

Comunicación interna, un paseo por el tiempo

ALBERTO ANDREU PINILLOS

Aunque a primera vista la comunicación interna pueda parecer producto de una moda reciente, lo cierto es que las empresas excelentes siempre han contado con ese lubricante imprescindible para su gestión. Denominada con diferentes nombres o incluso no reconocida como tal, lo cierto es que la comunicación interna ha estado presente de una forma u otra para establecer una relación fluida entre los diferentes actores de la empresa. Hoy en día, con una identidad propia, las grandes empresas reconocen a esta función como un factor fundamental para la competitividad empresarial. Sin embargo, hay que tener muy claros sus objetivos para que su instrumentalización sea la correcta.

Alberto Andreu Pinillos es Profesor asociado de Comportamiento Organizacional y Comunicación del Instituto de Empresa y responsable de Desarrollo de Comunicación Interna del Grupo CEPSA. Ha sido consultor de Comunicación Interna y autor de diversos artículos sobre el tema.

El autor desea agradecer la ayuda prestada en la elaboración de este artículo a Antonio Justicia, de Construcciones Aeronáuticas (CASA) por sus comentarios y por el material proporcionado.

La Comunicación Interna, dicen, está de moda. Así parece desprenderse de algunos movimientos empresariales en defensa de una función que persigue “contar a la organización lo que la propia organización está haciendo”. Para sus defensores, con ella se crea un clima de implicación e integración de las personas en sus respectivas compañías que, a su vez, incrementa la motivación y la productividad. Quizá al principio de la década de los noventa la moda era aún mayor, como consecuencia del buen ciclo económico, pero lo cierto es que hoy surgen nuevas voces que ven en esta función una de las claves de la competitividad de las empresas modernas.

Sin embargo, ¿es posible que una empresa que, por ejemplo, lleve más de 50 años en el mercado, haya llegado hasta hoy sin Comunicación Interna? Si tan fuerte es su demanda en estos momentos, ¿es que hasta ahora las empresas no se habían “comunicado internamente”?

Definitivamente, no; nadie puede pensar así. Por ello, la tesis que me gustaría mantener en estas líneas es la siguiente: aunque históricamente se hayan utilizado diferentes nombres, formas, medios, canales, tecnologías, fines, etc, las empresas excelentes siempre han recurrido a la Comunicación Interna en sus procesos de trabajo, porque la esencia de esta función era, es y será, a lo largo del tiempo, la misma: establecer una relación fluida entre los dos grandes bloques que constituyen la empresa: institución y cuerpo social, superior y subordinado, empleador y empleado, director y equipo de trabajo, patrón y obrero... o llámese como se quiera.

El primer apoyo a esta tesis lo encontré, hace ya tiempo, en un trabajador de base de una importante empresa española, quien, con ocasión de una auditoría-diagnóstico del estado de la comunicación de su empresa, me comentó con una lucidez impresionante: “Todo esto está muy bien” dijo refiriéndose a la revista que trimestralmente editaba su compañía; “las fotos son bonitas, me entero, aunque tarde, de las cosas, y de vez en cuando hablan de mi departamento. Pero creo que si tu jefe no habla contigo y tú tampoco lo haces

con tus compañeros, no hay Comunicación Interna que valga”.

Tenía toda la razón. Y ése es precisamente el hilo conductor entorno al que esta función ha estado y estará ligada a lo largo de la historia. Y también lo será a pesar de que las nuevas tecnologías alteren sustancialmente el futuro, y, por tanto, las formas y los modos de trabajo de casi todas las organizaciones. Sin embargo, no olvidemos algo: aun cuando en unos años, no sé si muchos o pocos, las autopistas de la información condicionen una nueva forma de comunicación entre las personas, lo cierto es que, aunque distinta, tendrá que seguir existiendo la acción de comunicar, pero con una gran diferencia: quizá ya no sea “mirándonos a la cara” sino “viéndonos a través de la pantalla”.

LA COMUNICACIÓN INTERNA Y SU SITUACIÓN EN LA MODA

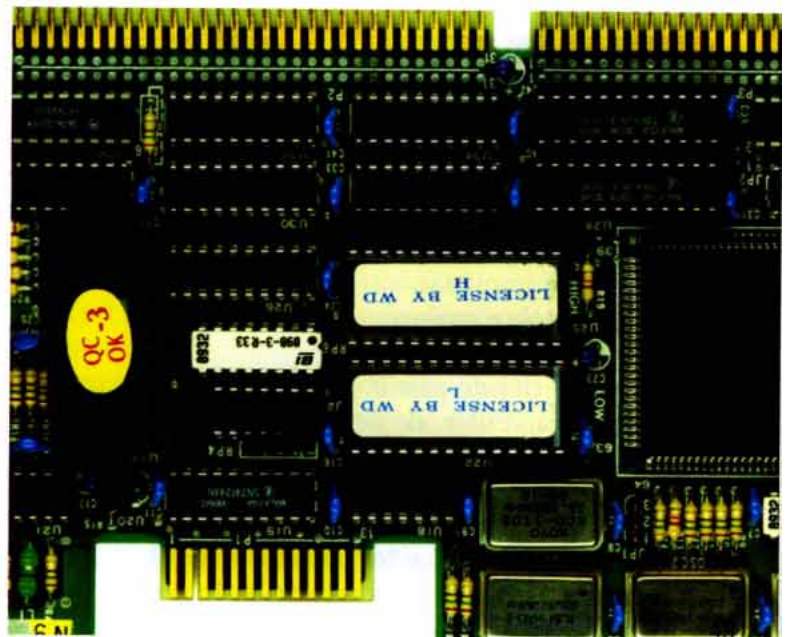
Con la Comunicación Interna, entendida como nueva función de la Administración de Empresas, ha ocurrido lo mismo que con otros movimientos más o menos recientes. Hagamos una prueba. Primero, recordemos las técnicas, –casi siempre resumidas en siglas– surgidas en los últimos años: ABC, ABM, BPM, BPR, JIT, EAV, GIM, GIS, TQM, *benchmarking*, *feed back* 360 grados, *outplacement*, *outsourcing*, etc. Segundo, intentemos responder a la siguiente pregunta: ¿qué tienen todas ellas en común? Y tercero, reflexionemos sobre ¿cuántas son nuevas?, ¿cuántas *remakes*?, ¿cuántas iguales en esencia pero distintas en lo adjetivo?, ¿cuántas ya se conocían?

Posiblemente el lector tenga ya su respuesta. Personalmente considero que la esencia de todas estas técnicas es la misma: optimizar los recursos, es decir, hacer las cosas cada vez mejor y al menor coste posible. Esta idea tan sencilla es, en el fondo, uno de los principios básicos de la economía y la dirección de empresas contemporáneas y, desde luego,

era ya defendida por los clásicos en sus primeros escritos. Sin ella, quizá el hombre aún estaría en la edad de piedra.

Pues bien. Con la Comunicación Interna ha pasado exactamente igual. Hoy, a mitad de los noventa, la mayoría de la doctrina piensa que esta función tiene entidad propia, porque ayuda en aspectos fundamentales de la competitividad empresarial: 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. Por eso parece importante que las compañías le dediquen recursos, medidos en personas, tiempo y dinero, con los que crear medios y procedimientos de trabajo que aseguren que la información fluya correctamente en los plazos y la forma deseada, para cumplir los objetivos fijados.

En esta línea, grandes empresas españolas (por ejemplo, BBV, BANESTO, Caja Madrid, CASA, CEPSA, Dragados y Construcciones, ENDESA, RENFE, Repsol, Telefónica, Tabacalera...) y multinacionales (entre otras



Comunicación interna, un paseo por el tiempo

Alcampo, Continente, Peugeot, Renault, Siemens...) han creado en los últimos seis años gabinetes dedicados a desarrollar la Comunicación Interna en exclusiva y a tiempo completo. Con mayor o menor dotación, por el sólo hecho de reconocer en el organigrama una función así, lo cierto es que la estructura formal de estas empresas ya le ha dado un rango de importancia e independencia.

Sin embargo, algunas empresas como El Corte Inglés y Hewlett Packard, fundadas hace más de cincuenta años, han venido haciendo Comunicación Interna desde sus inicios,

Si tan fuerte es su demanda en estos momentos, ¿es que hasta ahora las empresas no se habían “comunicado internamente”?

saban que aquello que hoy llamamos Comunicación Interna era, en general, algo consustancial a su forma de ser, y, en particular, una actitud habitual de sus mandos. Tan natural era esa actitud, que ambas compañías actualmente no se han visto en la necesidad de crear un equipo de Comunicación Interna específico en sus organigramas. Sencillamente la función está tan asumida como, por ejemplo, el principio de jerarquía para acatar las decisiones de los superiores: hay que hacerlo; guste o no.

Así, por ejemplo, los directivos de Hewlett Packard España, siguiendo los patrones de la empresa matriz, incorporan entre sus responsabilidades habituales, el “*Management By Walking Around*” (MBWA), por el que, de forma regular, se reservan una parte de su tiempo para “pasear” por su departamento y provocar conversaciones imprevistas con su equipo sobre cualquier tema. De esta forma, por el mero hecho de pasear, de hacerse accesible, de dejar que “hablen conmigo”, los empleados tienen la oportunidad de entablar relaciones personales y profesionales con su jefe directo.

