, directivos y empleados), mediante retribuciones económicas justas y mejora de la calidad de vida, pasaba por el cambio hacia un nuevo paradigma basado en la calidad total, donde la tecnología y las personas son los factores determinantes, mientras que la comunicación interna es un elemento básico en su consolidación. En este preciso instante, la comunicación interna adquirió en un sentido estratégico y relevante en el *management*.

Un ejemplo de ello fueron los círculos de calidad: técnica utilizada en la gestión de organizaciones en la que un grupo de trabajo voluntario se reúne para buscar soluciones a problemas detectados en sus respectivas áreas de desempeño laboral, o para mejorar algún aspecto que caracteriza su puesto de traba-

jo. Llegaron en los años sesenta de la mano de Kaoru Ishikawa, quien fue uno de los primeros en utilizarlos; desde entonces, han representado un elemento fundamental de participación de los trabajadores en las empresas que han implantado sistemas de mejora continua.

Al respecto, J. García, A. Fernández y C. Prado, en su libro *Sistemas de participación del personal. La clave para la mejora continua* (2014), señalan que «la dinámica de cambio en la que se encuentran inmersas las empresas en el entorno competitivo actual debe tener siempre como objetivo contribuir a la mejora de los resultados empresariales. En este contexto, la mejora continua se está convirtiendo en el enfoque elegido por muchas empresas para lograr este objetivo». Como afirman los autores:

«En efecto, a la hora de implantar un proyecto de mejora continua en una organización, hay que tener presente que el personal que participa activamente de forma cotidiana en los procesos de la empresa es el que mejor conoce dichos procesos y, por tanto, el que mejor preparado está, tanto para identificar problemas y oportunidades de mejora como para proponer soluciones».

## 5. Definición de comunicación interna y las consecuencias de no implementarla

La comunicación corporativa podría considerarse un sistema, es decir, un conjunto ordenado de normas y procedimientos para la gestión del flujo informativo en el universo de la organización, tanto dentro como fuera de ella, y que abarca a todos los involucrados y partícipes en la cadena de valor (accionistas, empleados, clientes, proveedores, medios de comunicación, sociedad, etc.). Un sistema de comunicación interna sería aquel que tiene la labor de trasladar e intercambiar mensajes con los receptores que pertenecen a la misma organización que el emisor y con la particularidad de que el objetivo principal de la comunicación interna es el de contribuir a un mejor funcionamiento de la organización que permita cumplir con su misión, visión y valores.

La comunicación interna incide directamente sobre las personas de la organización; por ello, es un factor estratégico de primer orden que está contemplado en el plan de comunicación de la organización. La comunicación de la organización, establecida en el plan estratégico, es el conjunto de técnicas y herramientas que utilizan estas entidades para transmitir y recibir información (*feedback*) de los clientes internos y externos, de la manera más eficaz posible (menor ruido e interferencias), y cuya función principal es la de aportar valor para la consecución de los objetivos de la organización, tanto administrativos como comerciales o de responsabilidad social.

En función del emisor (consejo de dirección, accionistas, empleados, etc.), del receptor (personal interno, clientes, medios de comunicación, sociedad, etc.) y del canal que se emplee (material impreso, Internet, cartas, convenciones, e-mail, etc.), se logrará un efecto concreto que debe ser identificado y medido con el objetivo último de analizar la desviación de los resultados del proceso de comunicación con los objetivos planteados en el plan estratégico.

No se deben subestimar los efectos de una mala política de comunicación interna que no sepa prever posibles conflictos internos o problemas derivados de un mal diseño o implementación del plan de comunicación interna. Según el estudio «Impacto de la comunicación informal y los rumores en las empresas argentinas» (2011) realizado por la Asociación Argentina de Comunicación Interna, los rumores afectan contundentemente al clima de trabajo (76 %), generan pérdida de confianza (68 %), dañan la reputación y la imagen interna de la empresa o los líderes (49 %), provoca malas relaciones personales y profesionales entre personas y los grupos (43 %) y disminuyen la productividad de los colaboradores (24 %). Estos rumores surgen, según el documento, por

falta de información (61 %) y porque la empresa no comunica o comunica muy poco (52 %), entre otras razones menos impactantes como la falta de claridad o mala intención.

