

La batalla de la comunicación interna

ALBERTO ANDREU PINILLOS

¿Cuál es la revolución pendiente en Comunicación Interna? ¿Intranet?, ¿grupos de proyecto?, ¿grupos de mejora?, ¿dirección participativa?, ¿creación de valor para clientes y empleados?... En los próximos años asistiremos a importantes trabajos de investigación para responder a estos temas y, a buen seguro, se presentarán conclusiones de gran interés.

Sin embargo, según el autor de este artículo, la revolución pendiente de la comunicación interna sigue siendo la misma de hace años: “que mi jefe hable conmigo”, o lo que, en términos más técnicos, podríamos llamar “la implicación de la línea ejecutiva en el proceso de comunicación”.

Éste puede parecer un planteamiento simplista, pero no por simple deja de ser complejo. ¿Por qué? La respuesta hay que buscarla en que para “que mi jefe hable conmigo” deben converger razones tanto de naturaleza personal y subjetiva -por ejemplo, la necesidad de una personalidad más o menos comunicativa de quien en un momento determinado ocupa la posición de “jefe”- como de tipo organizativo -“¿cómo le vamos a pedir a nuestro jefe que nos informe si él es el último en enterarse de las cosas!”-.

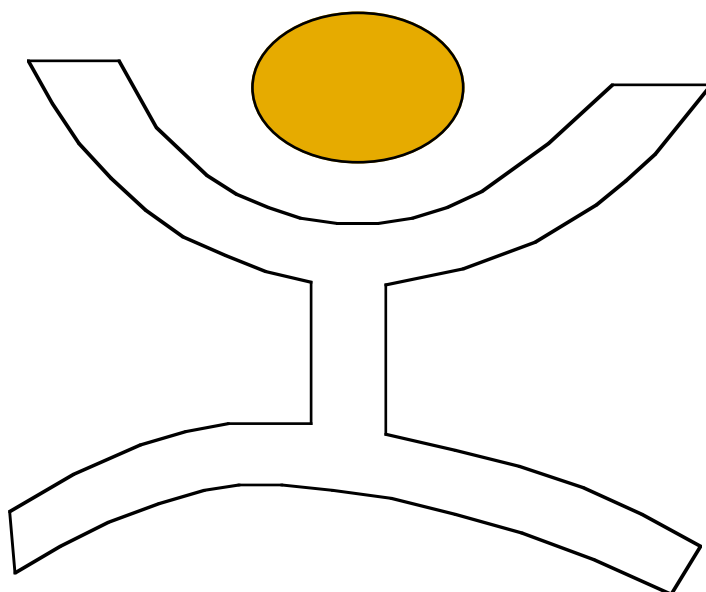
Alberto Andreu Pinillos es profesor asociado del Instituto de Empresa y director de Comunicación Interna del Banco Español de Crédito, Banesto. Ha sido consultor de comunicación y ha escrito diversos artículos sobre esta materia.

“Que mi jefe hable conmigo”, aunque es una simpleza evidente, encierra grandes dificultades que es necesario remover. Ése es el reto pendiente y ése es, también, en consecuencia, el horizonte que deben aspirar a resolver las metodologías, programas, planes o, llámense como se quiera, acciones de comunicación interna.

En los años que llevo vinculado a esta función ésa es la referencia que siempre he intentado mantener, aunque no siempre ha sido posible. Para ello, he venido desarrollando un modelo que, adaptado a cada caso, ha ido funcionando con mayor o menor eficacia, sin olvidar nunca que en Comunicación Interna, como en todo, hay que ser posibilista: la realidad, las circunstancias, la oportunidad y los presupuestos (económicos, de partida y de personas) pueden, casi siempre, más que cualquier planteamiento teórico previo.

PLANTEAMIENTO Y PRINCIPIOS GENERALES

En términos generales, el modelo de comunicación interna que quisiera proponer tiene un objetivo definido –“que mi jefe hable conmigo”– y utiliza una estrategia sencilla, basada en términos militares: “La aviación, siguiendo órdenes del alto mando, bombardea el objetivo selectiva o masivamente, según fuese ne-



cesario, con todos los medios a su alcance. El propósito del bombardeo aéreo es allanar la resistencia y facilitar a la infantería la lucha cuerpo a cuerpo y la toma de las posiciones, para lo que cuenta con la ayuda de carros de combate, si fueran precisos”.

La recurrencia a lo militar no es nueva. No en vano John Kay afirmaba en el *Financial Times* que “el jefe ejecutivo, al dirigirse a los mandos medios, está realizando la misma función que el líder en la conferencia del partido, el sacerdote en la liturgia, el entrenador con su equipo, o el general con sus tropas”. Sin embargo, “traduciré” esta frase a términos organizativos, porque así, en su literalidad, es un verdadero disparate. Traduzco:

“La unidad de comunicación interna [la aviación], siguiendo instrucciones de la alta dirección [el alto mando], se dirige segmentadamente [bombardea selectiva o masivamente] a toda la plantilla [el objetivo] a través de sus canales oficiales [con todos los medios a su alcance]. El objetivo de estos mensajes es establecer unos referentes mínimos de tipo institucional en la organización [para allanar la resistencia] y facilitar a la cadena de mando [la infantería] la comunicación diaria con su gente [lucha cuerpo a cuerpo para tomar posiciones], para lo que utilizará el peso de su jerarquía y, sobre todo, los sistemas de apoyo que implante la propia institución [los carros de combate]”. El cuadro 1 compara las dos vertientes, la organizativa y la militar. De esta “traducción”, es sencillo extraer algunos principios generales:

- El responsable de poner en marcha la comunicación interna es el “alto mando”, es decir, la alta dirección, y, en particular, el máximo ejecutivo, ya sea el presidente, el consejero delegado o el director general.

- La ejecución y el protagonismo de la comunicación interna debe recaer en la “infantería”, en la cadena de mando, es decir, en el resto de los ejecutivos, directores y mandos intermedios.
- La unidad de comunicación interna, “la aviación”, no es más que un instrumento para apoyar a la alta dirección y a la cadena de mando.
- La función y las acciones de comunicación interna tienen un enfoque más basado en el emisor, el “alto mando”, que en el receptor, “los bombardeados”.
- La participación de los trabajadores a través de opiniones y sugerencias –el fuego antiaéreo– entra en marcha si previamente reciben información.

“Que mi jefe hable conmigo”, aunque es una simpleza evidente, encierra grandes dificultades que es necesario remover

¿CÓMO HACERLO?

Hasta aquí los principios. En ellos se basa un modelo de comunicación interna en el que juegan bastantes agentes y factores: alta dirección, cadena de mando, unidades de comunicación interna, mensajes institucionales, información operativa, “armas” para comunicar, el trabajador...

Lo importante, ahora, es ponerlos todos en orden de forma que se pueda montar un modelo posible y aplicable, sin olvidar en ningún caso un par de planteamientos de partida que *siempre* están ahí:

- Los objetivos de casi todos los empleados, tanto a nivel personal como profesional (seguridad, estabilidad, mayor

CUADRO 1

La batalla de la comunicación interna

La comunicación interna en la organización es, sobre todo, responsabilidad de la alta dirección y de la línea ejecutiva. Las unidades o departamentos encargados de esta función sirven de apoyo “en la batalla”, algo así como la tarea que realiza la aviación al facilitar el trabajo de la infantería.