En realidad, si en los últimos años se ha hablado y escrito tanto sobre Comunicación Interna es porque ha estado bajo el influjo de la moda. Y ya se sabe. La

moda, si se caracteriza por algo, es por su carácter cíclico: hoy se lleva lo que se llevaba hace veinte o treinta años: vuelven los largos *a*, los colores *b*, los anchos *c*, etc. Y todo este mundo parece movido por unos hilos que la mayoría de los espectadores no sabe dónde empiezan, dónde acaban, y, sobre todo, quién los mueve.

Por ello, creo que, aunque la relación en y con el equipo de trabajo es, históricamente, la constante en torno a la que se ha movido y moverá la Comunicación Interna, puede ser interesante descubrir cómo se ha respondido a las siguientes preguntas en los últimos años: ¿quién comunica?, ¿qué comunica? y ¿cómo comunica? Veámoslo.

¿QUIÉN COMUNICA? EL LIDERAZGO FRENTE AL DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN INTERNA

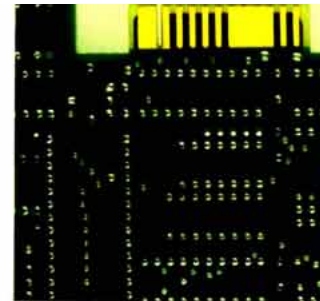
Parece claro que los Departamentos de Comunicación Interna empiezan a entrar en funcionamiento cuando los directivos, por diferentes circunstancias, no pueden o no quieren tener un contacto más o menos directo con los principales grupos de influencia de sus organizaciones. Las causas pueden ser varias: el mayor tamaño de la compañía (“antes éramos como una familia”); el crecimiento geográfico (“!no sabía que teníamos una nueva oficina en Praga!”); las diferencias entre las actividades centralizadas o administrativas y las de producción (“los señoritos de la ciudad no entienden los problemas de la fábrica”); la diversificación de actividades (“en esta compañía ya no sabemos ni a lo que nos dedicamos”).... Sea cual fuere la causa, lo cierto es que cada vez estaba siendo más difícil encontrarse con el Director General en el ascensor, en un pasillo, en la comida o a la hora del café y comentar con él los resultados de la última jornada de fútbol, los estudios de los chicos o, simplemente, saludarle por su nombre; a ello se ha unido, además, el boato con que gustan investirse

los órganos de dirección de algunas compañías.

Estas circunstancias se iniciaron en España a finales de los setenta y, sin du-

da, tienen su origen en el fin de una época basada, en lo empresarial, en actitudes paternalistas y de aislamiento de las economías occidentales, que generaron un tipo de compañía poco competitiva y muy encerrada en sí misma. Como consecuencia, la alta dirección de muchas empresas adoptó un trato más profesional, se abrió

“Si tu jefe no habla contigo y tú tampoco lo haces con tus compañeros, no hay Comunicación Interna que valga”



al exterior y, con ello, comenzó a relacionarse cada vez más entre ella, alejándose no ya del personal de base (algo relativamente normal), sino también de los mandos intermedios (auténtica columna vertebral de toda organización). A su vez, éstos, en una cierta actitud mimética, debida sobre todo a que no les llegaba de arriba ninguna información cualificada de la compañía que les implicase en su marcha, centraron la relación con su equipo en aspectos propios del trabajo diario, ya que difícilmente podían, por ejemplo, comentarles las nuevas actividades de un hipotético proceso diversificador de su empresa. Esta situación, bastante común por lo habitual, provocó que la mayoría de las grandes empresas españolas sufriesen problemas de comunicación entre los órganos de decisión y los de ejecución o lo que más técnicamente se conoce como “comunicación descendente”.

En este sentido, destaca el comportamiento del presidente de una importante empresa energética española que mantenía reuniones periódicas de trabajo con su primer nivel de dirección. Concretamente en una de ellas, destinada a identificar los principales problemas de gestión, muchos directivos señalaron que la ausencia de comunicación descendente era una de las mayores deficiencias de su empresa. En ese momento, el presidente tomó la palabra y recordó a sus directivos no sólo el significado del concepto de comunicación descendente sino también que ellos, precisamente ellos, después de aquellas reuniones periódicas con la presidencia, eran los principales responsables de ponerla en marcha.

Para solucionar estos problemas, a principios de los ochenta, se pensó que sería oportuno establecer una “correa de transmisión” que hiciera llegar algunos mensajes –no muchos en principio– de la alta dirección al resto de la organización.

Así, el embrión del futuro Departamento de Comunicación Interna se encuadraría en algunas Direcciones ya consolidadas en las empresas, como eran, sobre todo, las de Personal (hoy Recursos Humanos) y Organización, que empezaron a articular algunos mecanismos que les permitiesen mejorar la situación. Por una parte, era razonable pensar que las Direcciones de Personal se encargasen de esta función, ya que si ellas eran las responsables de “bregar” con el personal, aquello de contarles cosas estaba claramente relacionado con sus funciones. Por otra, también era lógico que la Dirección de

Debemos integrarnos más en los procesos de dirección, servir de apoyo al gestor para crear equipo, favorecer la infraestructura necesaria para lograr un organización abierta

Organización, responsable de articular y formalizar los procedimientos de trabajo de las empresas, es decir, su conjunto normativo u ordenamiento jurídico, intentasen definir con más o menos intensidad cuáles debían ser los flujos de comunicación más adecuados, hacia arriba, hacia abajo, horizontal o diagonalmente. En uno u otro caso, sin embargo, la función no tenía tanta entidad como para crear un Departamento independiente, por lo que era bastante frecuente que se distribuyese entre varias unidades de la compañía.

El primer paso hacia la Comunicación Interna con entidad propia se dio en algunas empresas integradas en el gran núcleo del antiguo Instituto Nacional de Industria, hoy repartido entre un complejo conjunto de sociedades estatales, que inscribieron la función en el seno de sus Direcciones de O+RR.HH (Organización y Recursos Humanos) y, sin duda, crearon un modelo organizativo propio. Así, por ejemplo, en 1984 CASA (Construcciones Aeronáuticas, Sociedad Anónima), una de las compañías decanas en esta materia, creó el Departamento de Comunicación Interna, encuadrado dentro de un Gabinete Técnico de la Dirección de Organización y Recursos Humanos, que, a su vez, dependía de la Presidencia.

Posteriormente, otras empresas que se incorporaron más tarde a la Comunicación Interna, por ejemplo CEP-SA, que lo hizo en 1989, entendieron que esta función

debía asignarse a la Dirección General, ya que este órgano es el máximo responsable de fijar las políticas de la organización y, por tanto, de generar los mensajes más adecuados a transmitir. Siguiendo esta línea, la Comunicación Interna se integró en la Dirección de Comunicación y Relaciones Institucionales, donde se agrupaban funciones como relaciones con los medios de comunicación, imagen corporativa, relaciones internacionales y con intermediarios financieros, etc, buscando, en la medida de lo posible, una uniformidad entre los mensajes que la organización emitía al exterior y al interior. Este patrón también fue seguido por otras empresas españolas.

La mayoría de los canales de Comunicación Interna que muchas empresas habían puesto en funcionamiento, olvidaron el origen de la función: “que mi jefe hable conmigo”

Sin embargo, la llegada de la crisis económica y sus “anni horribilis” (1993-1994), obligó a las organizaciones a reflexionar sobre la necesidad de mantener un departamento y un presupuesto específico para una función con difícil repercusión en la cuenta de resulta-

Dejó de confiar en su jefe cuando se enteró por boca de otros compañeros, y no por él, de los profundos cambios que pensaba hacer en el departamento

dos. En algunas compañías este proceso de reflexión se zanjó, sencillamente, con la eliminación de la función y de sus gestores. En otras, ayudó a replantearse la línea de trabajo seguida hasta ese momento, –que atribuía el protagonismo de la Comunicación Interna a

un departamento específico– por la necesidad de actuar con un menor presupuesto y, sobre todo, de convertir la Comunicación Interna en una verdadera herramienta de gestión.