Por su parte, el Informe TES 2017 sobre la cultura corporativa en España, señala que el 40 % de los empleados desconocen los valores de su empresa y el 30 % no tiene claros los objetivos finales de la compañía. La falta de comunicación interna en las empresas españolas provoca que muchos empleados ignoren la cultura de su compañía y, por tanto, no se sientan identificados con ella. Este informe fue realizado por la compañía española Tech Executive Search, y en él participaron tanto empleados como dirigentes de diferentes sectores.

También este estudio prueba que los empleados consideran que sus compañías tienen una estructura vertical, además de presentar carencias en cuanto a liderazgo. Así lo confirman el 50 % de los encuestados cuando se les pregunta sobre la capacidad de liderazgo del CEO de su compañía. Asimismo, al ser preguntados por los objetivos de negocio de su empresa, un 30% de los empleados declaró no conocerlos. Una respuesta que va en la misma línea que la obtenida en la cuestión sobre los valores corporativos de la empresa, ya que el 40 % de los encuestados han declarado desconocerlos.

El presidente de la Asociación de Directivos de Comunicación (Dircom), José Manuel Velasco, destaca la importancia del papel que debe tener la comunicación interna en la empresa y la considera «una obligación y una prioridad». Afirma que los empleados constituyen «la palanca más eficaz de creación de valor» de una empresa por lo que cree que es esencial alinear los objetivos de la organización con las expectativas de sus personas.

Y para ello es fundamental la labor del director de Comunicación..., o del director de Recursos Humanos, o del director de Marketing, o del director de Imagen Corporativa, o del director de Marketing y Comunicación, o del director de Relaciones Públicas, o del director de Calidad y Comunicación Interna, o del director de Responsabilidad Social.

¿Dónde se ubica la comunicación interna? ¿Cuál o cuáles son o deben de ser sus responsables de su diseño e implementación? ¿Qué indicadores tiene la comunicación interna? ¿Cómo se miden los resultados y quién propone las medidas correctoras para los procesos de mejora continua?

En la mayoría de las diferentes áreas funcionales de una organización es bastante fácil relacionar la nomenclatura del cargo con su área de responsabilidad. De esta manera, queda más o menos definido el ámbito de actuación del director de Finanzas, del director de Calidad, del director de Marketing o del director de Recursos Humanos. Incluso está meridianamente clara la ubicación

del jefe de Sistemas o del mánager de Nuevas Tecnologías e Innovación... Pero ¿dónde ubicamos al director de Comunicación Interna en el caso de que haya que asignarle un espacio en la estructura de la organización?

Lo complejo que resulta definir su espacio responde fundamentalmente a la propia evolución de la comunicación empresarial y de los sistemas de gestión durante las dos últimas décadas, a la necesidad de adaptarse constantemente al mercado y a las nuevas tecnologías, y a la percepción y el papel que la empresa tiene en la nueva sociedad y su agenda.