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ■ La aviación..., ■ siguiendo órdenes del alto mando, ■ bombardea el objetivo selectiva o masivamente, ■ con todos los medios a su alcance. ■ El propósito del bombardeo aéreo es allanar la resistencia y facilitar a la infantería la lucha cuerpo a cuerpo y la toma de las posiciones, ■ para lo que cuenta con la ayuda de carros de combate, si fueran precisos. | <ul style="list-style-type: none"> ■ La unidad de comunicación interna..., ■ siguiendo instrucciones de la alta dirección, ■ se dirige segmentadamente a toda la plantilla, ■ a través de sus canales oficiales. ■ El objetivo de estos mensajes es establecer unos referentes mínimos de tipo institucional en la organización, y facilitar a la cadena de mando la comunicación diaria con su gente, ■ para lo que utilizará el peso de su jerarquía y, sobre todo, los sistemas de apoyo que implante la propia institución. |
|---|---|

remuneración, promoción, tiempo libre y, en menor medida, retos profesionales), normalmente son distintos de los objetivos que persigue la alta dirección (rentabilidad, competitividad, espíritu emprendedor, menores costes, etc.).

- No se debe confundir los problemas de comunicación con los de gestión; en muchas empresas es frecuente escuchar que “Aquí tenemos un problema de comunicación de coj...”, cuando lo que en realidad está pasando es que el problema es mucho más de contenidos –indefinición de políticas, objetivos o criterios– que de formas de decir o formas de contar –donde, en realidad, está el verdadero campo de juego de la comunicación–.

Planteados así los principios, ahora hay que empezar a trabajar. ¿Cómo hacerlo? Lo más práctico es definir niveles

El responsable de poner en marcha la comunicación interna es el “alto mando”, es decir, la alta dirección, y, en particular, el máximo ejecutivo, ya sea el presidente, el consejero delegado o el director general

de responsabilidad y saber quién decide qué cosa, quien hace qué. Porque en materia de comunicación, y mucho más en comunicación interna, es muy fácil que nunca sepamos quién decide. Y ya se sabe, cuando no se sabe quién decide, no decide nadie; luego no se hace.

Ya que el modelo de comunicación interna que planteo quiere ser posible y aplicable, intentaré ser

claro al asignar las responsabilidades de cada uno de los agentes que entra en liza: alta dirección como impulsora; la unidad de comunicación interna como pivote de apoyo (por eso aparece en segundo lugar), y la línea ejecutiva como protagonista y fin último del proceso. Veamos cada caso.

LAS RESPONSABILIDADES DE LA ALTA DIRECCIÓN [EL ALTO MANDO]

Si la alta dirección y, en particular, el máximo ejecutivo, es responsable de poner en marcha la comunicación interna, sus responsabilidades son las siguientes:

- **Primera:** *Identificar lo que nos jugamos en esta guerra, o lo que es lo mismo, saber que la clave para que la comunicación interna funcione es que “mi jefe hable conmigo”, es decir, la implicación de la línea ejecutiva en el proceso de comunicación.* Tener claro, desde el principio, que la batalla que debemos librar es “que mi jefe hable conmigo”. El objetivo de la comunicación interna, en contra de lo que muchos pudieran pensar, no es que toda la plantilla esté informada de todo; los sindicatos, en cambio, sí se pueden permitir el lujo de inundar cualquier empresa, mesa por mesa, persona por persona, con miles de fotocopias para explicar sus posturas sobre tal o

cual tema; nosotros, como organización, no podemos. En consecuencia, las instituciones, ante todo, tienen que garantizar el “principio de autoridad”: “que me lo diga mi jefe”.

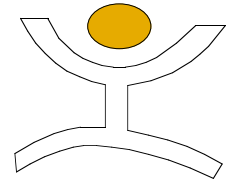
Por eso, todas las actuaciones de comunicación interna tienen que hacer convivir dos necesidades organizativas: que “toda” la plantilla esté informada y que, como en democracia, no se pierdan las formas y se mantenga el peso organizativo de la línea ejecutiva. Con un ejemplo se entenderá bien lo que quiero expresar.

En una gran organización comercial española, cada dos meses se celebran unas reuniones de carácter comercial entre la alta dirección y sus cerca de 150 jefes de ventas, de quienes depende una fuerza comercial cercana a las 6.000 personas. Las conclusiones de esas jornadas son de interés para toda la plantilla (no sólo para las áreas implicadas en la venta), porque allí se hace un balance de la marcha de la empresa y del grado de cumplimiento cualitativo y cuantitativo de los objetivos. ¿Qué hacer? Sencillo. Primero: todos los jefes de ventas asistentes a la reunión reciben un juego de “transparencias” para que, a su vez, reúnan al primer nivel de su fuerza de ventas, unos 2.000 delegados de ventas. Segundo: el director general comercial envía, dos días después, una carta personal a los 2.000 delegados de ventas explicándoles las conclusiones de la jornada; “aunque, con toda seguridad, ya te habrá comentado tu jefe de ventas, quisiera, personalmente comentarte...”. Tercero: la unidad de comunicación interna “pone a disposición” de todo el personal –“bombardea”– una nota informativa con las conclusiones de la reunión, a través de la red informática de la empresa.

Con esta secuencia, se mantiene el equilibrio entre el principio de autoridad y la información masiva. La autoridad se salva porque los jefes de venta disponen de dos o tres días para reunir a sus delegados de ventas y el director general comercial se dirige personalmente a los 2.000 delegados de venta, para no dar lugar a equívocos. La información masiva se garantiza porque toda la plantilla tiene a su disposición las conclusiones de la jornada a través de su red informática. Con todo ello, además, se asegura que el “jefe de ventas”/mando intermedio no sea un cuello de botella para la información ya que, en cualquier caso, la generalidad de la plantilla estará informada por los cauces oficiales que establece la propia empresa.

- **Segunda:** *Decidir la munición apropiada para el bombardeo, o lo que es lo mismo, definir los contenidos de la comunicación interna y concretar sobre lo que se va y sobre lo que no se va a informar.* Normalmente “la munición” organizativa puede tener varios calibres o contenidos: la visión/misión, los valores, los principios, los objetivos generales, las políticas de dirección y gestión, las prioridades organizativas o comerciales, etc.

A todo este conjunto de contenidos o municiones –su visión/misión, valores, principios, objetivos generales, políticas de dirección y gestión, prioridades organizativas o co-



merciales...– a mí me gusta llamarlo “el producto interno”, porque, en realidad, se trata de un “paquete de cosas” que conforman la personalidad de la organización y que la diferencian de las demás. Además, si lo concebimos como un “producto”, ya estamos pensando, directa o indirectamente, en que se trata de algo que tenemos que ser capaces de “vender” a nuestra plantilla. Y no olvidemos que ese “producto” no es sino nuestra empresa/marca/servicio, y que, en definitiva, nuestros empleados son los que van a colocar todo “eso” en el mercado. Y ellos difícilmente lo harán si “eso” no les ha sido vendido/contado/transmitido por la propia organización. Si no creen lo que digo... ¿Imagina alguien que un empleado de El Corte Inglés se niegue, sin motivo alguno, a cambiarnos un artículo que no nos satisficiera? Éste es el ejemplo: *vender al empleado para que éste venda al cliente.*

Pero podemos ir más lejos. Si nos fijamos con detalle, veremos que cuando la alta dirección define el “producto interno”, cuando define qué quiere contar a sus empleados, tiene que tener claro que debe “atacarles” –y seguimos con el símil militar– por dos frentes: por el lado “visceral” o “emocional”, que todas las personas tenemos y que se basa más en impulsos y percepciones que en certezas; y por el lado “racional”, que se apoya, sobre todo, en certezas, motivos y hechos, datos concretos... Esa doble realidad del ser humano, aun dentro del seno de una organización, se recoge en el cuadro 2.