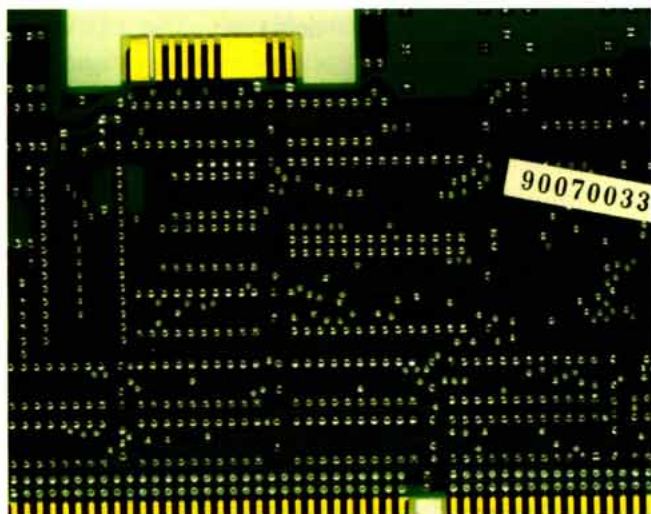
Los departamentos de Comunicación Interna, aunque necesarios, empezaban a no ser suficientes. Y no lo eran porque no habían podido implicar activamente a la línea jerárquica –“a mi jefe”– en los procesos de comunicación; o, dicho de otra forma, no habían sido capaces de integrar la Comunicación Interna dentro de los procesos habituales de gestión de los mandos: “todo esto está muy bien, pero no han conseguido que mi jefe hable conmigo y que sea él quien me cuente, no sólo lo que estamos haciendo en nuestro departamento, sino también ese nuevo acuerdo estratégico de la empresa y

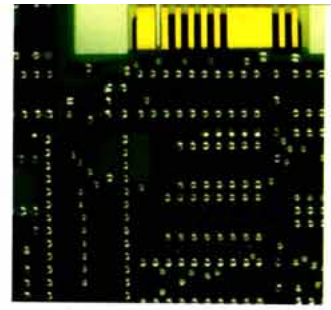
sus repercusiones en nuestro trabajo.” Es decir, otra vez; la mayoría de los canales de Comunicación Interna que muchas empresas habían puesto en funcionamiento (desde la revista más sencilla al vídeo interactivo más sofisticado) olvidaron el origen de la función: “que mi jefe hable conmigo”.

De hecho, como me comentaba un Director de Comunicación Interna, “si seguimos como hasta ahora corremos el riesgo de convertirnos en los gacetilleros de la empresa; debemos integrarnos más en los procesos de dirección, servir de apoyo al gestor para crear equipo, favorecer la infraestructura necesaria para lograr un organización abierta; si no, nosotros mismos estaremos devaluando nuestra misión, porque ya no es suficiente una simple transmisión de información”. En esta línea, varias empresas españolas han ligado la Comunicación Interna con variables que, en ese momento, han sido clave en sus procesos de gestión: Calidad (en el BBV), Dirección Participativa (en CASA)... reconociendo estos puestos en el propio organigrama.

Y todavía más: muy recientemente, desde diferentes sectores doctrinales, se está resucitando el liderazgo basado en los valores de la lealtad y la confianza, en el convencimiento de que estos dos principios tan antiguos nacieron, sin duda, de otras premisas básicas como son el respeto, la admiración, la distribución de responsabilidades, la toma de decisiones, el ejercicio efectivo del poder y, también, cómo no, de la comunicación interna entre las personas. Precisamente en el seno de esa confianza es fácil encuadrar diálogos sobre los objetivos generales de la empresa, el futuro del propio departamento, los planes de desarrollo profesional, las subidas salariales, los planes de formación, el reparto de funciones, las discrepancias profesionales, etc. En decir, dentro de los principios de la confianza de la lealtad, es donde nace, y muere, el “embrión de la Comunicación Interna”, porque, “afortunadamente, yo puedo hablar con mis superiores de todas esas cosas”.

Ratificando estas palabras, un empleado de base de una empresa financiera me comentaba que entendía perfectamente que su superior tuviese mucha más información que él sobre todo lo que afectaba a la compañía; pero dejó de confiar en su jefe cuando se enteró por boca de otros compañeros, y no por él, de los profundos cambios que pensaba hacer en el departamento: “Después de tantas y tantas confidencias sobre casi todo lo que afectaba a la compañía, me sentí engañado;





sencillamente, pensé que él se estaba buscando su futuro a costa nuestra: se había olvidado de nosotros.”

Desde otra óptica, la de la dirección, un Director General de una importante compañía española del sector de las telecomunicaciones apuntaba que, en su etapa inicial, dedicó sus mejores esfuerzos a ganarse la confianza del presidente y de la plantilla. “Aunque hay factores claros para medir mi gestión –comentaba– tenía claro que si el Consejo confiaba en mí, tendría mayor margen de movimientos, aun cuando inicialmente los resultados no fuesen los esperados. Y lo mismo esperaba yo de mi equipo. Era una cuestión de crédito personal. Para eso, intenté establecer permanentemente abiertos los canales de comunicación hacia arriba y hacia abajo, a través de notas, llamadas o reuniones.”

¿QUÉ SE COMUNICA? QUÉ CONTAR, QUÉ CALLAR

“Cuanto menos sepan los empleados de cómo va la empresa, mejor que mejor”. “Hablen ustedes de los aspectos sociales, pero nada de líneas estratégicas, acuerdos, cifras económicas, etc; eso es confidencial”. “En esta compañía, hasta el último de los empleados conoce sus resultados anuales; si vamos bien, ellos van bien y lo saben; si vamos mal, son conscientes de nuestras dificultades, y también las saben”.

Algunas de estas frases, casi todas recientes, reflejan la controversia de los mensajes a comunicar, que es el segundo de los grandes temas a abordar en nuestro particular “paseo por el tiempo”. De hecho, esta controversia no es otra cosa que el propio dilema de la Comunicación Interna: qué contar y qué callar.

Para algunos, su contenido pasa, fundamentalmente, por los aspectos sociales de los empleados (premios, promociones, concursos, conferencias, cursos, bodas, bautizos, nacimientos, etc) y por los operativos del trabajo (es decir, la información para realizar las tareas para cumplir las exigencias del puesto de trabajo). Sin embargo, para otros, su contenido se extiende también a transmitir noticias relacionadas con la misión de la compañía, sus objetivos generales, sus valores y principios, sus líneas estratégicas y organizativas, etc. Dentro de esta segunda opción, un importante grupo industrial español informó puntualmente a sus empleados de las desinversiones que se estaban realizando en algunas empresas filiales porque se

alejaban de su núcleo duro del negocio: se corría el riesgo de que la plantilla interpretase que la empresa iniciaba un goteo de ventas generalizadas para salvar la cuenta de resultados del ejercicio, pero se estimó que era más conveniente que todos supieran las reglas del juego a través de los cauces oficiales de la empresa que por los medios de comunicación, que recogieron ampliamente las noticias.

Siguiendo con nuestro “paseo por el tiempo”, el momento que, en términos generales, pudo haber marcado el punto de

inflexión sobre los contenidos de la Comunicación Interna, fue quizá la aparición de la Ley de Sociedades Anónimas de 1989, porque en ella se incluían elementos casi revolucionarios: ¡se obligaba a las empresas a ser transparentes! En virtud de esta ley, las S.A. debían depositar sus cuentas anuales en el Registro Mercantil (art. 218), para favorecer su difusión y publicidad, además de someterlas a la opinión de un auditor externo (art. 208). Se consolidaba así el camino iniciado con la Ley del Mercado de Valores del año anterior, donde se imponía a las empresas que cotizaban en bolsa el deber de remitir trimestralmente sus estados financieros a la Comisión Nacional del Mercado de Valores para lograr una mayor limpieza en las operaciones (art. 92).

En cualquier caso, esta llamada a la transparencia ya se empezó a gestar en la década de los cincuenta con la aparición de la Ley de Sociedades Anónimas, que instituyó la figura del “accionista censor”, y con el ejemplo de algunas compañías, como el Banco de Sabadell, que

fueron pioneras en nuestro país en someter voluntariamente sus cuentas a la opinión de auditores externos.

Desde ese momento, en que las cuentas de las compañías se abrían a la opinión pública, las empresas desvelaban algunos de sus secretos mejor guardados: cifra de negocios, ingresos atípicos, beneficios antes y después de impuestos, amortizaciones, *cash flow*, situación del activo y pasivo, gastos de personal, evolución de la plantilla, etc; suculenta información, sin lugar a dudas.

Y, además, como todo esto coincide con el relanzamiento de la prensa económica –*La Gaceta de los Nego-*

Lo cierto es que siempre deben existir parcelas de información confidencial, que ningún emisor puede transmitir libremente

En la mayoría de las ocasiones, la eficacia de los mensajes no depende tanto de lo que se cuenta, sino de cómo se cuenta

cios nace en 1989, después de *Cinco Días* (1977) y *Expansión* (1985)– se recrudece una situación que ya de por sí era endémica: por una parte, con toda aquella información, y más si la empresa cotizaba en bolsa, un analista experimentado podía conocer con bastante exactitud la marcha de la compañía, y, por ejemplo, influir en el mercado con sus opiniones sobre la cotización de uno u otro valor. Y por otra, lo cual era aún más delicado, cualquier empleado, con el simple hecho de comprar

A pesar de la revolución de las tecnologías y de la necesidad de encontrar nuevas formas más atrevidas y sugerentes de contar, creo que normalmente las cosas son más sencillas de lo que parecen

el periódico o de acudir, si era más curioso, al Registro Mercantil o a la Comisión Nacional del Mercado de Valores, tenía acceso de manera pública a información que en su propia compañía se calificaba, en muchas ocasiones, de confidencial. Paradójica contradicción. El resultado era claro: “me entero por los periódicos de lo que pasa en mi casa; decepcionante.”