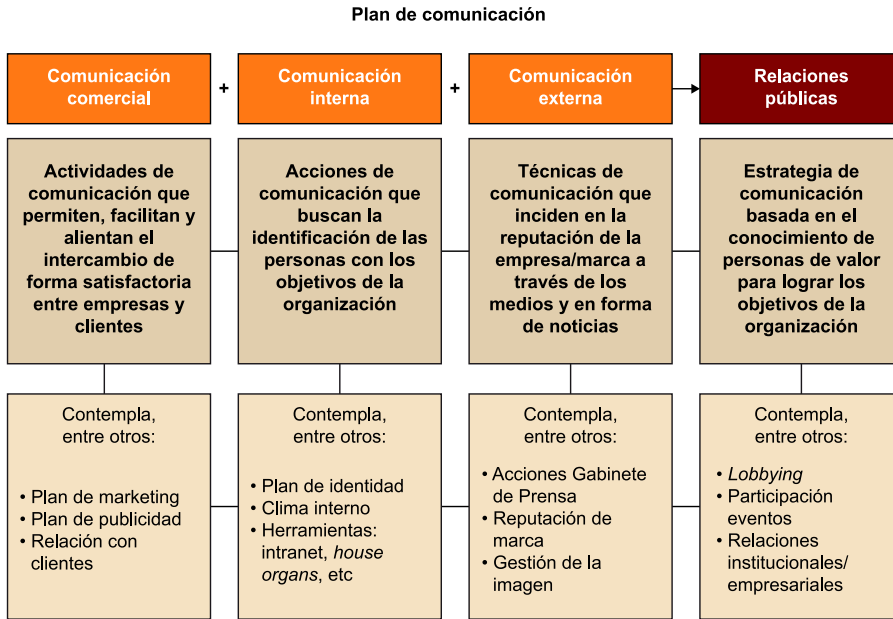
La dirección de comunicación es el área funcional responsable de diseñar, implementar y mejorar de manera integral (con una visión holística de la comunicación) este ámbito de actividad en la organización. Un director de marketing generalmente trabaja para sustanciar la comunicación comercial y posee una visión muy focalizada a las ventas y en las expectativas de los clientes externos de la organización. La comunicación estratégica son las decisiones al más alto nivel de la dirección de una organización que determina cuáles son las líneas generales comunicativas, tanto externas como internas, y tiene la función de asegurar las infraestructuras y recursos necesarios para garantizar la eficacia y eficiencia del sistema de comunicación.

Jesús García Giménez, en su libro *Comunicación interna*, señala que:

«La comunicación interna es un recurso gerenciable utilizado para alcanzar los objetivos corporativos y culturales, organizacionales, funcionales, estratégicos y comportamentales de la empresa. La comunicación interna no es un fin, sino un medio y una herramienta insustituible para desarrollar las nuevas competencias, que supone el nuevo contrato psicológico que hoy vincula a los hombres con las organizaciones: la flexibilidad, la polivalencia, la apertura a los cambios, el espíritu de participación, el talante innovador, el trabajo en equipo, etc. Por eso nuevas políticas y estrategias inteligentes de la comunicación interna proporcionan un valor añadido al más valioso de sus recursos. El último de los resultados serán sin duda el cumplimiento del primero de los fines y objetivos de la empresa: el aumento de los beneficios».

En general, un plan de comunicación debe de contemplar aspectos que abarcan desde el posicionamiento de la empresa en el mercado y la imagen que tienen los clientes externos e internos de su marca, pasando por el diseño y puesta en marcha de un sistema de comunicación interna que contribuya a mejorar la eficacia y la calidad de gestión de la organización, consolidar la reputación social de la compañía a través de los medios de comunicación y la responsabilidad social corporativa, así como, por último, generar estrategias de relaciones públicas que permitan acceder a las personas importantes e influyentes en nuestro negocio (figura 4).

Figura 4. Plan de Comunicación



## 6. Las personas, el corazón de la comunicación interna

Horacio Andrade en su libro *Comunicación organizacional interna*. Proceso disciplina y técnica, publicado en 2005, hacía un símil entre la comunicación empresarial y el sistema circulatorio del organismo animal:

«(el sistema circulatorio) permite que la sangre, que en este caso es la información, llegue a todos los rincones del cuerpo y les proporcione el oxígeno necesario para su sano funcionamiento y, por lo tanto, para la supervivencia misma del sistema. Si no hay una buena irrigación, sobrevendrán enfermedades que le llevarán finalmente a la muerte».