Intentaré explicar esta dualidad del “producto interno” de la manera más clara posible, porque aquí está la piedra angular de todo el modelo.

¿Cómo se “ataca” el “lado emocional”? En especial, con todo lo que afecta a la visión/ misión de la empresa, sus va-

lores, sus principios, sus objetivos generales... ¿Por qué? Sencillo. Por ejemplo, cuando empresas como 3M trasladan a sus empleados, desde el primer día, su principal mandamiento, su razón de ser, es, simplemente: “He aquí el undécimo mandamiento: no matarás nunca a una nueva idea de producto. Muchas grandes ideas proceden de un tropiezo, pero usted sólo puede tropezar si se está moviendo” (Paul Carleton, director, 1931).

Buscan una reacción del tipo “Me gusta una empresa que dice eso; apuesto por eso”. Es decir, buscan una adhesión de tipo visceral.

Algo parecido ocurre en Johnson & Johnson, donde se apela al sentido de responsabilidad social de una industria centrada en la salud. “Creemos que, ante todo, somos responsables –según reza su credo– ante

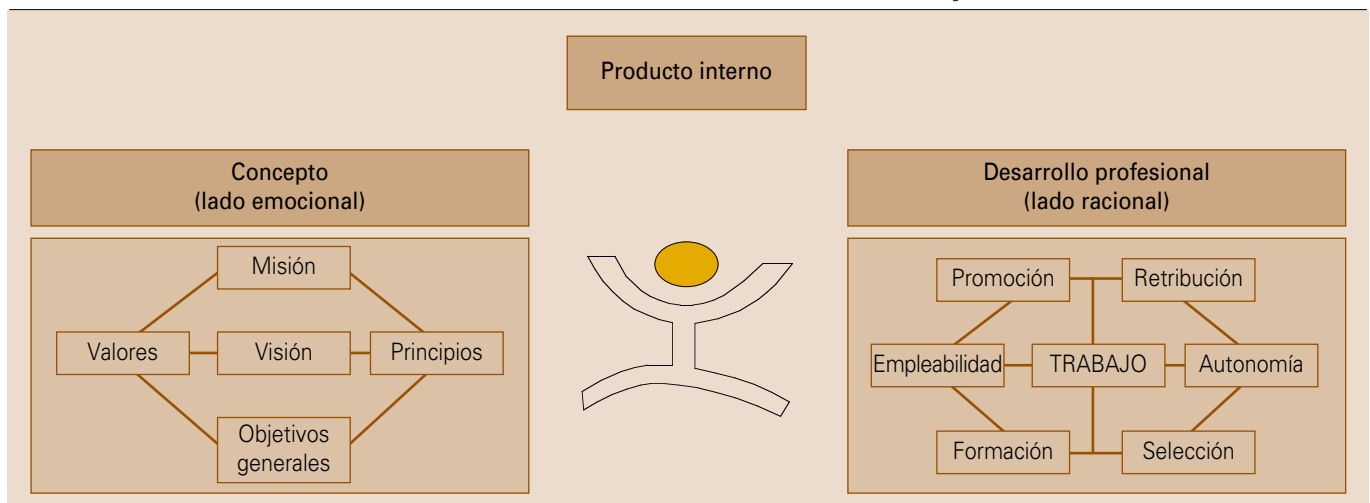
los médicos, enfermeras y pacientes, las madres y los que utilizan nuestros productos y servicios. Debemos esforzarnos constantemente por reducir nuestros costes con el fin de mantener unos precios razonables. Los pedidos de nuestros clientes deben ser enviados con rapidez y exactitud. Nuestros proveedores y distribuidores deben tener la oportunidad de obtener un beneficio justo”.

Estos conceptos –innovación, en 3M, o responsabilidad social, en Johnson & Johnson– son tan potentes que, normalmente, mueven a un cliente a comprar productos de esa empresa, generan en el empleado “orgullo de pertenencia”

En materia de comunicación, y mucho más en comunicación interna, es muy fácil que nunca sepamos quién decide. Y ya se sabe, cuando no se sabe quién decide, no decide nadie; luego no se hace

CUADRO 2

La munición o el contenido de la comunicación interna: el «producto interno»



e identificación con la institución, o, incluso, impulsan a que un profesional decida cambiar de puesto de trabajo o permanecer en él. Y, además, tanto en clientes como empleados, los dos creerán en la empresa, tendrán fe en su futuro, porque “las organizaciones sin visión no tienen posibilidad de crear su propio futuro, sólo pueden reaccionar ante él” (Collins y Porras). No nos engañemos: nadie quiere quedarse en un barco que se hunde o va sin rumbo.

Sin embargo, lo emocional, por sí mismo, no es suficiente para que un cliente compre, un empleado esté orgulloso/implicado, o un profesional cambie de puesto de trabajo o permanezca en él. Hace falta algo más..., algo que ataque el “lado racional”. En realidad, muy pocos productos se venden exclusivamente por impulso y, mucho menos, los que afectan a uno de los aspectos más importantes de la persona, como es su puesto de trabajo.

Así, por ejemplo, al cliente de un banco, le puede gustar la imagen que ha percibido de tal o cual entidad financiera, pero querrá saber el tipo exacto de su préstamo hipotecario, las comisiones que va a soportar y su “servicio posventa”. De igual forma, el empleado, o el profesional que cambia de empleo, pueden estar encantados de trabajar en una empresa que, por encima de todo, fomenta la creatividad y la innovación, pero no a cualquier precio: “muchísima creatividad y

mucho historia pero nunca tuve claro mi desarrollo profesional”.

El trabajador, por tanto, se preocupará, también, por el contenido y las funciones del puesto de trabajo, su retribución, su promoción, su formación, sus posibilidades de desarrollo profesional, los criterios de selección, las políticas de dirección y gestión, las prioridades organizativas o comerciales, su tiempo libre,

Todas las actuaciones de comunicación interna tienen que hacer convivir dos necesidades organizativas: que “toda” la plantilla esté informada y que se mantenga el peso organizativo de la línea ejecutiva

etc. Si nada de eso le convence, estará en su perfecto derecho de afirmar que “prefiero quedarme en esta otra empresa que parece más normalita, pero que cubre mejor mis aspiraciones profesionales”.

Así es como se definen los contenidos de la comunicación interna, como se construye el “producto interno”: combinando la pasión con la razón, la víscera con la cabeza. Sin embargo, hay muchas empresas que sólo centran su comunicación interna en “los fuegos de artificio”: hacen mucho ruido con los temas culturales –que se suelen traducir en documentos del estilo *Proyecto 2002*, *Nuestro ideario*, *Así somos*,

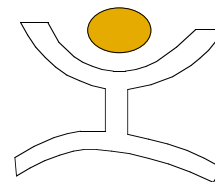
etc.– y luego tienen pocas nueces en lo que afecta a la comunicación necesaria para vender sus productos o fijar sus políticas, por ejemplo, de desarrollo profesional. Y, a la inversa, hay también empresas en las que su maquinaria organizativa funciona como un reloj, pero que no han sido capaces de transmitir, ni a sus empleados ni a sus clientes, la menor ilusión, el menor deseo de estar allí, o la menor diferenciación frente a los demás. Son, simplemente, “la empresa”.