Todo aquello pudo servir de detonante para que la Comunicación Interna ocupase un lugar importante en la moda de la administración de empresas de finales de los ochenta. En realidad, muchas compañías pensaron que era mucho más conveniente que ellas mismas tomarasen la iniciativa de informar tanto a los medios de comunicación y a la propia plantilla, en particular, como al resto de la comunidad de negocios, en general, que esperar a que estas audiencias recibieran los mensajes, con mayor o menor nivel de interpretación, a través de cualquier otra fuente, normalmente la de los medios de comunicación. Este fenómeno fue tan importante que ni siquiera el Estatuto de los Trabajadores de 1980 en su artículo 64, donde se reconocía a los representantes de los trabajadores el derecho a recibir información puntual sobre la marcha de la empresa, obligó a las organizaciones a favorecer la transparencia hacia sus empleados.

Hasta entonces, el contenido de la Comunicación Interna, que insisto, no tenía una entidad propia ni reconocimiento oficial en las empresas, tenía un carácter más bien folklórico, ya que se había centrado en los aspectos sociales de la plantilla. En este sentido, un antiguo jefe

de personal, responsable de mantener informados a los empleados sobre estos temas, comentaba que su Comunicación Interna había consistido en la organización de “fiestecillas y actos varios”, como, por ejemplo, la reunión anual de la empresa en la que se concedían premios a los trabajadores más destacados del año. “Con motivo de esa fiesta –comentaba– nuestro Director nos agradecía el esfuerzo realizado y nos resumía más o menos cómo habían ido las cosas; también solía contarnos algunos proyectos para el próximo año, aunque el plato fuerte de la reunión era la entrega de los premios a los trabajadores que se habían distinguido por alguna circunstancia. Sea lo que fuere, creo que fuimos pioneros en este tipo de reuniones.”

Otras manifestaciones típicas de la Comunicación Interna de aquellos momentos eran los premios por antigüedad, las actividades deportivas de la plantilla, a través de algunas agrupaciones deportivas, las fiestas para hijos de empleados con motivo de las Navidades, etc. En esta línea, destaca el “Reglamento del Premio a la Constancia”, instituido por la Empresa Nacional de Motores de Aviación en noviembre de 1956 para premiar con las Águilas de Bronce, Plata, Oro, Platino y Brillantes a los trabajadores con 15, 20, 30, 40 y 50 años de antigüedad, respectivamente.

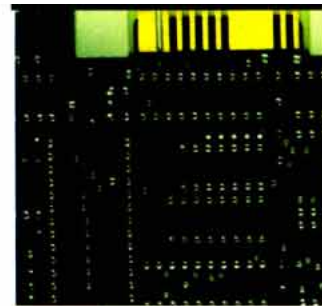
Para confirmar ese carácter social de la Comunicación, quizá sea bueno repasar una de las primeras revistas editadas –a ciclos y con escasa información gráfica– por una empresa española en los años sesenta. Sus principales secciones eran las siguientes: “Vida social”, que informaba sobre bodas, nacimientos y defunciones de empleados y sus familiares; “Promociones”, que detallaba los ascensos registrados en el periodo; “Concursos”, donde se hacían públicas las vacantes para determinados puestos, con sus correspondientes requisitos de acceso; “Crítica de cine y literatura”, con comentarios sobre las últimas novedades del género; “Pasatiempos”, donde se recogían chistes, acertijos y juegos de entretenimiento. Especialmente, destacaba “La entrevista a ...” un empleado destacado por cualquier motivo, que, en aquel número, se dedica a una saga familiar compuesta por padres, hijos, yerno y nuera, todos ellos empleados de la compañía.

Sin embargo, merece especial atención el “Boletín CASA”, que, después de dejar de editarse por la Guerra Civil, reapareció en septiembre de 1954. En su presentación, el Consejero Delegado resume casi perfecta-

Ese acto tan simple, desayunar y tomar una taza de café, es la base sobre la que se asienta la Comunicación Interna

mente el contenido de la revista. “El desayuno y la taza de café son actos sencillos, pero son la base sobre la que se asienta la Comunicación Interna.”

El contenido de la revista era muy variado, pero siempre con un carácter social y de entretenimiento. En su presentación, el Consejero Delegado resume casi perfecta-



mente lo que fue y sería posteriormente la evolución de la Comunicación Interna, ya que, aunque centra su atención en los aspectos sociales de la plantilla, deja la puerta abierta a otro tipo de información “más ambiciosa” sobre la marcha de la compañía. En su carta de presentación el Consejero Delegado decía así: “Muchos años han transcurrido desde que el primer BOLETÍN de CASA apareció para desaparecer al cabo de pocos meses. Al reanudar nuevamente su vida, su formato y orientación son completamente diferentes. Este primer número y los sucesivos van dedicados al personal de CASA. Divulgaciones, pequeñas historias, noticias de campamentos y familiares, forman lo esencial de su contenido. Más adelante esperamos que este BOLETÍN sea un complemento de otro más ambicioso en el que se recojan las actividades de nuestras distintas factorías y centros de trabajo. Ahora hemos creído que era más urgente atender algo que está en el ambiente de nuestro personal y que ya tiene precedente en otras empresas amigas.”

El contenido de estas publicaciones contrasta sin duda con el de la revista *Letras de Cambio* editada por el Banco Central Hispano. Así, por ejemplo, en su número 7, correspondiente al segundo trimestre de 1995, se abordan temas como los resultados del ejercicio de 1994, la evolución del negocio en Portugal, la marcha del Plan de Calidad, los cursos de verano de la Universidad Complutense, la descripción de uno de los nuevos productos del banco –la Cuenta Genial. Junto a estos temas, claramente relacionados con elementos estratégicos de la organización, también existe una sección denominada “Entre nosotros”, donde se abordan temas calificados de sociales, como, por ejemplo, los premios a la mejor idea, las novedades del programa de formación, el plan de vacaciones para empleados del banco, promociones internas, e incluso existe un mercadillo para ofrecer productos y servicios para los empleados y jubilados del banco. Curiosamente, esta sección está editada en un papel diferente –tono crema frente al blanco general– y se inserta en las páginas centrales, como si se tratase de una auténtica separata.

Pero ¿dónde están los límites? ¿Es cierto que estamos alcanzando la organización abierta? O dicho de otra manera, ¿cuando hay que callar?

En mi opinión, no hay una ninguna organización 100%, transparente, ya que, por muy fluida que sea la relación de los mandos con el equipo de trabajo y por más eficientes que sean los canales de comunicación, lo cierto es que siempre deben existir parcelas de informa-

ción confidencial, que ningún emisor, ya sean los departamentos de Comunicación Interna o la propia línea jerárquica a través de sus cuadros, puede transmitir libremente.

Y es que, para las empresas, el principio de “libertad de información” se encuentra siempre supeditado al de “competitividad”, ya sea para hacer frente a los “competidores externos” –es decir, el resto de las compañías con las que la empresa pugna en el mercado– o para contrarrestar la influencia de los “competidores internos” –es decir, las demás personas o departamentos ante los que se puede obtener alguna ventaja haciendo uso de determinada información.

En realidad, esta última acepción de “competidor interno” es tan vieja como lo es la lucha por el poder en las organizaciones y que, ligada a la comunicación, ha acuñado ese aforismo tan antiguo de “información es poder”, que ha sido una de las constantes más claras en este “paseo por el tiempo” de la Comunicación Interna.

En este sentido, una importante compañía del sector financiero que operaba en nuestro país estaba a punto de cerrar las negociaciones para la compra de otra empresa del sector y ampliar así su posición competitiva en España. La prensa ya había recogido el rumor y casi toda la comunidad de negocios daba ya por hecha la operación. Sin embargo, pese a tratarse de un secreto casi a voces, ningún portavoz cualificado de la parte compradora, ni en el exterior ni en el interior, reconoció oficialmente el interés de su compañía en ninguna adquisición. Con esta actitud de prudencia se quiso evitar que cualquier declaración de intenciones pudiera frustrar la operación o incrementar el precio de venta, en vista de un interés reconocido como público; esta prudencia también se extendió a la Comunicación Interna, ya que se entendió que cualquier documento, aun cuando fuese de carácter interno, por el sólo hecho de reproducirse en la papelería habitual de la compañía, podía poner de manifiesto su postura oficial.

Otro caso semejante tuvo lugar en una empresa industrial en la que la firma de su convenio colectivo

Detrás de esa taza se encuentra el vehículo esencial de la Comunicación Interna que no es otro que crear cualquier tipo de excusa, medio, reunión, etc, en la que se favorezca el contacto personal

aconsejó el retraso de la comunicación de sus resultados anuales, tanto al interior y como al exterior. Con esta demora, las partes negociadoras intentaron evitar que la subida salarial pactada –por encima del IPC y, curiosamente, uno de los puntos menos controvertidos del convenio– se viese empañada por el anuncio del incremento de beneficios de la empresa, que en ese año habían sido un 30% superiores a los obtenidos en el año anterior.

El Director General no tuvo más remedio que subirse en una mesa del comedor y, a voz en grito, anunciar algunos detalles de la operación y, cómo no, el nombre del adquirente

En realidad, ambas compañías decidieron callar, o si se quiere, mantener un cauteloso “*No comment*”, obedeciendo a los principios de prudencia y oportunidad, ya que por más abierta que pretenda ser una organización, la Comunicación Interna tie-

ne sus propios límites. Es decir, siempre hay ciertas cosas que callar y que deben ser confidenciales, al menos durante un tiempo.

