

EL PROGRAMA DE COMUNICACIÓN INTERNA (PCI)

Original del profesor Alberto Andreu Pinillos del IE Business School.
Versión original de 1 de septiembre de 1993. Última revisión, 2 de diciembre de 2010.
Editado por IE Business Publishing, María de Molina 13, 28006 – Madrid, España.
©1993 IE. Prohibida la reproducción total o parcial sin el permiso escrito del IE.

Comunicación Interna, Comunicación Operativa, Comunicación Ascendente, Comunicación Interpersonal, Comunicación Descendente, Comunicación Horizontal... son conceptos muy utilizados en las organizaciones. Pero... ¿Qué significan realmente? ¿Son partes de un mismo todo o estamos ante conceptos diferentes? ¿Qué es lo que verdaderamente se encuentra detrás de ellos?

En realidad, todos estos aspectos forman parte de lo que tradicionalmente se entiende por Comunicación Interna dentro de las empresas. Sin embargo, podemos hacer unas precisiones que ayudarán a entender las diferencias entre uno y otro concepto. Son éstas:

- Por Comunicación Interna podemos entender el flujo de información creado para transmitir aspectos generales de la compañía, y que normalmente son los relacionados con la misión de la empresa, sus objetivos generales, sus principales mensajes en torno a los que se quiere integrar a las personas de la organización, etc. Su principal actor suele ser el Director General, ya que a él le corresponde impulsar todos estos aspectos. Para la transmisión de estos aspectos, algunas organizaciones diseñan programas formalizados, donde se establecen procedimientos concretos, plazos, responsabilidades, etc. Es decir, vendría a ser como una Publicidad Institucional de una compañía dentro de ella misma.
- Por Comunicación Operativa suele entenderse el flujo de información de una compañía creado para transmitir aspectos particulares del día a día de la organización, y que normalmente son los relacionados con las órdenes e instrucciones entre superiores y subordinados (Comunicación Ascendente y descendente) y los intercambios entre unidades, divisiones o individuos de igual nivel jerárquico (Comunicación Horizontal). El principal actor es la propia línea jerárquica o de mando de la compañía, en su papel de columna vertebral de las empresas. Para el funcionamiento de este tipo de comunicación las organizaciones diseñan no solo manuales de funciones y procedimientos donde se especifica qué órgano reporta a cual sino también reuniones periódicas, etc., para el intercambio de información sobre la marcha del negocio.

Entendidas de esta manera la Comunicación Interna y la Operativa...reflexionemos un momento: ¿Cuántas empresas se han preocupado realmente por crear un buen sistema de comunicación interna para transmitir su misión. La respuesta es muy clara: muy pocas¹. Tanto es así que la mayoría de las que han apostado por ello, ha sido porque habían iniciado profundos procesos de cambio organizativos o estratégicos que, prácticamente hablan convulsionado la propia empresa. Y ya se sabe el refrán: "nos acordamos de Santa Bárbara cuando truena". Es decir: las empresas

¹ En un estudio realizado entre junio y diciembre de 1992 sobre el Estado de la Comunicación Interna en las 230 principales compañías e instituciones españolas, tan sólo el 8% de los encuestados manifestó tener en su organigrama la figura del responsable de comunicación interna. Ver El Estado de la Comunicación Interna en España (Alberto Andreu Pinillos, para el IE y NorConsult).

comienzan a hablar de Comunicación Interna cuando se dan cuenta que todos o casi todos tienen que empezar a cambiar, a actuar de forma distinta.

Y todos estos cambios deben transmitirse internamente. Difícilmente implicaremos en nuestro proceso de cambio a la organización y a todas las personas que trabajan en ella, si no saben hacia dónde va su empresa, o qué se exige de ellos, o cuál será su futuro más cercano.