• **Tercera:** *Coordinar en el Estado Mayor la acción conjunta de todos los ejércitos y, en especial, de la aviación y la infantería, o, lo que es lo mismo, coordinar y distribuir las responsabilidades de comunicación entre la línea ejecutiva y la unidad de comunicación interna dentro de los comités directivos adecuados.* Aunque todo este planteamiento de “atacar” a los empleados por

una doble vía, “emocional” y “racional”, pueda parecer muy teórico, lo cierto es que tiene muchas consecuencias prácticas, porque en realidad lo que aquí se decide es ver quién se responsabiliza de cada cosa. Primero, exige distribuir y coordinar las tareas de comunicación en dos grandes líneas de trabajo: “de lo emocional se ocupará mengano, y de lo racional fulano”. Segundo, exige que ese reparto se haga en el seno de los comités de dirección, porque esos órganos son, normalmente, los únicos que reúnen a los primeros niveles de la línea ejecutiva (director de tal, director de cual, etc.). Y tercero, porque si delante del máximo órgano ejecutivo (presidente, consejero delegado, director general...) se reparten las responsabilidades, luego será menos complicado empezar a andar. Veamos, por tanto, cómo se hace el reparto de funciones. El cuadro 3 recoge el reparto de responsabilidades entre lo emocional y lo racional.

A efectos prácticos, lo que está del “lado emocional” genera las siguientes consecuencias:

- *Es el origen de...* casi toda la denominada “comunicación institucional”, centrada más en los temas generales, culturales y filosóficos de la organización –como son la misión, visión, valores, etc.– y en los hechos concretos relacionados con todo esto. Por ejemplo, hoy es frecuente que las empresas distribuyan a su personal todas las notas de prensa que emiten a los medios, cuyo contenido es, por regla general, de tipo institucional o general (resultados, inversiones, nuevos productos, acuerdos empresariales, etc.).
- *Suele ser responsabilidad...*, mayoritariamente, de las unidades de comunicación interna, en su función de portavoces o altavoces de la alta dirección. Por ello, cada vez es más frecuente que estas unidades dependan del máximo órgano ejecutivo –presidente, consejero delegado o director general– y estén al mismo nivel que los “jefes de prensa”, que suelen ser el portavoz o altavoz externo. Sin embargo, no podemos olvidar que la línea ejecutiva tam-



bién tendrá la responsabilidades en esta materia, que van desde transmitir estos mensajes hasta proporcionar datos sobre ellos.

- *Se dirige...* a casi toda la plantilla, bien directamente, bien a través de los mandos intermedios. Por ejemplo, en Baneito, todas las notas de prensa se distribuyen internamente al mismo tiempo que se envían a los medios. ¿Cómo? Primero se envían a los mandos intermedios y, horas más tarde, se ponen en los terminales de ordenador de forma generalizada para toda la plantilla. De esta manera se persigue dar al mando intermedio la posibilidad de ser él quien anticipe la noticia a su equipo; además, si no lo hace, la plantilla puede conocer la información por los cauces oficiales.
- *Se transmite, fundamentalmente, a través de...* canales o vehículos descendentes, más centrados en la información –que tiene un carácter unidireccional– que en la comunicación –que se caracteriza por ser bidireccional: publicaciones, notas, vídeos, etc. No obstante, en algunas ocasio-

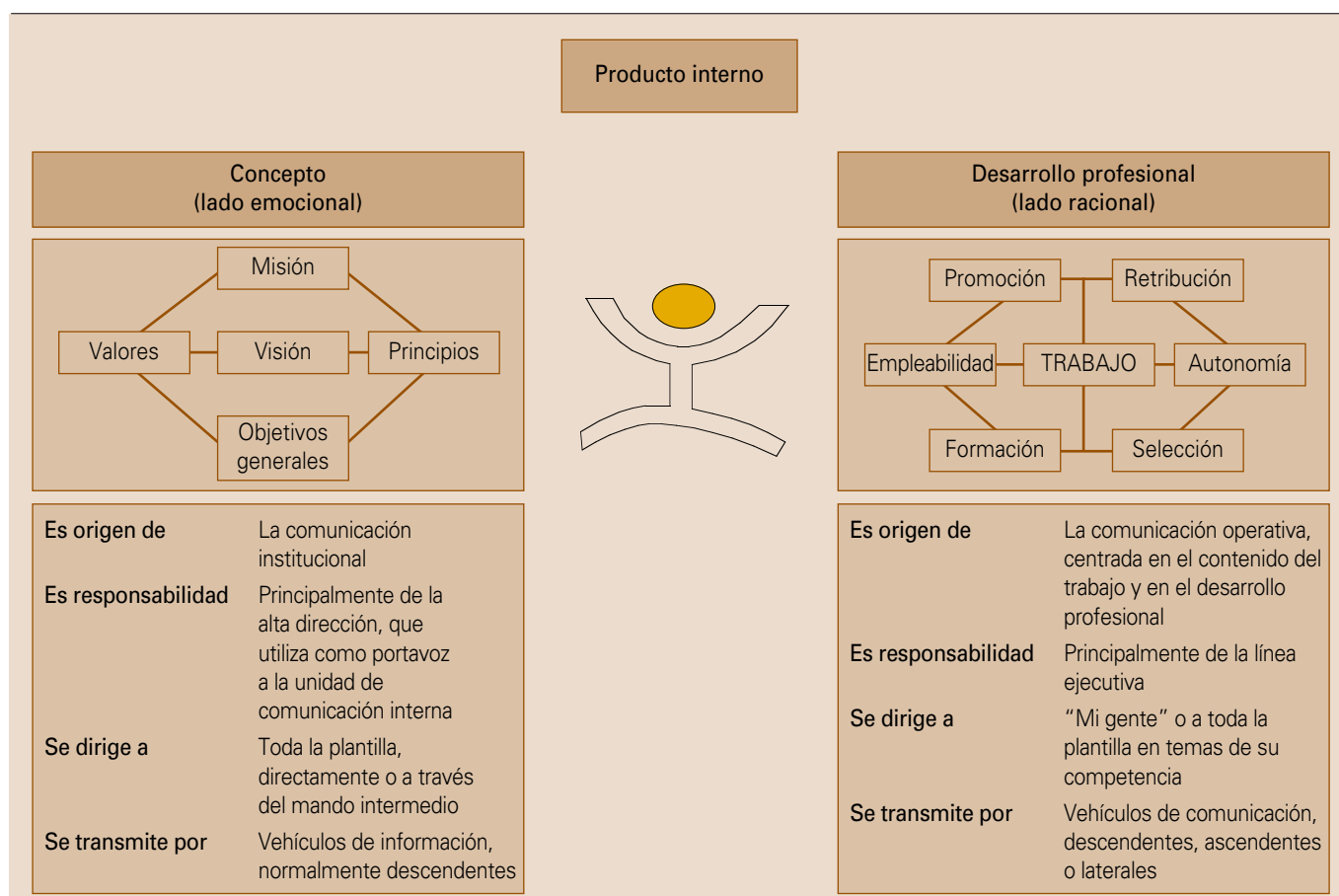
nes también se emplean otro tipo de acciones, como, por ejemplo, las reuniones que se celebran con los primeros niveles de dirección antes de la presentación de resultados ante la junta general de accionistas, etc.

También a efectos prácticos, lo que está en el “lado racional” desencadena las siguientes consecuencias:

- *Es el origen de...* casi toda la denominada “comunicación operativa”, centrada más en temas del negocio y del desarrollo profesional que en los aspectos culturales o filosóficos de la organización. Este tipo de comunicación tiene, por lo general, dos grandes vertientes: 1) la comunicación directa con su gente –sobre el trabajo o sobre los temas que afectan a su desarrollo profesional–, y 2) la información dirigida a toda la organización en aquellas materias propias de su responsabilidad, como por ejemplo, las directrices del director de Control de Gestión para el próximo presupuesto. En ambas vertientes las unidades de comunicación interna pueden y deben prestar apoyo.