¿CÓMO SE COMUNICA? DEL TABLÓN DE ANUNCIOS A INTERNET O EL VALOR DEL CAFÉ

Este “paseo” debe continuar con la evolución de las formas utilizadas para comunicarse internamente, ya que, en la mayoría de las ocasiones, la eficacia de los mensajes no depende tanto de lo que se cuente, sino de cómo se cuente. A nadie se le escapa que una misma noticia puede tener significados distintos según se ofrezca en prensa escrita, radio o televisión; la grandeza de la comunicación consiste, precisamente, en esta multiplicidad de interpretaciones. Aún más; una persona sonriente siempre transmite mayor simpatía, calidez y proximidad que otra con semblante serio, aunque ambas emitan exactamente el mismo mensaje.

Sin embargo, a pesar de la revolución de las tecnologías y de la necesidad de encontrar nuevas formas más atrevidas y sugerentes de contar, creo que normalmente las cosas son más sencillas de lo que parecen. Es decir, cuando en Hewlett Packard se consolidan sus famosas “*Kaffeeklatsch*” o tertulias del café, como uno de los canales de comunicación más eficaces de la historia, es porque, por es-

te orden, son muy eficaces, fáciles de hacer, baratas, rápidas y, sobre todo, favorecen aquello que hemos reivindicado desde el principio: “que mi jefe hable conmigo”. Estas charlas, que se realizan diariamente en Estados Unidos y cada lunes en España, son una ocasión excepcional para intercambiar impresiones sobre todo aquello que pueda afectar a la compañía, ya sea de tipo social, estratégico, organizativo, operativo, etc.

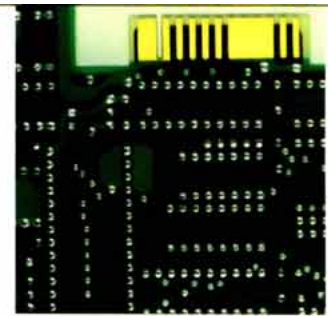
Ese acto tan simple, desayunar y tomar una taza de café, es la base sobre la que se asienta la Comunicación Interna. Y lo es no por el hecho del café en sí mismo, sino por lo que representa: detrás de esa taza se encuentra el vehículo esencial de la Comunicación Interna, que no es otro que crear cualquier tipo de excusa, medio, reunión, etc, en la que se favorezca el contacto personal entre los superiores y los miembros de su equipo de trabajo, y de estos entre sí.

En realidad, y aunque a simple vista pueda parecer lo contrario, estos medios de comunicación, –que podríamos llamar “canales personales” porque favorecen el contacto entre los individuos y un flujo de información en doble sentido–, no han cambiado mucho en su esencia, porque, desde siempre, las compañías han recurrido a acciones más o menos parecidas, aunque lo hayan hecho de forma improvisada, intuitiva o para dar respuesta a situaciones de crisis. Un buen ejemplo de esta falta de planificación se pudo ver en una empresa española que en tan sólo cinco años fue vendida en tres ocasiones, con la consiguiente incertidumbre para la plantilla; los rumores de quién sería el comprador se fueron sucediendo durante meses hasta que por fin se conoció su identidad. Como hasta ese momento no existían cauces formalizados de comunicación, el Director General no tuvo más remedio que subirse en una mesa del comedor y, a voz en grito, anunciar algunos detalles de la operación y, cómo no, el nombre del adquirente.

Para responder a esta “improvisación”, quizá el principal logro de los últimos años haya sido lograr un procedimiento para los contactos entre las perso-

Sería injusto no reconocer que muchas empresas sí han puesto en marcha una importante gama de “canales personales de comunicación”

nas, es decir, habitar a la organización a que este tipo de charlas, reuniones, conversaciones o llámese como se llamen, se celebren en los días y a las horas fijadas de antemano. Por ejemplo, el Consejero Delegado de SANITAS afirma que “para evitar reinos de Taifas, dos jueves al mes, esté donde esté, desayuno con el personal de la compa-



ña. Informo globalmente de dónde va la empresa y escucho. ¿Que una persona tímida prefiere no preguntar en grupo? Envía sus inquietudes por escrito y en 24 horas le respondo. Necesito enterarme de sus preocupaciones, de las preguntas que nunca se atrevió a formular, opiniones sobre la empresa, etc.”

Sin embargo, esta actitud tan organizada todavía es bastante excepcional en la empresa española. Salvo para reuniones de carácter operativo, no es frecuente que la alta dirección o los mandos intermedios mantengan reuniones cuyo orden del día sea fundamentalmente la marcha de la empresa, la aportación de ideas o sugerencias, el intercambio de información, etc. No obstante, sería injusto no reconocer que muchas empresas sí han puesto en

marcha una importante gama de “canales personales de comunicación”, como, por ejemplo, entrevistas individuales para evaluación de objetivos, grupos de trabajo, círculos de calidad, grupos de proyecto, sistemas de acogida para el personal de nuevo ingreso, reuniones de cascada informativa, cuyo mecanismo de funcionamiento se recoge en el cuadro 1. Todos ellos se han ido introduciendo paulatinamente en las organizaciones a medida que se han potenciado los sistemas participativos de gestión y, sobre todo, a partir de que las sociedades occidentales han profundizado en valores democráticos y en la consolidación de los derechos de los trabajadores.

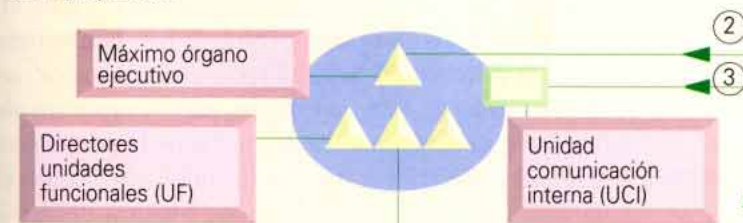
Donde sí se ha producido una verdadera revolución es en todos los sistemas de información y comunicación

CUADRO 1

El sistema de información en cascada

En líneas generales, un Sistema de Información en Cascada consiste en establecer una serie de reuniones entre los responsables de cada uno de los departamentos y sus equipos de trabajo. La principal particularidad reside en que las reuniones se celebran con una periodicidad definida y con carácter general para toda la compañía. En ellas, el “protagonismo” lo asumen las Unidades Funcionales (UF), Divisiones o Areas de Negocio, es decir, la propia línea de mando (“mi jefe”), que es quien convoca y asume la dirección de la reunión. La Unidad de Comunicación Interna (UCI) actúa exclusivamente como “facilitador” (porque fija la periodicidad y aporta un mínimo común de información para toda la compañía) y como órgano de apoyo, (porque presta los servicios de comunicación que requiera la línea jerárquica). Un posible esquema de actuación podría ser el siguiente:

Fase 1: preparación

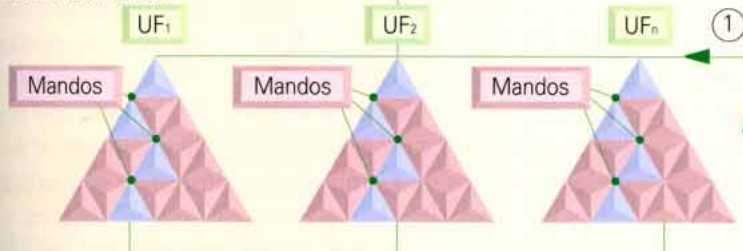


Grupo de Trabajo

Reunión entre el máximo Órgano Ejecutivo, directores de Unidades Funcionales (UF) y Unidad de Comunicación Interna (UCI) para definir:

- **Procedimiento** de las reuniones (fechas, duración, etc).
- **Temas** a transmitir en cascada:
 1. Corporativos o generales. (Facilita UCI)
 2. Propios de cada Unidad Funcional. (Facilita Directores UF)
 3. Propios de cada departamento. (Libres)

Fase 2: realización

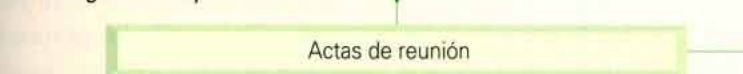


Reuniones en cascada

Reunión de cada mando y con sus equipos directos.

- **Orden del día** abierto. Salvo los temas corporativos, mínimo común de información, cada UF y cada Departamento debaten aspectos determinados por ellos.
- **Acta de reunión**, que ayuda a plasmar ideas y compromisos.

Fase 3: seguimiento y feed back



Comunicación ascendente

Suelen contemplarse dos opciones, no excluyentes:

- **Directa**, a través de la propia línea de mando (opciones 1 y 2).
- **Indirecta**, enviando las actas de las reuniones a la UCI, para que ésta informe a toda la organización (opción 3).

afectados por las nuevas tecnologías. La popularización de los ordenadores a nivel doméstico y empresarial, y, sobre todo, las investigaciones en sistemas multimedia y en redes de información, han dado un paso tan impresionante que nadie hace diez años hubiera pensado, por ejemplo, en emplear un CD-ROM, en acceder a los fondos de la biblioteca de la Universidad de Harvard o en mantener una videoconferencia con Australia. Ese avance, que todavía está por descubrir en muchas organizaciones, será en un futuro un condicionante tan

Aunque en los últimos años se han producido avances notables en esta función, creo que sus principales retos están todavía por llegar

fuerte que quizá pueda llegar a cambiar el contenido y las formas de trabajo (teletrabajo, etc).