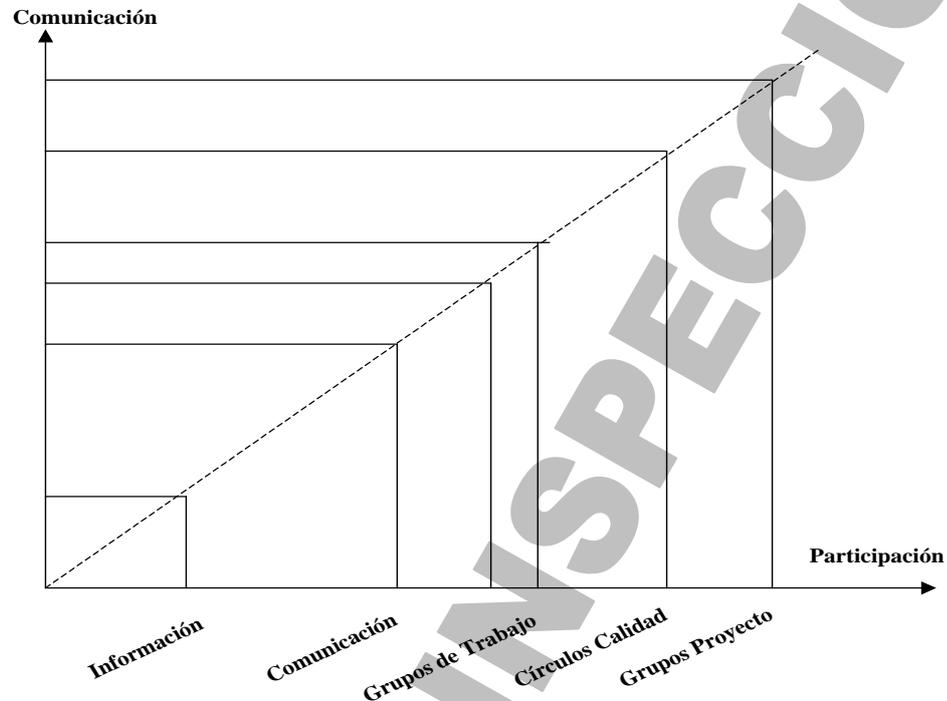
Sin embargo, las empresas excelentes son aquellas que, a lo largo de muchos años han conseguido asociar su nombre a una idea, que casi siempre ha coincidido con su misión o con su posicionamiento estratégico. Y estas empresas son excelentes, porque, además de una gestión empresarial eficiente, han conseguido transmitir y vender esta idea, tanto externamente a sus clientes finales, como internamente, a sus clientes internos. Han logrado así una decisiva ventaja competitiva, gracias a la comunicación integral de su misión.

LA COMUNICACIÓN INTERNA COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN

El Programa de Comunicación Interna, ante todo, es una herramienta de gestión, y, muy especialmente, una herramienta permanente de gestión del cambio. Como herramienta de gestión, un Programa de Comunicación Interna ayuda en los siguientes aspectos organizativos:

- Desarrollar y comunicar internamente el nuevo (o modificado) posicionamiento estratégico. Una vez definida por cada organización su visión estratégica, colaboramos en su comunicación interna a toda la organización ¿Cuál es el concepto de empresa que se quiere transmitir? ¿Cuáles los principales mensajes que deben impregnar la organización?...
- Colaborar en la implementación de la nueva organización. Un nuevo (o modificado) posicionamiento estratégico siempre provoca modificaciones organizativas. La comunicación de los objetivos, razones y consecuencias de la nueva organización es necesaria para su éxito.
- Unificar la comunicación externa y la interna. Normalmente el nuevo posicionamiento estratégico se transmite externamente (clientes finales, proveedores, medios de prensa y opinión pública en general) sin escatimar esfuerzos. No transmitir internamente el nuevo posicionamiento supone arriesgarse a su fracaso, porque al final son las personas de las organizaciones las que, para bien o para mal, se convierten en los mejores (o peores) prescriptores de su propia empresa.
- Servir de base para la implantación de Programas de Calidad Total, favoreciendo la integración y participación de las personas en la organización. Cuando una organización pone en marcha un programa de Calidad Total es difícil alcanzar los niveles de participación e involucración que éste exige, si la organización no genera previamente un mínimo de información y comunicación. En el gráfico 1, la zona rayada es de la que se ocupa un Programa de Comunicación Interna, creando una red de relaciones internas que favorecen el flujo de información y comunicación en la organización.
- Dar a conocer la empresa a quienes trabajan en ella. Las grandes organizaciones de hoy son los grandes desconocidos para quienes trabajan en ellas. Fusiones, adquisiciones, grupos industriales, filiales y empresas matrices, son entramados muy complicados que hacen que, para nuestros empleados su organización sea un gran interrogante. Y, difícilmente podremos involucrarnos y participar en algo si aún no sabemos qué es, aunque se trate de nuestro propio proyecto de futuro.