CUADRO 3

Las responsabilidades derivadas de la comunicación interna



- *Suele ser responsabilidad de...* la propia línea ejecutiva, que, por regla general, es soberana tanto en los contenidos de esa comunicación como en las formas de transmitir. Es más, como en casi todas las empresas al frente de cada una de las áreas funcionales (Finanzas, Márketing, Producción, Recursos Humanos...) o de cada una de las divisiones (productos de gran consumo, productos industriales...) hay un alto cargo, desde el punto de vista organizativo, todos intentan ser lo más respetuosos posibles con el trabajo del otro, y todos, en consecuencia, hacen de sus funciones “su particular reino de taifas”, donde “si tú no te metes conmigo, yo tampoco me meto contigo”.
- *Se dirige...*, en primer lugar, a “mi gente”, es decir, al propio equipo que depende de cada una de las áreas o divisiones de la empresa. No obstante, es frecuente que un área en concreto, por ejemplo, la de Recursos Humanos, se dirija a toda la organización para transmitir instrucciones sobre un tema de su competencia (el sistema de remuneración variable) pero que debe ser aplicado por todas.
- *Se transmite a través de...* múltiples canales o vehículos: descendentes, ascendentes, horizontales, en los que, lógicamente, se espera la comunicación de muchas partes implicadas. Por ejemplo, en la reunión quincenal de producción de una compañía consultora, el director general, junto con todos los directores divisionales, ponían en común los proyectos en los que se estaba trabajando y se intentaban buscar sinergias comerciales y técnicas para abordarlos; en esta reunión era normal el cruce de informes entre divisiones (comunicación horizontal), de las divisiones al director general (comunicación ascendente) y del director general hacia los distintos responsables divisionales (comunicación descendente).

¿Imagina alguien que un empleado de El Corte Inglés se niegue, sin motivo alguno, a cambiarnos un artículo que no nos satisface?

• *Cuarta: Ponerse al frente de las tropas cuando empieza la batalla, o, lo que es lo mismo, dar ejemplo en el proceso de comunicación.* Una vez definidos los contenidos, la alta dirección debe predicar con el ejemplo: no hay nada que perjudique más a la comunicación interna que un presidente, consejero delegado o director general oscurantista y poco transparente, porque ya se sabe que los de abajo suelen copiar a sus jefes, bien por espíritu de supervivencia, bien por convencimiento.

Por ejemplo, Alfredo Sáenz, en 1995, poco después de asumir la presidencia del Banco Español de Crédito, Banesto, definió unas cuantas líneas de actuación, pocas, entre las que figuraba una muy concreta: “Dirigir sobre el terreno”. Ese principio de gestión tan genérico se concretó en que el presidente y los miembros de la dirección ejecutiva se recorrieran España para conocer tanto a los principales clientes del banco, como su estructura organizativa: direcciones regionales, direcciones de zona e, incluso, las sucursales ban-

carias. “Se sabía las cifras de mi oficina y los detalles”, me confesó un director de sucursal. Con esta actitud, Alfredo Sáenz se ganó el apodo de “presidente viajero” y, sobre todo, generó actitudes miméticas en buena parte de la línea ejecutiva del banco. “Tiempo que estés en el despacho –comentó– es tiempo perdido”.

No obstante, el hecho de dar ejemplo en el proceso de comunicación tiene claros límites y riesgos. Así, en primer lugar, se corre el riesgo de “quemar la figura del máximo órgano ejecutivo”, ya sea presidente, consejero delegado o director general; a estos

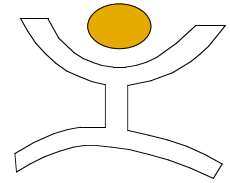
altos cargos hay que utilizarlos al principio –para impulsar– y al final –para condecorar a los mejores– de las grandes batallas, no en cualquier escaramuza del frente. Con eso quiero decir que las intervenciones de la alta dirección tendrán lugar en momentos significativos del ejercicio (por ejemplo, la presentación de resultados anuales) o en circunstancias muy significativas de la vida organizativa (por ejemplo, en el impulso de procesos de transformación).

LAS RESPONSABILIDADES DE LA UNIDAD DE COMUNICACIÓN INTERNA [LA AVIACIÓN]

Si la unidad de comunicación interna, “la aviación”, es un instrumento para apoyar a la alta dirección y a la cadena de mando, sus responsabilidades son:

- *Primera: Apoyar al alto mando con sus bombardeos selectivos o masivos, o lo que es lo mismo, actuar como altavoz de la alta dirección para transmitir los mensajes directamente ligados a ella, que, como ya hemos dicho, tienen que ver con la visión, misión, objetivos generales, valores culturales.* Cuando hablamos de misión, visión, cultura etc., en contra de lo que muchos puedan pensar, no siempre estamos cayendo en la “odiosa propaganda interna”, que practicaba el aparato nazi. No es así: todos estos temas, que, en el fondo, constituyen la identidad cultural de cualquier organización, se encuentran latentes, o deben estarlo, en cada noticia concreta que proporciona la organización. Por ejemplo, cuando una compañía informa a la prensa y a sus empleados sobre la venta o la compra de una filial, tiene ante sí una ocasión excepcional para explicar, una vez más, cuál es su misión, cuál es el negocio, y cómo se encuadra esta compraventa en la orientación estratégica de la compañía. Ésa es la clave: ligar cada noticia concreta a la misión o a un objetivo general de la organización; y eso tiene difícil lectura propagandística. Las grandes campañas internas sobre nuevos posicionamientos estratégicos sólo pasan una o dos veces cada diez años; mientras tanto, hay que seguir trabajando.

Aclarado este asunto, el apoyo a la alta dirección se concreta en dos acciones relativamente sencillas: canalizar los mensajes y traducirlos.



- *Canalizando los mensajes. ¿Cómo se hace?* Simplemente, creando los cauces/canales/medios/soportes/vehículos/procedimientos –llámese como se quiera– para que la “empresa”, de manera “oficial”, comunique a la plantilla en el tiempo y en la forma decidida. En este aspecto caben múltiples posibilidades, que van desde la tradicional revista de empresa, hasta las más sofisticadas redes Intranet, en las que, por ejemplo, se recogen desde la memoria anual de la empresa, hasta su catálogo de productos o servicios, pasando por el código de buenas y malas prácticas. Aquí, en cualquier caso, lo importante es ajustar cada tipo de información a su canal apropiado; ya se sabe que “no hay nada más viejo que un periódico de ayer”, por lo que si toda la información de la empresa se “reserva” para su revista bimestral, la información de mayor actualidad quedará vieja en un solo día. Ejemplo: los resultados económicos de la empresa, que si no están disponibles antes de su aparición en prensa, convertirán a los periódicos en la fuente ideal para la plantilla. Sin embargo, todo esto, como me comentó el máximo responsable de comunicación de una compañía industrial española, “es igual que construir el W.C.: tienes que tenerlo siempre en uso y limpio para cuando la gente quiera utilizarlo; el día que lo quites o esté sucio, te empezarán a criticar. Moraleja –me dijo–: el trabajo del comunicador interno será poner los medios, crear los canales, poner la información a disposición de la plantilla; no pretendas, encima, que la lean, que la aprendan, ni que la compartan. Eso ya no es tu responsabilidad, ni está en tus manos; cada uno hará lo que le venga en gana”. Y, de hecho, ahí reside quizá la clave de todos y cada uno de los canales de comunicación que se implanten: deben existir, tienen que existir, deben estar disponibles... para cuando se quieran utilizar.
- *Traduciendo los mensajes. ¿Cómo se hace?* Puede que el comunicador interno no sea responsable de que la plantilla lea, aprenda o comparta los mensajes, como me comentaba aquel industrial; sin embargo, sí es responsabilidad suya que los mensajes se entiendan, que no se caigan de las manos de los que los leen, ven o escuchan. Creo que éste es en realidad el principal día a día del comunicador interno; lo que pasa es que es frecuente encontrarse a presidentes o consejeros delegados “creativos”, a los que les gusta más detenerse en las formas (que si tal o cual formato, que si tal o cual palabra, que si esta foto no me gusta...) que fijar claramente los mensajes que la organización debe transmitir.
- *Segunda: Apoyar a la infantería en el combate cuerpo a cuerpo y proporcionar las consignas adecuadas para arengar a las tro-*