Ya hablamos de que la comunicación podría considerarse como un sistema, es decir, un conjunto ordenado de normas y procedimientos que regulan el funcionamiento de un grupo o colectividad. También la empresa podría definirse como un sistema que, a su vez, cuenta con determinados subsistemas relativos a cada una de las funciones básicas: dirección, producción, financiera y comercial, entre otras. Inspirándonos en la alegoría de Andrade, nuestro cuerpo está formado por doce sistemas biológicos, los cuales llevan a cabo funciones específicas y necesarias para el día a día de la vida. Seguro que podríamos ir relacionando áreas de la empresa con cada uno de los sistemas biológicos: el sistema circulatorio con la comunicación, como apuntaba Andrade; el sistema locomotor con las infraestructuras y la logística; o el sistema nervioso con el marketing y la gestión del conocimiento, etc. También podemos hablar de órganos vitales para el cuerpo humano, como son el cerebro, el corazón, los pulmones, el hígado, el páncreas y los riñones; y su similitud funcional con las diferentes áreas de la empresa. Está claro que el cerebro podría ser la dirección de la organización, las decisiones estratégicas y la gestión.

¿Y las personas de una organización? Deberían identificarse con el corazón, no ya por un razonamiento biomédico (se ha demostrado científicamente que trasplantados de corazón han tenido un cambio en su percepción del entorno y en sus emociones), sino por el valor cultural de identificar las pasiones más puras del ser humano (amor, odio, misericordia o compasión) con el corazón. Frases como «tiene buen corazón» o «lo hago con todo el corazón» son expresiones que ligan a las personas y sus emociones con el corazón. Precisamente, actuar sobre las personas e influir en sus emociones son el objeto principal de la acción de la comunicación interna en las organizaciones.

José Javier Villalba, en su libro *Cuando las personas son el centro. Cómo abordar los RR. HH. sin medios*», afirmaba que:

«(...) las personas son el eje que articula y da vida a las empresas; sin personas, no hay empresas; luego las personas son el factor clave en el que apalancar la actividad de las empresas. Tenerlas a favor es un principio de éxito, por lo que cada vez es más necesario hacer girar el foco de atención de los empresarios hacia su principal grupo de interés, el interno. Edificar un posicionamiento de empresa cimentado en la mejora de las relaciones con el grupo de interés interno es orientarse a incrementar la productividad y tener así una opción para lograr beneficios sostenibles».



## 7. El plan de comunicación interna, herramientas e indicadores de éxito

Independientemente del sistema de comunicación y sus objetivos (comunicación externa, comunicación interna, comunicación corporativa, etc.), también hay que tener en cuenta una categorización de la comunicación en las empresas en función de determinadas variables. De esta manera, según el emisor del mensaje nos encontramos con diferentes tipos de comunicación. En primer lugar, con la comunicación vertical descendente: aquella que fluye desde los rangos superiores de la empresa (dirección) hasta los escalafones con menos responsabilidad (empleados). Ejemplos de este tipo de comunicación son las órdenes, circulares, boletines de empresa, folletos de la empresa, etc. Después está la comunicación vertical ascendente: aquella que fluye desde los rangos inferiores hasta los rangos superiores. Los empleados tienen la posibilidad de expresarse y comunicarse con sus superiores. Ejemplo: encuestas, reuniones con el personal, etc. En tercer lugar, tenemos la comunicación lateral u horizontal (entre iguales): es la que se da en los equipos de trabajo, entre las distintas áreas de la organización que comparten funciones.

Según la participación del número de interlocutores en los procesos de comunicación, se puede clasificar en: 1) comunicación monodireccional: se transmite únicamente la información en una vía, el receptor no da ninguna respuesta; 2) comunicación bidireccional: es una comunicación de doble vía (*feedback*), permite retroalimentación, el receptor emite su respuesta; 3) comunicación multidireccional: la creciente complejidad de la sociedad provoca la creación de un cambio en la comunicación, hacia un modelo en el que no solo participan emisor y receptor, sino que existen respuestas de diferentes grupos. Ejemplo de la multidireccionalidad de la comunicación se encuentra en Internet, donde diferentes personas pueden comunicarse simultáneamente.