GRÁFICO 1
 COMUNICACIÓN INTERNA Y CALIDAD TOTAL:
 FASES DE LA PARTICIPACIÓN



Fuente: Bossard Consultants

OBJETIVOS DEL PROGRAMA DE COMUNICACIÓN INTERNA

OBJETIVOS DIRECTOS

- Favorecer la difusión a toda la organización de los principales mensajes, temas y noticias de interés general, relacionándolos con sus objetivos fundamentales.
- Crear una estructura de comunicación, diseñando funciones, procedimientos y canales que hagan posible que:
 - Exista una sistemática y un procedimiento capaz de hacer llegar a toda la organización los mensajes, asuntos y noticias de interés general.
 - La Dirección cuente con una infraestructura que sirva de portavoz de sus principales mensajes.
 - El personal espere la versión oficial de la Compañía, como fórmula de atenuar rumores.
 - Se cree un hábito de comunicación para la Dirección, los mandos y el personal, evitando dejar una función como ésta a la buena voluntad de las personas.
- Crear procedimientos que favorezcan la retroalimentación de los mensajes, temas y noticias difundidos.

- Informar internamente, antes de que aparezcan en los medios de comunicación, las noticias relacionadas con la organización.
- Reforzar la Comunicación Operativa y evitar las duplicidades de trabajos, ofreciendo a la línea de mando una herramienta de gestión, ya que los más relevantes canales de comunicación se canalizan a través de ella.

OBJETIVOS INDIRECTOS

- Consolidar una Cultura de Empresa, creando un sentimiento de empresa.
- Favorecer la implantación de sistemas de dirección por objetivos y gestión autónoma, ya que, la comunicación ofrece una nueva herramienta de gestión a la línea.
- Integrar al personal y fomentar sus relaciones interpersonales, ya que, a través de algunos canales de comunicación se favorece este tipo de contactos.
- Preparar el camino hacia más cambios, tanto estratégicos como organizativos, pero acostumbrando a la organización a la necesidad de estar abierto hacia otras cosas.

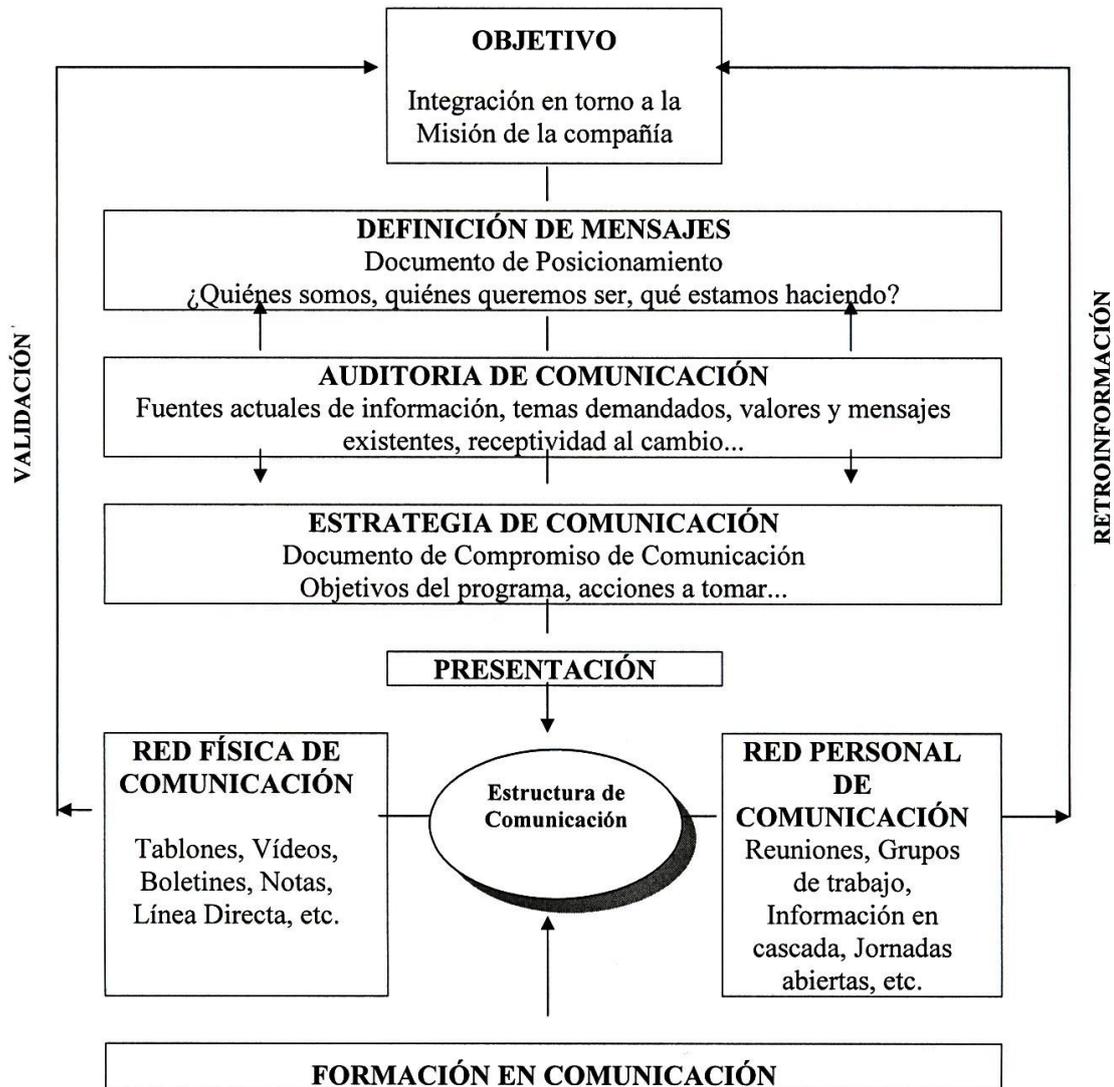
DISEÑO GENERAL DEL PROGRAMA DE COMUNICACIÓN