Sin embargo, en la empresa española sigue predominando el uso del papel como principal soporte de comunicación.

Salvo en entidades finan-

cieras, donde los sistemas de información están muy desarrollados (por ejemplo, el correo electrónico tiene una implantación sectorial del 95%), en otros sectores de actividad no se ha alcanzado aún un completo desarrollo informático, sobre todo para difundir información relacionada con la misión, los objetivos generales de la empresa, sus valores, sus creencias, etc.

Por ello, las compañías han utilizado tradicionalmente los tabloncillos de anuncios, revistas o boletines de empresa, memos internos, cuadernos monográficos, *clipping* de prensa, cartas del presidente, etc, como medios más habituales para transmitir ese tipo de información. Aunque resulta verdaderamente difícil, y casi estéril, remontarse a los orígenes de este tipo de canales, sí puede decirse que su evolución ha corrido muy pareja a los saltos cualitativos que ha sufrido la Comunicación Interna y que, a partir de 1990 las compañías comenzaron a presentarlos de forma más innovadora y creativa.

Por ejemplo, SANITAS ha instalado letreros luminosos en los descansillos de todas las plantas de su sede central de Madrid, con los mensajes del Consejero Delegado. CEPSA ha diseñado una identidad visual exclusiva para las noticias de Comunicación Interna, como si se tratase de una cabecera de un periódico, que identifica un determinado tipo de mensajes, corporativos e institucionales, con una determinada imagen; esta imagen se aplica a todos la papelería, tabloncillos, folletos, vídeos, etc, para reforzar esa identificación; además CEPSA ha creado un tablón exclusivo para los mensajes de tipo

institucional o corporativo, implantado en sus 85 centros de trabajo, que convive con los tabloncillos que cada uno de estos centros dedica a las noticias de carácter local (emitidas por las jefaturas de RR.HH.).

No obstante, algunas organizaciones han dado un paso más allá, incorporando otro tipo de canales más sofisticados. En esta línea, La Caixa ha creado TeleCaixa, un telediario interno, trimestral, que se distribuye a toda la plantilla y en el que se incluyen reportajes y entrevistas sobre los temas más importantes del momento. Por ejemplo, en el número 10, correspondiente a enero de 1993, se ofrece una entrevista con el Director General, José Vilarasau, quien explica los resultados de 1992 y los objetivos del año siguiente; también se informa sobre la renovación de los órganos de gobierno, de la campaña de nóminas llevada a cabo por la Delegación General de la zona noroeste, del nuevo plan de formación, y se ofrece un reportaje sobre las oficinas de ventanilla.

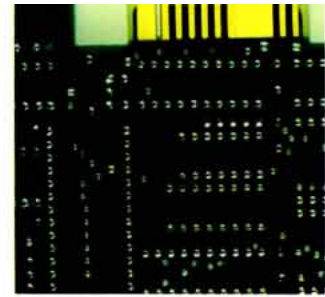
Todos estos canales de comunicación, que podríamos denominar "físicos", porque representan un soporte material para dar y recibir información, son hasta el momento los mecanismos más empleados en la empresa española. El futuro dirá cosas muy distintas.

EL AÑO 2000 DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

Una vez recorridos los diferentes momentos por los que ha pasado la Comunicación Interna, ¿cuál puede ser su futuro? ¿Consolidará su independencia en los organigramas de las compañías, como lo han hecho otras funciones ya clásicas? ¿Seguirá recibiendo recursos medidos en personas, tiempo y dinero para cumplir sus objetivos? ¿Se profesionalizará su ejercicio? O por el contrario ¿se quedará en una moda más, que, como el Guadiana, aparece y desaparece en función del barómetro económico nacional o internacional?

Aunque en los últimos años se han producido avances notables en esta función, creo que sus principales retos están todavía por llegar. Pueden ser los siguientes:

El primero de ellos, como ya hemos afirmado con reiteración, es involucrar a toda la línea de mando en actividades concretas de Comunicación Interna y convertirla así en una verdadera herramienta de gestión. Es decir, el reto consiste sencillamente en devolver una función tan sencilla como ésta a sus orígenes: "conseguir que mi jefe hable conmigo". Ya hay compañías donde los primeros niveles de dirección, dentro de su manual de funciones, tienen asignadas responsabilidades concretas de Comunicación Interna, de forma que su mayor o menor cum-



plimiento repercute directamente en sus objetivos y, como consecuencia, en el cobro de una parte de su retribución variable. Para ello es frecuente establecer un reparto de competencias entre los Departamentos de Comunicación Interna, si los hubiere, y las unidades fun-

cionales (Comercial, Producción, Financiero, etc) o de negocio, con las que resulte sencillo fijar unos criterios que midan el cumplimiento de las responsabilidades exigidas. (Una aproximación a este reparto de competencias se muestra en el cuadro 2). No obstante, personal-

CUADRO 2

La función de comunicación interna

Para conseguir que "mi jefe hable conmigo", muchas compañías han intentado incluir dentro de las Direcciones Por Objetivos (DPO) de sus principales niveles jerárquicos, que normalmente coinciden con los Directores de las Unidades Funcionales (UF), (o Divisiones y Áreas de Negocio), algunas responsabilidades de Comunicación Interna. De esta forma, si en la organización existe un Departamento o Unidad específica de Comunicación Interna (UCI), es necesario establecer un reparto de responsabilidades para asegurar que, efectivamente, se llevan a cabo los objetivos propuestos. Un posible reparto de responsabilidades entre las UF y la UCI podría ser el siguiente:

Responsabilidades	Unidad de comunicación interna (UCI)	Unidades funcionales (UF)
Generales	<ul style="list-style-type: none"> ■ Diseñar, dirigir, e impulsar el Programa de Comunicación Interna aprobado por el máximo órgano ejecutivo. ■ Actuar, con carácter general, como portavoz oficial de la compañía frente al conjunto de la organización en todos aquellos temas de carácter global o corporativo. ■ Apoyar o prestar servicio a las UF en necesidades de comunicación. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Apoyar el Programa de Comunicación Interna entre su equipo de trabajo. ■ Actuar, con carácter ocasional y en coordinación con la UCI, como portavoz oficial de la compañía en temas de carácter específico y técnico, propios de su ámbito de competencia. ■ Solicitar el apoyo a la UCI para hacer frente a sus necesidades de comunicación. ■ Favorecer la comunicación interpersonal con su equipo de trabajo.
Organizativas	<ul style="list-style-type: none"> ■ Asegurar, en nombre del máximo órgano ejecutivo, el cumplimiento de las responsabilidades de Comunicación Interna de las UF. ■ Proporcionar al máximo órgano ejecutivo los criterios necesarios para medir el cumplimiento de las responsabilidades de comunicación. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Incorporar en su manual de funciones las responsabilidades de Comunicación Interna definidas en este cuadro. ■ Asignar entre sus subordinados las responsabilidades de comunicación Interna que considere oportunas.
Temáticas	<ul style="list-style-type: none"> ■ Definir los temas objeto de la Comunicación Interna (estratégicos, organizativos, financieros, sociales, etc) para toda la compañía. ■ Crear los procedimientos adecuados para disponer de la información en el tiempo y la forma definida. ■ Proporcionar un mínimo común de información para toda la organización (temas de tipo corporativo). 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Suministrar periódicamente, y en función de los procedimientos previstos por la UCI, la información solicitada. ■ Proponer periódicamente a la UCI los temas considerados como relevantes dentro de su ámbito de responsabilidad, para su difusión al resto de la organización. ■ Definir los temas objeto de comunicación para su equipo de trabajo.
Canales de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> ■ Diseñar, implantar y mantener operativos los canales de comunicación previstos en el Programa. ■ Crear un manual de normas y procedimientos para cada uno de los canales de comunicación. ■ Asumir como competencia exclusiva o compartida con las UF las responsabilidades que se deriven de los procedimientos previstos para cada canal de comunicación. ■ Poner al servicio de las UF los medios materiales y los canales de comunicación, si éstas lo requiriesen. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Fomentar el uso de los canales de comunicación existentes entre sus subordinados. ■ Asumir como competencia exclusiva o compartida con la UCI las responsabilidades que se deriven de los procedimientos previstos para cada canal de comunicación, según lo establecido en el manual de normas y procedimientos para cada uno de los canales de comunicación. ■ Solicitar servicios de comunicación a la UCI.
Retroalimentación	<ul style="list-style-type: none"> ■ Diseñar, implantar y mantener, a nivel corporativo, canales de comunicación específicos para favorecer la retroalimentación. ■ Actuar como facilitador de la retroalimentación entre los mandos y los equipos de trabajo, recibiendo sugerencias, quejas o demandas y canalizándolas hacia las UF responsables de cada asunto. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Establecer reuniones periódicas con su equipo de trabajo para favorecer la comunicación ascendente en cada uno de los departamentos. ■ Responsabilizarse de la respuesta a las sugerencias, quejas o demandas remitidas por la Unidad de Comunicación Interna, bien a través de esta unidad, bien directamente con el interesado.

mente tengo serias dudas de que por vía de la imposición se haga efectiva una función en la que, por encima de todo, interviene el deseo y el convencimiento personal de que la comunicación es un elemento decisivo para ganarse la lealtad y la confianza del equipo de trabajo.