Otras clasificaciones comunes de la comunicación son: a) comunicación verbal: aquella que se produce de forma oral, basada en el diálogo y la discusión; en este tipo de comunicación se debe prestar atención al tipo de palabras que el interlocutor o los interlocutores utilicen; b) comunicación no verbal: aquella que no se produce de forma oral, puede tratarse de comunicación escrita o la que se produce a través de la mirada, las posturas, las expresiones, los movimientos o la apariencia física.

Teniendo en cuenta todo esto, la comunicación interna es más efectiva en un sistema de comunicación horizontal o lateral, y siempre bidireccional o multidireccional, gracias a las nuevas tecnologías y a la participación cada vez mayor del cliente en los procesos empresariales.

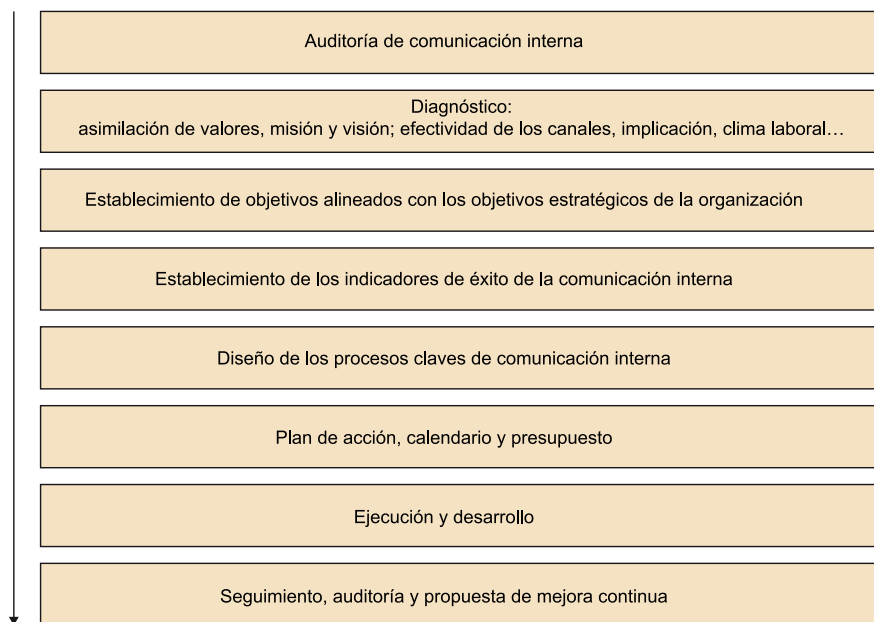
Por su parte, Beatriz Peña Acuña, de la Universidad Católica San Antonio de Murcia (UCAM), en un artículo titulado «La dirección de comunicación y las habilidades directivas», publicado en la revista de la SEECI en 2005, especificaba que las funciones del director de comunicación son, desde un punto de vista teórico. 1) Función normativa: que persigue la cohesión de los elementos de comunicación de la empresa y que se concretan en un manual general de comunicación (plan de comunicación) que recoge los proyectos de la empresa, el estilo de la compañía, las normas de selección de las agencias y la comunicación de los departamentos y entre ellos. 2) Función de servicio: apoyo y asesoramiento a todos los departamentos. Además, debe encargarse de realizar todos aquellos materiales (tanto audiovisuales como escritos) que la empresa necesite: comunicación corporativa, vídeos, etc. 3) Función formativa: se completa la capacidad de comunicar, la de informar y mantener informados a los miembros de la empresa y a aquellos grupos que están en contacto con la empresa; por ejemplo, cursos de formación o reciclaje, etc.; 4) Función prospectiva: observación permanente de la empresa y de otras empresas del sector. Conocer la situación real de la compañía y elaborar informes periódicos que recojan su situación actual y sus tendencias. Esta información se va a recoger en el informe anual y en informes de periodos más cortos (trimestrales, semestrales, etc.).

Explica Peña que el director de Comunicación debe contar con cuatro tipos de habilidades personales principales: comunicativas, directivas, emocionales, interpersonales y dominio del lenguaje no verbal.