El Programa de Comunicación Interna capaz de cubrir estos objetivos puede desarrollarse en cuatro grandes fases que, en general, coinciden con las fases del lanzamiento de cualquier producto: Creación, Presentación, Implantación y Validación. El Gráfico 2 refleja las grandes líneas del Programa.

FASE 1: CREACIÓN

La fase primera tiene por objeto definir los mensajes que posteriormente van a comunicarse a toda la organización y crear las estructuras organizativas necesarias para poner en marcha el PCI. En concreto, las acciones a desarrollar en esta fase son las siguientes:

GRÁFICO 2
DISEÑO GENERAL DEL PROGRAMA DE COMUNICACIÓN INTERNA (PCI)



- Equipo de Comunicación Interna.

La organización, debe crear una estructura suficiente que ponga en marcha el Programa de Comunicación Interna. Sus funciones, dependencias, organización, relaciones con otras direcciones, etc., son aspectos que se estudiarán para cada empresa u organización en función de las necesidades, desde el diseño organizativo hasta la selección y formación, en su caso, de quienes vayan a asumir esa responsabilidad.

- Aprobación de mensajes a comunicar.

Conjuntamente con la Dirección se clarificarán los mensajes que, desde ese momento se van a transmitir. ¿Quiénes somos? ¿Quiénes queremos ser? ¿Qué estamos haciendo para conseguirlo? son las preguntas básicas que la organización debe responderse a si misma. El Programa de Comunicación se centra en los aspectos comunicacionales de estos mensajes y no entra en los contenidos, que son exclusivos de cada empresa.

- Auditoría de Comunicación.

En paralelo con la definición de objetivos, es necesario conocer el estado de la opinión de la organización y sus actores más representativos. Las prácticas actuales de comunicación y sus efectos, los temas sobre los que se demanda información los valores y mensajes que circulan por la organización, la receptividad al cambio, las fuentes actuales de información y su credibilidad son aspectos que deben ser testados. De acuerdo con los objetivos de cada empresa, es necesaria una investigación interna, tomando una muestra representativa de la organización.

Es especialmente importante unir las técnicas de investigación a los objetivos del programa. Por ello, se conjugarán técnicas cualitativas y cuantitativas para conseguir la información más adecuada con la que implantar el programa.

- Estrategia de Comunicación.

Una vez que los objetivos a comunicar están claros y se hayan contrastado con los resultados de la auditoría de comunicación, se elaborará una estrategia de comunicación que incluya objetivos del programa, fases, plazos, recursos, responsables, canales y controles.

- Documentos de Posicionamiento y Comunicación.