El segundo reto pasa necesariamente por establecer una relación clara entre Comunicación Interna y cuenta

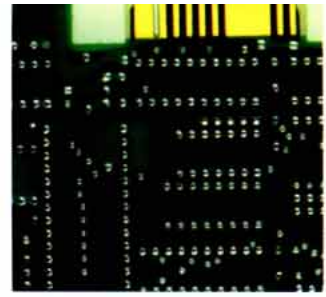
de resultados. Recuerdo que en mi etapa de consultor, casi todos los Directores Generales hacían siempre la misma pregunta: “¿Cuánto me cuesta y cuánto más gano con esto de la Comunicación Interna?” La respuesta no es sencilla en ningún caso, pero cada vez es más complicado responder con argumentos filosóficos como la importancia de la motivación de las personas o el valor de

CUADRO 3

Algunos costes de la no comunicación interna

Algunos costes derivados de la mala calidad tienen su causa, de forma más o menos directa, en la ausencia de Comunicación Interna. La ausencia de canales de comunicación, el desconocimiento de determinados aspectos organizativos y la falta de diálogo sobre muchas materias relacionadas directamente con el negocio, generan una serie de ineficiencias que, sin duda, tienen una traducción directa en los resultados económicos de la empresa. Tomando como referencia los trabajos de Harrington, podrían relacionarse algunos de los costes de la mala calidad con la ausencia de Comunicación Interna:

En costes de prevención	En costes de evaluación	En costes de errores internos	En costes de errores externos
<p>Aquellos en los que se incurre para evitar que se cometan errores en las Unidades Funcionales de la empresa: tecnología, diseño de producto, producción, marketing, distribución, personal, servicio, etc.</p> <p>A nivel global de compañía <i>Desconocimiento, falta de diálogo o ausencia de:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ■ planes de desarrollo de calidad (ensayos, inspección, auditorías, control de procesos, etc); ■ sistemas de calidad: procedimientos y normas. Campañas de concienciación; ■ planificación del sistema costes de mala calidad y programas cero defectos; ■ encuestas a clientes para detectar sus requisitos y cambios de expectativas; ■ planificación a largo plazo; ■ procedimientos de formación; ■ descripción de requisitos exigidos a proveedores; ■ entrevistas con futuros empleados. <p>A nivel de unidades funcionales y equipos de trabajo <i>Desconocimiento, falta de diálogo o ausencia de:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ■ análisis de la capacidad del equipo; ■ manuales técnicos y operativos; ■ desarrollo de normas y estándares de trabajo; ■ estructura de los costes del desarrollo de la actividad; ■ datos históricos de la tipología de fallos y actividades para evitar que vuelva a ocurrir el error; ■ revisiones de los calendarios de trabajo; ■ reuniones de departamento. 	<p>Aquellos en los que se incurre para evaluar el producto terminado y las auditorías para medir la conformidad de todas las funciones con los criterios y procedimientos establecidos en cada una de sus fases de producción.</p> <p>A nivel global de compañía <i>Desconocimiento, falta de diálogo o ausencia de:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ■ auditorías de calidad de producto/servicio; ■ auditorías de los sistemas de calidad; ■ auditorías de la satisfacción del cliente; ■ auditorías de ingeniería; ■ auditorías financieras por parte de sociedades externas; ■ auditorías internas de los sistemas de operación; ■ auditorías de seguridad; ■ avales o certificaciones externas; ■ encuestas realizadas a los empleados; ■ valoraciones realizadas por el personal; ■ reuniones periódicas de la dirección con la plantilla; ■ reuniones de la dirección con clientes; ■ re-certificación de proveedores. <p>A nivel de unidades funcionales y equipos de trabajo <i>Desconocimiento, falta de diálogo o ausencia de:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ■ tasa de productividad; ■ revisión de los costes estándar de los productos. 	<p>Aquellos detectados antes de que el producto o servicio sea aceptado por el cliente.</p> <p>A nivel global de compañía <i>Desconocimiento, falta de diálogo o ausencia de:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ■ círculos de Calidad; ■ grupos de mejora; ■ productos, servicios, procesos programas, etc., abandonados; ■ desconocimiento de propuestas, informes, etc ya realizados; ■ tiempo perdido en busca de informes ya realizados; ■ tratamiento de las quejas o molestias de los empleados; ■ defectuoso sistema de documentación; ■ pérdida de ventas por desconocimiento de la cartera de productos o por incumplimiento de la filosofía general de la empresa (devoluciones, etc); ■ ausencia de procedimientos para tramitar sugerencias; ■ desconocimiento de ventajas de la empresa (descuentos por viajes, etc.). <p>A nivel de unidades funcionales y equipos de trabajo <i>Desconocimiento, falta de diálogo o ausencia de:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ■ actividades para reducir costes; ■ datos históricos de la tipología de fallos y actividades para evitar que vuelva a ocurrir el error. 	<p>Aquellos en los que se incurre porque al cliente se le suministran productos o servicios inaceptables.</p> <p>A nivel global de compañía <i>Desconocimiento, falta de diálogo o ausencia de:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ■ flujos entre servicio postventa y líneas de producción; ■ flujos entre personal de ventas y de producción; ■ tratamiento de las reclamaciones; ■ desconocimiento de la filosofía de la compañía en sus relaciones con los clientes; ■ campañas de corrección de errores; ■ contacto directo con los clientes por problemas postventa; ■ volver a ver al cliente para volver a evaluar. <p>A nivel de unidades funcionales y equipos de trabajo <i>Desconocimiento, falta de diálogo o ausencia de:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ■ informes de fallos; ■ informes sobre ventas y servicios.



la identificación individual con los objetivos de la empresa. De hecho, es bastante frecuente encontrar compañías donde el clima laboral no es agradable pero que, por diferentes razones, siguen ocupando posiciones de liderazgo en el mercado. Por ello, considero imprescindible establecer algunos criterios que permitan medir la rentabilidad de las acciones de Comunicación Interna, porque sólo así, con números, se puede y debe convencer a los Directores Generales. De hecho, por ejemplo, las metodologías relacionadas con la Calidad han sido capaces de identificar cuánto dinero pierde la compañía como consecuencia de fallos en el producto o servicio, e, incluso, presentar estos resultados en forma de porcentajes sobre determinadas partidas de la cuenta de resultados. (El cuadro 3 presenta una relación de “costes de mala calidad aplicadas a la Comunicación Interna, siguiendo los criterios de Harrington). Los sistemas de *Activity-Based Costing* (ABC) también han establecido indi-

cadores de medida que, en cierta forma, podrían aplicarse a la Comunicación Interna. Todo este lenguaje numérico, traducido a una u otra divisa, es el que mejor se entiende desde las altas esferas de las compañías.

Para conseguir la cuantificación en dinero de la Comunicación Interna, creo que es necesario identificar cada una de las fases de la cadena de valor de las compañías y descubrir, lo más exactamente posible, aquellos eslabones donde esta función puede, por este orden, reducir costes, generar valor y reforzar su ventaja competitiva. De esta forma, quizá no sea igual la aportación de la Comunicación Interna en una empresa industrial, donde su ventaja competitiva radica, sobre todo, en la gestión de la tecnología, que en una compañía de servicios, donde el servicio, los intangibles y la calidad de los recursos humanos son los factores decisivos. El cuadro 4, sobre la base del modelo de Michael Porter, ofrece algunos elementos donde la Comunicación Interna puede generar valor en las empresas.

CUADRO 4

Generación de valor a través de la comunicación interna

Uno de los retos de futuro de la Comunicación Interna es contribuir a la generación de valor en las compañías. Para ello, es conveniente analizar la cadena de valor de una organización y descubrir en qué fases la Comunicación Interna aporta verdadero valor añadido. Siguiendo el modelo de Michael Porter, podrían encontrarse contribuciones a la Cadena de Valor a través de las siguientes actividades:

ACTIVIDADES AUXILIARES	Infraestructura de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Centro de servicios corporativos de comunicación (documentación, información, asesoría, formación, etc.). • Divulgación de las facilidades de la compañía. 				
	Gestión de los Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Divulgación del plan de carreras profesionales. • Afianzamiento de la cultura y los valores organizativos. 				
	Desarrollo de tecnologías	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de un Sistema de Información de Comunicación Interna (SICI) que integre todos los bancos de datos de la compañía (ver cuadro 5). 				
	Compras	<ul style="list-style-type: none"> • Banco datos: Proveedores (especialidades, precios, plazos, etc.). 				
	Banco datos	Banco datos	Banco datos	Actitudes ante el cliente	Banco datos	Consolidar la misión
	<ul style="list-style-type: none"> • normas, • procedimientos, • flujos, • acuerdos. 	<i>Cia. de servicios</i> <ul style="list-style-type: none"> • productos propios, • ofertas, • informes, • metodologías. <i>Cia. industrial</i> <ul style="list-style-type: none"> • productos propios, • círculos calidad, • grupos mejora. 	Red distribución	Trasmisión de valores de la compañía. Banco datos <ul style="list-style-type: none"> • productos de la competencia, • productos sustitutivos, • sugerencias de clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • quejas clientes, • averías Tipo. 	
	Logística interna	Producción	Logística interna	Márketing y ventas	Servicio Posventa	
Actividades primarias			Margen			