pas, o lo que es lo mismo, ayudar a la línea ejecutiva en las acciones o procesos de comunicación derivados de sus responsabilidades. El apoyo que pueden proporcionar las unidades de comunicación interna a la línea ejecutiva puede venir por dos frentes: generando un cierto “estado de opinión” en la plantilla, y actuando como proveedor de servicios de comunicación. Veamos ambas opciones.

- *Generando un estado de opinión. ¿Cómo se hace?* Sencillamente “bombardeando” a la plantilla con determinadas informaciones o mensajes que ayuden a enmarcar cada proyecto concreto de tal o cual área o división dentro de la política general de la empresa. En realidad, ésta es la línea de trabajo más fácil y más habitual de los departamentos de comunicación interna.

Por ejemplo, en 1992 Continente se planteó como objetivo y como política de gestión la reducción de gastos “para reinvertir el ahorro conseguido –según declaraba su consejero delegado en una carta publicada en su revista interna– en precios más bajos en los lineales, en un mejor servicio al cliente, o en los dos aspectos a la vez”. Para ello se difundió por toda la empresa el lema “2 x 3: gastemos 2 donde hemos gastado 3”, que ahorró a los mandos intermedios mucho tiempo y muchas explicaciones en sus departamentos: la plantilla ya conocía el tema, sabía que se trataba de un tema que venía de arriba e, incluso, podía aportar sus sugerencias a los superiores directos. Este mismo objetivo se persigue con las revistas internas y con volcar internamente las notas que se mandan a la prensa; en ambos casos, se persigue un efecto “gota mala-ya”, “sirimiri” o “calabobos”: impregnar poco a poco a la gente sin grandes aspavientos.

- *Prestando servicios de comunicación a la línea ejecutiva. ¿Qué significa y cómo se hace?* En líneas generales se trata en convertir la unidad de comunicación en una especie de “proveedor” o “consultor” de la línea ejecutiva para ayudarle en la parte de comunicación que conlleve su trabajo diario; no

olvidemos que la función de comunicar es inherente al hecho de dirigir y que el objetivo último que perseguimos es que “mi jefe hable conmigo”.

La primera “línea de servicios” es ayudar a cada jefe a hablar con su gente, bien para transmitir los mensajes institucionales de la organización (lado emocional), bien para transmitirles lo que afecte a las funciones de cada uno, a su desarrollo profesional, –subidas salariales, “bonus”

En Johnson & Johnson se apela al sentido de responsabilidad social de una industria centrada en la salud

Alfredo Sáenz, poco después de asumir la presidencia del Banesto, definió unas cuantas líneas de actuación, pocas, entre las que figuraba una muy concreta: “Dirigir sobre el terreno”

por desempeño, cursos de formación necesarios-, etc. (lado racional).

¿Cómo se hace esto? En España, Renault ha encontrado una buena fórmula. En síntesis, su Departamento de Comunicación se ofreció como “consultor interno” de una sección de la factoría de Valladolid y, a modo de prueba piloto, se comprometió a mejorarles, en un período de tiempo concreto, la comunicación “operativa” de los mandos con su equipo,

si, a cambio, les dejaban implantar algunas acciones que pudieran mejorar la comunicación general o institucional de Renault, que, para ellos, tenía un fuerte componente motivacional.

Dicho y hecho: en primer lugar, realizaron un pequeño diagnóstico para detectar y medir

Las intervenciones de la alta dirección tendrán lugar en momentos significativos del ejercicio o en circunstancias muy significativas de la vida organizativa

las necesidades y carencias de comunicación de la sección y, además, inventariaron los instrumentos que utilizaban los mandos para transmitir las instrucciones al equipo. Con resultados en la mano, el “consultor interno” diseñó un plan de comunicación propio y específico para la sección, en el que los mandos y sus equipos eran los únicos intervinientes: adaptaron los contenidos informativos generales de Renault a las necesidades concretas del departamento, establecieron un sistema de reuniones en cascada, desde el jefe del departamento al operario, a través de las que se transmiten las instrucciones con los criterios del director de Fábrica, etc.

Después de esta “intervención”, se midieron los resultados y, a juicio de los implicados, su comunicación había mejorado. Incluso dentro del propio Departamento de Comunicación se creó el Centro de Información y Comunicación (CIC), encargado sobre todo de adaptar a la sección las noticias de Renault.

La segunda “línea de servicios” es ayudar a que cada área funcional o división comunique a toda la organización los temas de su responsabilidad de repercusión general; en este capítulo, por ejemplo, se encuentran las directrices del director de Control de Gestión para el presupuesto, o la explicación que hace el director de Recursos Humanos sobre un hipotético sistema de retribución variable, o las directrices que dan los departamentos de compras para adquirir bienes y servicios, o las instrucciones del director de Marketing para comercializar tal o cual producto.

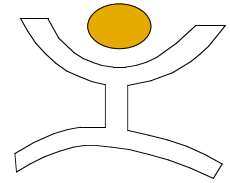
Ésa es la clave: ligar cada noticia concreta a la misión o a un objetivo general de la organización

¿Cómo se hace esto? Un buen ejemplo tuvo lugar en una compañía industrial cuyo departamento de Salud Laboral, encuadrado en el área de Recursos Humanos, identificó que los accidentes laborales estaban creciendo alarmantemente con el consiguiente riesgo para las personas y con un elevado coste para la empresa. ¿Cómo se actuó? El Departamento de Comunicación diseñó una “campaña publicitaria interna”, muy lúdica, dirigida al personal de fábrica, cuyo objetivo era promover el uso de los mecanismos de seguridad como cascos, gafas, orejeras, guantes, mascarillas, trajes ignífugos, etc. Los resultados fueron buenos: descendieron los accidentes y se ahorraron más de 400 millones de pesetas.

Crear estas líneas de “consultoría interna” de comunicación es, posiblemente, la principal línea de futuro de la función, y, desde luego, es la forma más fácil de conseguir que “mi jefe hable conmigo”. Además, la principal ventaja que tiene es que la cadena de mando y los equipos naturales son los actores principales; la unidad de comunicación interna no “figura” en el reparto, porque ya se sabe que quien figura, despierta celos, recelos, envidias o, cuando menos, cierta desconfianza.