Conjuntamente con la Dirección, los responsables de Comunicación Interna, elaborarán un Documento de Posicionamiento que, posteriormente deberá ser transmitido a toda la organización. En síntesis este documento pretende recoger, de una forma clara e inteligible por todos los niveles organizativos los principales mensajes que quiere transmitir la Dirección: la misión de la compañía y sus objetivos. Los principios generales de actuación, la descripción general de las actividades. etc.

Por su parte, el Documento de comunicación, recupera los principales objetivos y acciones del Programa de Comunicación Interna asumidos por la organización y sobre todo, pondrá de manifiesto la voluntad de la compañía en asumir estos compromisos.

FASE 2: PRESENTACIÓN Y BÚSQUEDA DE IMPLICACIÓN

La segunda fase tiene por objeto dar a conocer públicamente los mensajes corporativos decididos, a través de reuniones por niveles organizativos y de la distribución de los documentos previamente realizados. Para ello es necesario realizar presentaciones a cada nivel organizativo, manteniendo los mensajes pero solicitando diferentes grados de participación, implicación o responsabilidad, según se trate de un nivel u otro.

Corresponde a la Dirección realizar este tipo de presentaciones, mientras que la labor del responsable del PCI en esta fase puede alcanzar, según las necesidades de la empresa, desde la preparación de las presentaciones hasta la formación, en su caso, de quienes vayan a realizarlas.

La secuencia lógica sería la siguiente: primeros niveles, mandos intermedios, prensa, otros niveles y comités.

FASE 3: IMPLANTACIÓN

Con el objeto de integrar a la organización bajo unos mensajes generales, la Dirección debe contar con unos canales o medios establecidos para informar sistemáticamente a la organización. En esta fase el objetivo es crear los canales, o adaptar los canales existentes, a través de los cuales, justo después de concluida la fase de presentación, comiencen a distribuirse las noticias y mensajes decididos.

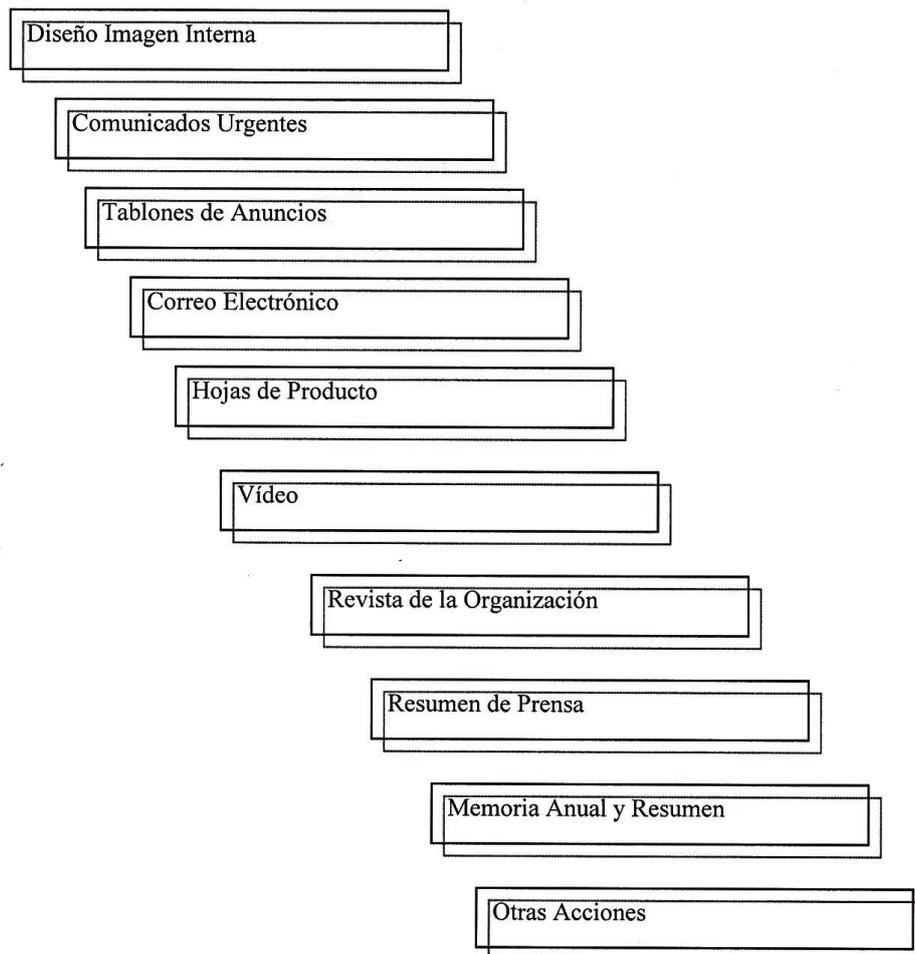
Esta implantación se realiza a través de los tipos de canales:

- Canales físicos de Comunicación: Son todos aquellos soportes pensados para transmitir información (unidireccional), que apenas dan pie a la comunicación (bidireccional) y que, de alguna forma, Pueden aprenderse físicamente por sus usuarios.

Entre estos podríamos citar la siguiente gama de productos: revista de empresa, tablón de anuncios, barzón de sugerencias, memos internos, monográficos sobre distintos temas, vídeo corporativo, publicaciones varias, anuarios, concursos varios, etc. Toda esta gama de productos tiene que realizarse pensando en términos de marketing interno, es decir, utilizando técnicas publicitarias y segmentando a las audiencias sobre todo jerárquicamente). Por ejemplo, algunas compañías han decidido crear diferentes revistas de empresa para cada categoría profesional: una para personal directivo, otra para mandos intermedios y otra para los demás.

Estos canales, estarían recogidos en el Gráfico 3.

GRÁFICO 3
CANALES FÍSICOS DE COMUNICACIÓN INTERNA

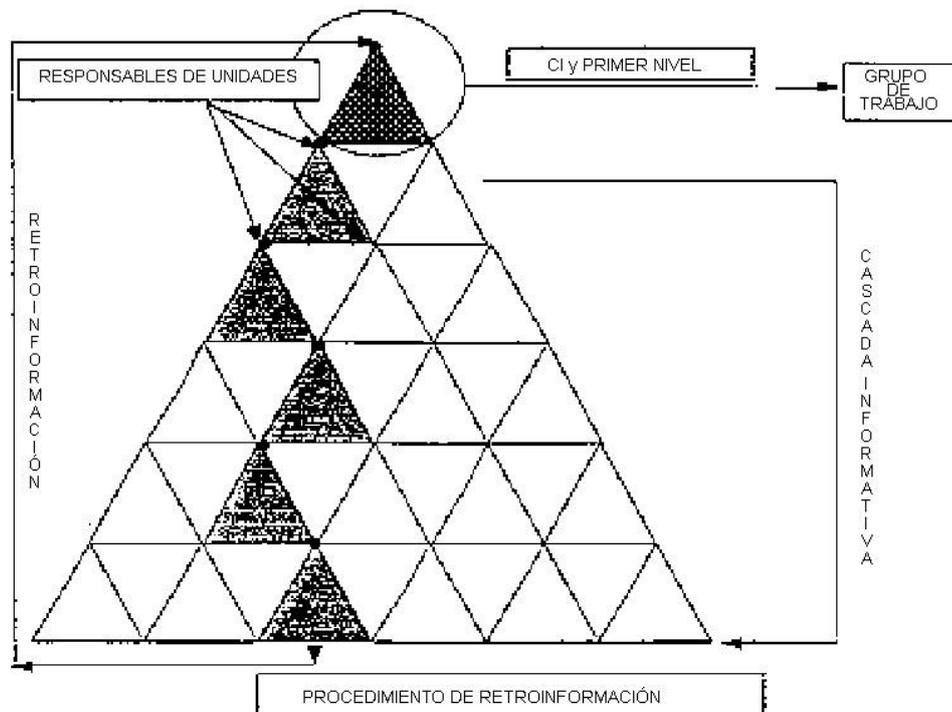


- Canales personales de Comunicación: Con el objetivo de favorecer la integración personal v la comunicación en cada departamento, los mandos intermedios deben tener unos canales permanentes con sus colaboradores. no sólo para transmitir información sobre el día a día del

departamento, sino, también para comunicar temas relacionados con la misión de la empresa. Por ello, los canales personales son aquellos que favorecen la comunicación intradepartamental y se traducen en reuniones de trabajo entre superiores y subordinados, que vienen a constituir las denominadas Cascadas Informativas.