«El *dircom* debe desarrollar habilidades directivas y sociales para realizar un trabajo de relaciones públicas con los contactos internos y externos, de liderazgo para crear una buena sinergia de implicación entre los empleados y que acojan la cultura empresarial, celo y habilidades para efectuar un buen marketing: consolidar la imagen corporativa y los valores de la empresa. Asimismo, es conveniente que sea hábil para reconocer el lenguaje no verbal, así como el lenguaje paralingüístico de los demás».

La implantación de plan de comunicación interna cuenta con ocho etapas (figura 5) muy focalizadas en el cliente interno y en la gestión de calidad.

Figura 5



Para empezar el diseño de un plan de comunicación interna, lo primero es hacer una auditoría de la comunicación interna que pretende detectar la situación de los procesos de comunicación interna y de sus indicadores, así como de las herramientas disponibles (inventario): intranet, revistas corporativas, tablón de anuncios, buzones de sugerencias, participación en los círculos de calidad, etc. Conocida la situación, el director de Comunicación Interna hará un diagnóstico efectivo donde mostrará los antecedentes y la situación actual, así como las oportunidades de mejora.

Ambas fases, de auditoría y diagnóstico, da las condiciones para poder establecer los objetivos principales del plan de comunicación interna, que deben de estar alineados con los establecidos en el plan estratégico de la compañía.

De acuerdo con los objetivos establecidos y teniendo en cuenta los recursos, tanto materiales como humanos, así como los objetivos estratégicos de la organización, se establecerán los principales procesos de comunicación que deben de cumplimentarse y los indicadores de éxito para medirlos.

Si una empresa tiene un problema de absentismo laboral (diagnóstico), por ejemplo, con el indicador establecido en la auditoría de tantas horas perdidas al año, puede marcarse como objetivo bajar un porcentaje determinado en los próximos meses. En este sentido, una herramienta de comunicación factible sería una encuesta de clima laboral a los empleados y/o una transferencia de datos (mediante un informe periódico, por ejemplo) de los servicios de riesgos laborales sobre las principales causas de las bajas laborales. En la revista corporativa, en la intranet de la organización y en otras posibles herramientas como los *newsletter online* o los boletines de empresa se pueden realizar accio-

nes de información preventiva sobre las principales causas de las bajas y, por qué no, incluso, actividades de formación y concienciación sobre el asunto para empleados.

En cualquier caso, siempre será necesario asignar recursos, establecer una agenda para el desarrollo del proyecto y un presupuesto. Con los resultados en la mano y con la revisión de los procesos, se podrán plantear propuestas de mejora a corto y medio plazo.

## 8. Cuadro de mando integral en comunicación interna

En los sistemas de gestión de la calidad, se considera la comunicación uno de los factores claves del éxito. Sin embargo, en la práctica, en la mayoría de las organizaciones (incluidas muchas que tienen implantados sistemas de calidad total), las diversas herramientas y técnicas que se emplean en la gestión de la comunicación no se basan en metodologías encaminadas a la mejora continua. En general, no se establecen indicadores claves, no se gestiona por procesos y, fundamentalmente, no hay una política global de comunicación de la organización y que sea homeostasis del *management*.

Medir es lo más importante en un sistema de gestión de la calidad («lo que no se mide, no existe»). Para ello es necesario desarrollar indicadores e integrarlos. La gestión eficaz de la comunicación, estableciendo objetivos e indicadores, sin duda ayudará a que la comunicación sea verdaderamente un factor clave en la implantación exitosas de sistemas de calidad.

Como hemos visto, la gestión de la comunicación interna está explicitada de manera directa en los modelos de excelencia como EFQM y en los sistemas de aseguramiento de la calidad como las normas ISO. De hecho, tanto en la ISO como en el modelo de excelencia EFQM, la gestión de la comunicación se erige como un factor clave para la consolidación del sistema.