• **Tercera:** *Proporcionar a cada una de las divisiones que interviene en la batalla el código de señales y contraseñas homogéneas para no caer bajo el fuego amigo, o lo que es lo mismo, crear un marco general de información/comunicación que consiga que todas las informaciones internas –y, en su caso, externas– respondan a una política definida, a un estilo homogéneo e integrado y no rivalicen ni compitan entre sí.* ¿Cómo se hace esto? Para empezar, hay que saber a qué nos enfrentamos. Nos encontramos ante una situación muy típica que, en síntesis, consiste en que, debido a la ausencia de una política de comunicación definida, los gestores de tal o cual división actúan a su propia voluntad para implantar dentro y vender fuera los productos o servicios de su responsabilidad. Veamos un caso concreto. En una importante empresa del sector financiero y asegurador radicada en España, organizada por divisiones, con cuentas de resultados independientes, precios de transferencia entre ellas, y fuerza de ventas compartida, cada director de división era responsable de casi todas las piezas de información/comunicación del producto o servicio con clientes y vendedores, desde los “folletos de publicidad” hasta los documentos internos de explicación técnica. Había, eso sí, unos mínimos de tipo estético, que afectaban, básicamente, a la papelería de la empresa

(logotipos, carpetas, hojas, portadas, etc.), aunque no siempre se respetaban. Incluso los proveedores de cada división (agencias de publicidad o consultores especializados) eran diferentes, por lo que lo que lo normal era que los documentos, internos y externos, fueran cada uno “de su padre y de su madre”.



Esta situación desencadenó dos consecuencias. De cara al cliente –*imagen externa*–, cuando el comercial entregaba dos o tres folletos juntos (porque al final, el seguro de vida, el de accidentes, y el plan de ahorro personal lo consumía el mismo tipo de cliente) parecía que se trataba de empresas distintas e, incluso, en ocasiones, se ofrecían mensajes contradictorios. De cara al vendedor –*imagen interna*– la percepción era todavía peor: “Aquí –comentaban– cada uno va por libre”, lo que delataba cierto grado de descoordinación y, además, les hacía perder mucho tiempo a la hora de estudiar los detalles del producto y preparar los argumentos de venta, porque, al no haber un estilo ni unos temas homogéneos, era como si su periódico favorito –*El País, ABC o La Vanguardia*– cambiase cada día de formato e incluso de secciones.

La solución que se tomó fue relativamente sencilla: de cara al exterior, se perfiló un manual de imagen corporativa que, preservando siempre el logotipo de la organización, delimitaba por colores las diferentes familias de productos o servicios que se comercializaban. De cara al interior, especialmente para la fuerza de ventas, se fue más allá: se identificó a todos los emisores posibles; se asignó a cada emisor/división un código visual (por colores, iconos, etc.), para todas sus informaciones; se implantó un “libro de estilo” para perfilar la forma de redacción de los documentos; se establecieron índices estándar para los manuales internos de producto; se proporcionó a los proveedores de cada división un soporte informático de todos los formatos, para evitar “libres interpretaciones artísticas”, etc. En definitiva, se definió una política de comunicación interna que unificaba, sobre todo, los formatos, los estilos y las secciones. Sin embargo, cada división era responsable del contenido de cada documento.

Todo este trabajo se pilotó en la Dirección de Comunicación, que integraba los departamentos de imagen y de comunicación interna, y que, orgánicamente, se situaba en la órbita del director general. Esta dependencia resultó decisiva para el éxito del proyecto: aquello lo impulsaba la alta dirección y, aunque con reticencias, había que aceptarlo “porque era un tema de empresa”. Y, ya se sabe, si quien realiza este tipo de brega entre los generales en liza (áreas o divisiones) no actúa bajo instrucciones del alto mando, sino que está al servicio de uno u otro general, será visto, con toda seguridad, como parte interesada, como juez y parte; y eso genera siempre problemas.

En definitiva, se trata de regular todas las informaciones que emite una organización a

través de una especie de “manual de identidad/imagen interna” en el que toda la información de la organización (institucional, operativa, comercial, etc.), venga del área o división que venga, responda a los mismos criterios visuales y a

los mismos estándares. Está bien que los marinos vayan de blanco, la infantería de caqui y los aviadores de azul; lo que ya no se admite es que, juntos, parezcan de países distintos –España, Japón o Arabia Saudí– y, encima, se comporten como tales.

LAS RESPONSABILIDADES DE LA LÍNEA EJECUTIVA [LA INFANTERIA]

Si la ejecución y el protagonismo de la comunicación interna debe recaer en la “infantería”, en la cadena de mando, es decir, en el resto de los ejecutivos, directores y mandos intermedios, sus responsabilidades son las siguientes:

- **Primera:** *Ejercer, con todas sus consecuencias, el mando en el campo de batalla, ante sus tropas y ante sus superiores, o lo que es lo mismo, asumir las responsabilidades que se derivan de su cargo, entre las que también figura la comunicación con su gente.*

Comunicar con “su gente”, normalmente, tiene dos grandes facetas. La primera consiste en asumir de una vez por todas que la función directiva no sólo consiste en las antiguas responsabilidades de controlar, planificar o coordinar (Fayoll), sino que va mucho más allá; dirigir es integrar, es representar, es escuchar, es, en definitiva, crear equipo; y eso difícilmente se logrará si no conseguimos informar y comunicar con las personas que dependen de nosotros. Si lo que perseguimos con todo este montaje de comunicación interna es que “mi jefe hable conmigo”, es evidente que a él le corresponde contarme las cosas; no tendría ningún sentido que fuera yo quien le preguntase a mis superiores que me cuenten, porque lo más posible es que me echen del despacho por indiscreto, insubordinado y, encima, cotilla.

Y es que muchos altos ejecutivos, cuando oyen hablar de comunicación, creen que “eso” no va con ellos, que ya tienen bastante con “trabajar” sacando adelante la cuenta de resultados y negociando con los clientes, como para encima tener que andar ocupándose de estas tonterías; ésa no es su

Lo importante es ajustar cada tipo de información a su canal apropiado; ya se sabe que “no hay nada más viejo que un periódico de ayer”

Crear estas líneas de “consultoría interna” de comunicación es, posiblemente, la principal línea de futuro de la función y la forma más fácil de conseguir que “mi jefe hable conmigo”

responsabilidad, ése es un tema del Departamento de Comunicación Interna, si es que existe. Para evitar esta tendencia, que, por lo demás, es muy común, algunas empresas ya han optado, en el seno de sus comités de dirección, por hacer que todos sus altos ejecutivos (directores generales, directores, etc.) incorporen en su descripción de puesto de trabajo la función de comunicación con todas sus

consecuencias, es decir, exigiendo su cumplimiento, penalizando el incumplimiento, retribuyendo su excelencia y estableciendo los mecanismos para prestar la ayuda necesaria a quien deba comunicar “con su gente”. Cuando esto pasa, cuando la línea ejecutiva le “ve las orejas al lobo”, cuando se les obliga “por decreto” a asumir funciones de comunica-

Es necesario proporcionar a cada una de las divisiones que interviene en la batalla el código de señales y contraseñas homogéneas para no caer bajo el fuego enemigo

ción, es cuando se pide ayuda a la unidad de comunicación interna para que desarrolle su “filosofía” de proveedor. Y así debe ser.

La segunda faceta de “comunicarse con su gente” consiste en transmitir a la tropa fielmente las instrucciones del alto mando o, lo que es lo mismo, no distorsionar ni desvirtuar los mensajes de la alta di-

rección al transmitirlos a su equipo de trabajo. Este aspecto, aunque no es fácil de implantar, ya está siendo abordado por la mayoría de las empresas que se han iniciado en la comunicación interna; la forma más habitual es proporcionar a la línea ejecutiva el material necesario “de apoyo” para las reuniones con sus departamentos, como por ejemplo, juegos de transparencias, dossiers explicativos de los temas a tratar, modelo de orden del día, etc. Incluso es también bastante frecuente que se brinde a los ejecutivos la posibilidad de mejorar sus habilidades de comunicación mediante cursos o talleres de presentaciones eficaces, de comunicación escrita, de escucha activa...