El tercer gran reto viene de la mano de las nuevas tecnologías –sistemas multimedia incluidos– aplicadas a la gestión de la información. ¿Cuánto tiempo perdemos actualmente por los pasillos de las compañías, de departamento en departamento, buscando ese dato necesario para nuestro informe? Como señalan Michael Porter y Victor Millar: “la relación entre el coste del uso del ordenador y el coste del tratamiento manual de la información es actualmente 8.000 veces menor que hace treinta años.” Estos autores citan el ejemplo de General

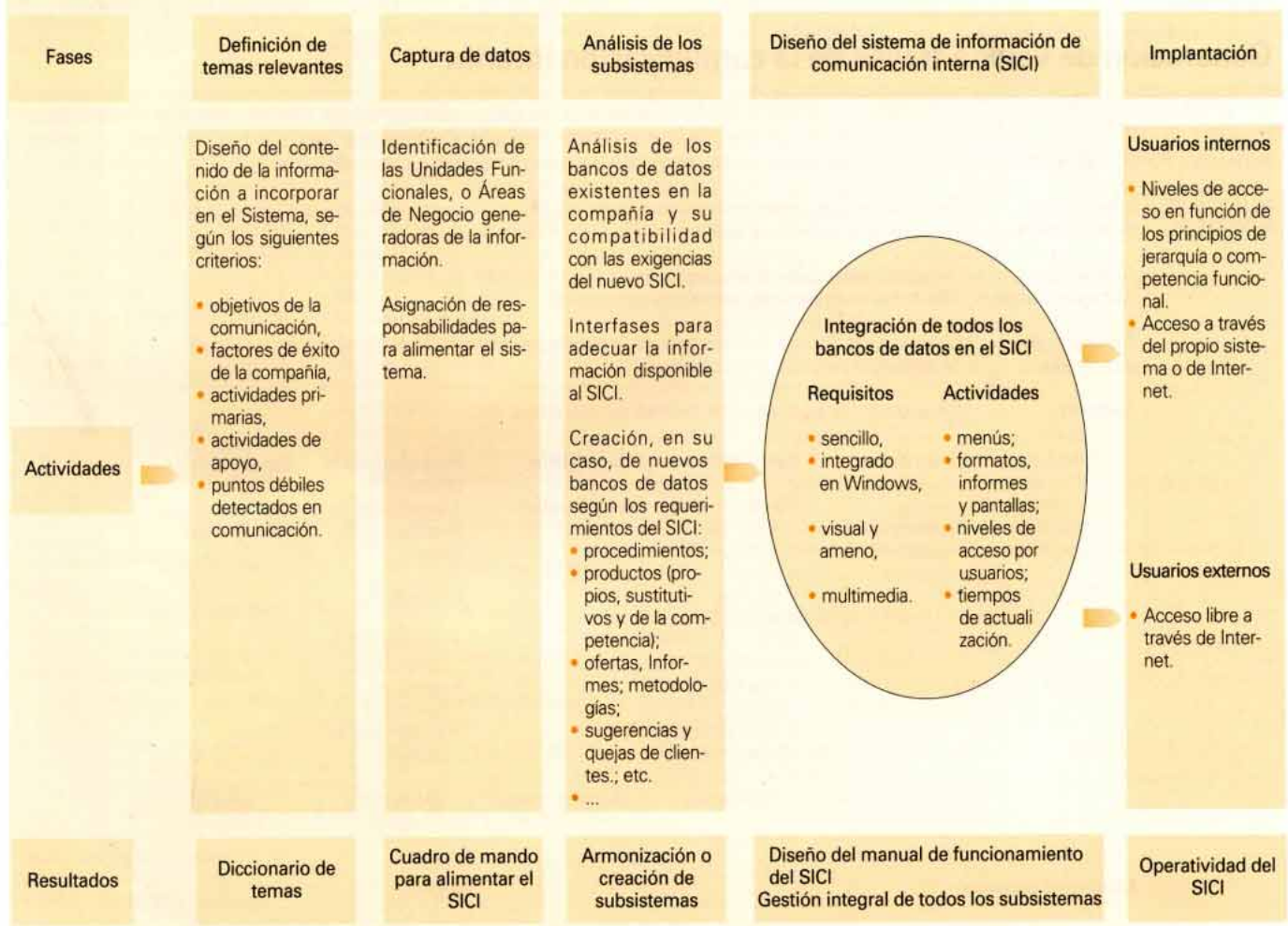
Electric, que emplea una base de datos que contiene la experiencia y el saber (con frecuencia de carácter intuitivo) de sus técnicos de servicio, para prestar apoyo por teléfono a sus clientes. Todo ese cuerpo informativo se traduce claramente en tiempo y dinero, y es la vía por la que la Comunicación Interna puede, además, integrarse en la gestión real del negocio.

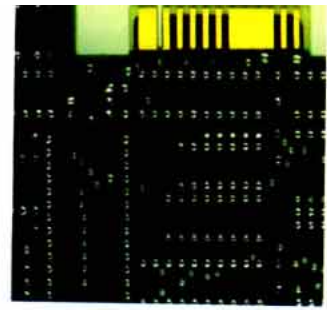
Si los responsables de Comunicación Interna son capaces de crear un Sistema de Información sobre Comunicación Interna (SICI), en el que se gestione de forma

CUADRO 5

Incorporación de las nuevas tecnologías a la comunicación interna

La implantación de un Sistema de Información de Comunicación Interna (SICI) implica la gestión integral de todos los bancos de datos existentes en la compañía o, en su defecto, la creación *ex novo* de un «macro banco de datos» que gestione la información más relevante de la organización, y que pueda ser utilizado internamente por todos sus integrantes desde un sencillo PC, estableciendo lógicamente niveles de acceso en función de criterios jerárquicos o funcionales. Incorporar parte de este sistema a INTERNET supondría, además, ventajas adicionales para la compañía en sus relaciones externas con inversores, accionistas, medios de comunicación y cualquier otro usuario de esta autopista de la información, para actuar así como una poderosa herramienta de Comunicación Externa.





global la información más importante de la cadena de valor, ponerlo al servicio de la plantilla desde un simple PC, y a través de ese Sistema, transmitir también todos los mensajes relacionados con la misión y los objetivos generales de la empresa, habrán encontrado una de las herramientas más potentes para la gestión de una compañía. Y este lenguaje lo entiende todo el mundo.

Incluso, parte de esa información, la que es pública o afecta a los intereses institucionales o comerciales de la organización, puede ponerse a disposición de muchos millones de personas a través de las autopistas de información como Internet, con lo que, además, la Comunicación Interna complementa y apoya a las acciones de Comunicación Externa (publicidad, relaciones institucionales, con accionistas, con instituciones financieras...). De hecho algunos medios de comunicación ya se han incorporado a Internet, como son *ABC*, *Corriere de la Sera*, *Financial Times*, *La Stampa*, *Die Welt*, etc.

El cuadro 5 muestra las fases necesarias para implantar un Sistema de Información sobre Comunicación Interna (SICI).

Las tecnologías de la información han cobrado tanta importancia que para algunos autores, como Davenport, son, incluso, uno de los mejores facilitadores de los procesos de innovación, ya que con ellas no sólo se consigue una mejor y más eficiente gestión de la información, sino, sobre todo, un nuevo marco en las formas y en los propios contenidos del negocio. Y este reto, el de la innovación, el cuarto al que se tiene que enfrentar la Comunicación Interna, es el más decisivo de todos ellos.

La Comunicación Interna es, necesariamente, la llave que abre los procesos de innovación en las organizaciones. En realidad, su principal objetivo es favorecer "que mi jefe hable conmigo... para que, luego, yo pueda hablar con él, y, en un diálogo abierto, aportar mis ideas sobre cómo podemos mejorar el rendimiento del departamento." Esta propuesta tan sencilla, la de ser escuchado, la de poder aportar tus propias ideas y desarrollarlas, la de sentir que tu trabajo forma parte de la gran cadena de valor de la compañía, es tan importante que justifica la necesidad de abrir a las compañías hacia el reto de la comunicación. Y si no, permítaseme una última pregunta: ¿cuántas buenas ideas han muerto de

camino al despacho del "jefe", porque su creador ha pensado alguna vez "para qué"?

Por tanto es imprescindible que la Comunicación Interna busque establecer una relación fluida entre los dos grandes bloques que constituyen la empresa: institución y cuerpo social, superior y subordinado, empleador y empleado, director y equipo de trabajo, patrón y obrero... o llámese cómo se quiera, para conseguir, casi, un único objetivo: "que ninguna idea se muera, o sea asesinada, en los pasillos, despachos o papeles de las compañías." Algo parecido reconocía Paul Carleton, director de 3M en 1931: "Éste es el undécimo mandamiento: no matarás una nueva idea de producto"; "muchas grandes ideas de productos proceden de un tropiezo, pero usted sólo puede tropezar si se está moviendo."

Los sistemas de *Activity-Based Costing* también han establecido indicadores de medida que, en cierta forma, podrían aplicarse a la Comunicación Interna

«Comunicación interna, un paseo por el tiempo».
© Ediciones Deusto. Referencia nº 0314.