No obstante, a pesar de ser un factor importante, en estos modelos no se especifica ninguna metodología idónea para la consecución de los objetivos de comunicación interna ni se establecen indicadores concretos para poder medir la implantación y su éxito.

La gestión de la comunicación en la calidad total suele depender de las acciones que realizan las diversas áreas funcionales de la compañía (Recursos Humanos, Marketing y Comunicación), o bien por requerimientos del director de calidad, o bien por ser parte de las rutinas de gestión de la organización..., o por ambas cosas a la vez. Las acciones de comunicación que se desempeñan dentro de un plan de calidad, en general, obedecen a acciones concretas (medidas correctoras) que refuerzan los puntos débiles o no conformidades detectadas en una auditoría más que a las deficiencias en el diseño y el desarrollo de una estrategia de comunicación.

Robert Kaplan y David Norton presentaron en 1992 en la revista *Harvard Business Review* el concepto de «cuadro de mando integral» (CMI). Ambos plantearon el CMI como un sistema de administración o sistema administrativo (*management system*), que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran a evaluar la marcha de una empresa. Según estos dos autores, gestionar una empresa teniendo en cuenta solamente los indicadores

financieros tradicionales (existencias, inmovilizado, ingresos, gastos, etc.) olvida la creciente importancia de los activos intangibles de una empresa (relaciones con los clientes, habilidades y motivaciones de los empleados, entre otros) como fuente principal de ventaja competitiva.

De ahí surge la necesidad de crear una nueva metodología para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia, proporcionando a los CEO una mirada global del desempeño del negocio. El CMI es una herramienta de administración de empresas que muestra continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico. Adicionalmente, un sistema como el CMI permite detectar las desviaciones del plan estratégico y expresar los objetivos e iniciativas necesarios para reconducir la situación.

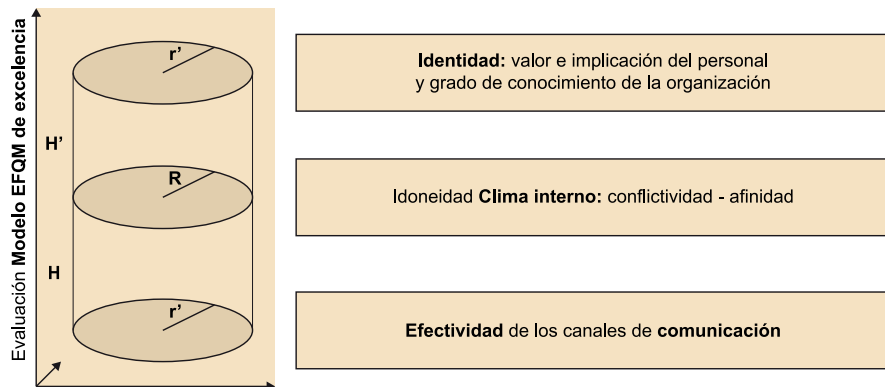
Este método, el CMI, deja medir y administrar una organización mediante la definición y evaluación de indicadores emanados de su visión y estrategia, lo cual facilita enfocar las actividades de trabajo hacia el cumplimiento de su plan estratégico, tanto de manera global como en algunas áreas de interés en la organización. Por ejemplo, un cuadro de mando integral de marketing, similar en todas las empresas, podría contar con los siguientes indicadores: rentabilidad de campañas y acciones medidas a corto y medio plazo, como el incremento de ventas o la cuota de mercado; repercusión de acciones en el incremento de ventas de un producto frente a un periodo anterior; incremento de contactos o potenciales clientes en bases de datos. Y en la parte *online*, por ejemplo, incremento del número de seguidores en redes sociales, visitas a webs y número de *post* y *likes* en sus perfiles públicos.

En el caso de un CMI para la comunicación interna, se podrían plantear tres estadios significativos: personas (alineación con los valores de la organización y participación en el desarrollo y gestión de la organización); clima laboral (satisfacción con la gestión de la organización y grado de conflictividad y satisfacción de las personas de la organización); efectividad de la comunicación (recursos técnicos y económicos a disposición de las personas de la organización que hacen más efectivas las herramientas de comunicación interna).