• **Segunda:** *No hacer la guerra por libre y no ocultar información relevante para la batalla, o lo que es lo mismo, utilizar los medios y los procedimientos de comunicación previstos por la organización y hacer circular la información que genera cada área o división entre el resto de la organización por si pudiera ser de interés para todos.* Hacer la guerra por su cuenta es uno de los principales cánceres de las organizaciones. La primera manifestación de hacer la guerra por su cuenta es la “falta de disciplina organizativa” en casi todos los terrenos, y que se pone de manifiesto cuando, por ejemplo, no se respetan las políticas de compras y contrataciones, la programación comercial, la normas administrativo-contables y, cómo no, los procedimientos fijados para la comunicación. En el fondo, esta indisciplina pone de manifiesto una profunda descoordinación entre las distintas áreas o divisiones, en casi todos los terrenos (comerciales, organizativos, operativos, comunicacionales...), cuya consecuencia más habitual es que las mismas cosas se hagan por triplicado en tres y cuatro departamentos distintos.

Muchos altos ejecutivos, cuando oyen hablar de comunicación, creen que “eso” no va con ellos, que ya tienen bastante con “trabajar”

La solución a este tema no es fácil, porque, en principio, la coordinación de estos temas debería hacerse en el seno de los comités de dirección o, en su defecto, por el máximo órgano ejecutivo, director general o consejero delegado, dentro del ejercicio habitual de sus responsabilidades. Pero no nos engañemos: es muy difícil que estos órganos puedan coordinar las actividades de toda la organización porque ahí se ven las líneas generales, no los planes concretos de actuación, donde, normalmente, se producen las disfunciones.

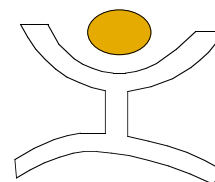
Por ello, una de las mejores posibilidades es implantar un sistema de información de comunicación interna (que podríamos denominar SICI), que tenga en cuenta la cadena de valor de la organización y que gestione toda aquella información que genere valor para la empresa de manera integral (el cuadro 4 muestra las posibles informaciones generadoras de valor en cada una de las fases de la cadena). Hoy en día, los sistemas de información están más volcados en la estadística financiera y en la gestión de los costes, pero no se detienen en los aspectos cualitativos de gestión generadores de valor. Ahí hay un paso importante, aunque lo cierto es que todavía no hay experiencias notables en esta línea.

Otra posible solución nos la proporcionan, a nivel internacional, empresas como Coca-Cola o General Electric, que han creado dentro de su organigrama lo que allí llaman la “vicepresidencia del conocimiento” o “vicepresidencia del aprendizaje”, cuya principal responsabilidad es transferir las mejores ideas y las mejores prácticas de un lado a otro de la organización de forma rápida y eficiente. El objetivo de esta vicepresidencia, que, en definitiva se enmarca en el seno de la alta dirección, no es más que promover la comunicación interna, eso sí, ampliando de manera notable el espectro de contenido que habitualmente corresponde a esta función.

Pero “hacer la guerra por su cuenta” es algo más y, por ejemplo, se pone también de manifiesto en la tendencia natural de las diferentes áreas o divisiones a ocultar la información relevante, bien para apuntarse alguna que otra medalla, bien para no dar pistas a los “competidores internos”, es decir, a las otras áreas de la empresa. De hecho, el trabajo más complicado de un comunicador, interno o externo, es acceder dentro de su casa a las fuentes de la información y

crear su red de “informadores” o “corresponsales” que le mantengan siempre al día. Y es que es muy frecuente que, por ejemplo, el departamen-

to comercial lance un nuevo producto al mercado y no facilite información a la unidad de comunicación para que “explote” la noticia convenientemente, tanto internamente entre el personal como externamente en los medios de comunicación. Unas veces esto no se hace por desidia; otras por olvido; otras porque “ésta no es tu responsabilidad”; otras por asumir “protagonismo”; y otras, la mayoría, porque no existe ningún procedimiento organizacional establecido



para que las diferentes áreas o divisiones proporcionen la información a los responsables de comunicación.

Para solucionar este problema las empresas han buscado varias soluciones, aunque casi todas son difíciles de aplicar desde el punto de vista organizativo. Lo más común es comprometer a todas las áreas o unidades para que, cada cierto período de tiempo, y de manera automática, se proporcione a la unidad de comunicación la información sobre novedades, hechos relevantes, balance de actuaciones llevadas a cabo, etc. La clave consiste en que esto se haga automáticamente, tan automáticamente como cuando enviamos a Administración una copia de todas las facturas o hacemos llegar a Recursos Humanos el listado con las vacaciones de

nuestra gente. Este compromiso suele hacerse mediante instrucciones del máximo órgano ejecutivo y, por lo general, se traduce en un impreso adaptado a cada área, en el que se indican los temas de detalle susceptibles de interés general.

Otra opción para obtener la información relevante en la compañía es consagrar la presencia del responsable de Comunicación en los diferentes comités de dirección, de forma que sea allí donde “pinche” para tener los datos de primera mano. Sin embargo, esta opción, que es la mejor, todavía no está definitivamente consagrada en España, ya que sólo el 41% de nuestros responsables de Comunicación –de quienes dependería tanto la parte interna como la externa– formarían parte del comité de dirección, según datos

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 LAS 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 			
	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 	<u>Cía. de servicios</u> <ul style="list-style-type: none"> • Productos propios • Ofertas • Informes • Metodologías <u>Cía. industrial</u> <ul style="list-style-type: none"> • Productos propios • Círculos calidad • Grupos mejora 	Red distribución	Transmisión de valores de la compañía	<ul style="list-style-type: none"> • Quejas clientes • Averías tipo 	
	LOGÍSTICA INTERNA	PRODUCCIÓN	LOGÍSTICA EXTERNA	MÁRKETING Y VENTAS	SERVICIO POSVENTA	
	Actividades primarias			Margen		

de un estudio realizado en 1995 por la asociación profesional DirCom con patrocinio de la Comunidad Autónoma de Madrid; por contra, y, por ejemplo, hoy nadie cuestiona que los directores financieros pertenezcan a este órgano por razón de su función.

EPÍLOGO

Éste es el reto: “que mi jefe hable conmigo”. Y lo es, y lo seguirá siendo, aunque las nuevas tecnologías vayan copando, día a día, parcelas de nuestra vida.

Hace ya unos años, John Naisbitt, autor/futurista, hablaba de la relación entre “alta tecnología” y el “estrecho contacto”, para destacar una idea muy simple pero muy importante: a medida que la tecnología va invadiendo nuestra vida, más tendremos que ser capaces de buscar un contrapeso o un contrapunto de carácter humano a nuestro alrededor. Es esta línea, y en una investigación realizada en Estados Unidos por Mary B. Young y James E. Post, se ponía de manifiesto que las empresas que más y mejor tenían implan-

tada la función de comunicación interna combinaban siempre el uso de elementos tecnológicos (Intranet, correo electrónico, videoconferencias...) con una estrategia de contacto humano, donde la comunicación cara a cara jefe-subordinado era una de las grandes protagonistas.

Ése el reto; ésa es la batalla: “Venga, jefe, soy todo oídos, cuénteme”.

«La batalla de la comunicación interna».
© Ediciones Deusto. Referencia nº 0793.