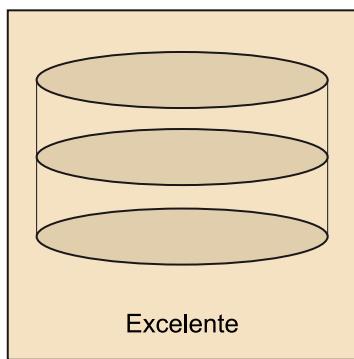
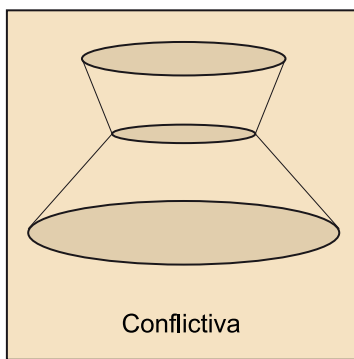
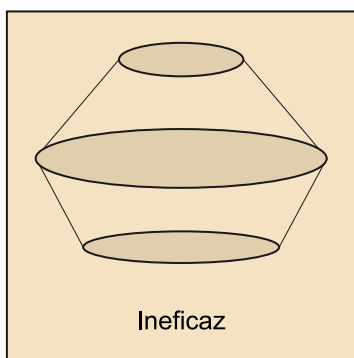
Hay indicadores que podrían sugerir una serie de valores sobre la identificación de las personas con los objetivos organizacionales: la participación en actividades y actos formativos de la organización, conocimiento de los valores, misión y visión de la compañía, implicación no remunerada en actividades de responsabilidad social corporativa o prescripción de productos. En cuanto al clima laboral, además de la encuesta específica sobre este aspecto, otros indicadores podrían ser: absentismo laboral, horas perdidas por enfermedad o retención de talento. Por último, la efectividad de los canales y, por ende, de las herramientas de comunicación, se pueden medir por la participación en la intranet de la organización o por las incidencias tecnológicas, entre otros.

Una propuesta que puede explicar gráficamente esta idea y que lo relaciona con el grado de excelencia de una organización (por ejemplo, con el modelo EFQM), podría tener una representación gráfica de este tipo (figura 6):

Figura 6



De esta manera, nos podemos encontrar organizaciones con una configuración diferente, que da idea de su robustez organizacional:



La comunicación interna tiene como objetivo fortalecer y mejorar estos indicadores claves para incrementar la excelencia de la organización.





## Bibliografía

- Alcaide, Juan Carlos** (2015). *Fidelización de clientes*. Madrid: ESIC Editorial.
- Andrade, Horacio** (2005). *Comunicación organizacional interna. Proceso, disciplina y técnica*. Gesbiblo.
- Dávila, Carlos** (1985). *Teorías organizacionales y administración*. McGraw-Hill.
- García Giménez, Jesús** (1999). *La comunicación interna*. Díaz de Santos.
- García, J; Fernández, A; Prado, José C.** (2004). *Sistemas de participación del personal. La clave para la mejora continua*. Barcelona: AENOR.
- Hodge, B. J; Anthony, W. P; Gales, L. M.** (1998). *Teoría de la organización: un enfoque estratégico*. Pearson Educación.
- Kotler, P; Armstrong, G.** (1996). *Fundamentos del marketing*. Pearson-Prentice Hall.
- Membrado, Joaquín** (1991). *Innovación y mejora continua según el Modelo EFQM de excelencia*. Díaz de Santos.
- Ortega y Gasset, José** (1999). *La rebelión de las masas*. Espasa Libros.
- Peña Acuña, Beatriz** (2005). «La dirección de comunicación y las habilidades directivas». *Revista de la SEECI*.
- Villalba, José Javier** (2014). *Cuando las personas son el centro. Cómo abordar los RR. HH. sin medios*. Altaria Editorial.