La principal particularidad de estas Cascadas Informativas estriba en que están diseñadas para tratar tres tipos de temas: generales de la compañía, particulares de cada centro de trabajo (supongamos que existen varias ciudades) y muy específicos de cada departamento. Con ellos, se tocan todos los aspectos de relevancia de una empresa, y, sobre todo, se da un protagonismo muy especial al mando. Este sistema de Cascada se recoge en el Gráfico 4, donde se aprecia que, tras la formación de un Grupo de trabajo entre los primeros niveles de Dirección y el responsable de Comunicación Interna, en el que se definen la batería de temas que va a transmitirse, comienza el descenso o cascada de la información a todos los niveles organizativos, asumiendo el mando directo un protagonismo importante.

GRÁFICO 4
SISTEMA DE CASCADA INFORMATIVA



FASE 4: VALIDACIÓN

Después de un periodo de tiempo en que se han puesto en marcha las acciones de Comunicación Interna deben evaluarse los resultados bien para confirmarlos, bien para introducir mejoras.

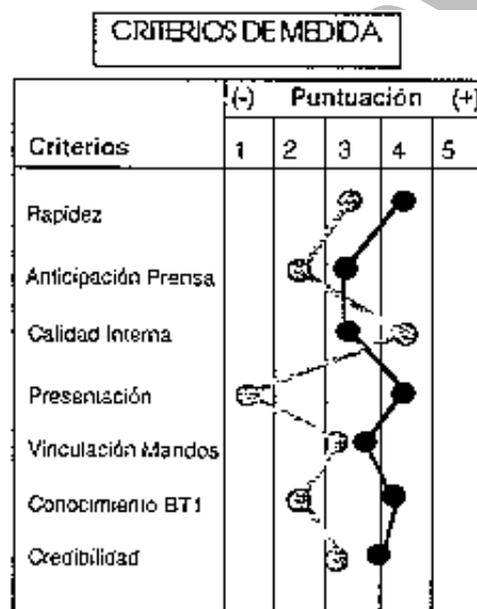
La validación de las acciones puede hacerse de dos formas distintas:

- Directamente: Implantadas todas las fases del PCI, se realizará un cuestionario entre una muestra aleatoria de la plantilla para determinar su éxito y el grado de conocimiento de sus mensajes. Para ello se emprenderán las siguientes acciones: Cuestionarios Directos y entrevistas individuales.

- Indirectamente: A través de acciones puntuales en las que se solicite participación de las personas, puede determinarse el grado de aceptación del PCI. Este tipo de acciones puede realizarse puntualmente en el transcurso del Programa, sin necesidad de esperar al término de su implantación; y son las siguientes: determinación de criterios ciertos de medida y diseño de actividades que favorezcan la participación.

En realidad, lo verdaderamente difícil de los Programas de Comunicación Interna es medir su éxito. Por eso, es posible determinar unos criterios que, de forma indirecta sean capaces de arrojar algunos datos sobre la marcha del programa., y que son los que aparecen en el Gráfico 5. De esta forma, haciendo un seguimiento periódico sobre ellos, podrá determinarse el éxito del sistema.

GRÁFICO 5
CRITERIOS INDIRECTOS DE MEDIDA DEL PCI



FILOSOFÍA DEL PROGRAMA

En términos generales, la filosofía de este programa se reduce a las siguientes ideas:

- Temas. Se van a transmitir a todas las personas aquellos temas que afectan a la organización en su conjunto, y están directamente relacionados con la Dirección.

Existen dos momentos que determinan los mensajes que deben transmitirse a la organización:

- En la etapa de lanzamiento: Se intentará dar respuesta a los siguientes interrogantes: ¿Quiénes somos? ¿Quiénes queremos ser? ¿Qué estamos haciendo? Con ello se dará explicación al proceso de cambio emprendido y se transmitirán la misión y los principales valores y mensajes corporativos.
- En la etapa de implantación: La comunicación de las noticias que periódicamente vayan surgiendo, se ligará siempre a cualquiera de los valores con que la compañía quiera involucrar a su organización.

- Transmisores. El principal protagonista de este Programa es la propia línea jerárquica de mando. No se crean estructuras paralelas, sino que la propia línea de mando es la que asume las principales responsabilidades de Comunicación, aunque para ello cuente con un órgano de apoyo que pudiera ser un responsable de Comunicación Interna.
- Procedimientos de Comunicación. Este Programa se ocupa de establecer procedimientos formalizados, con asignación concreta de responsabilidades, para crear un hábito de comunicación en la organización y para evitar que la comunicación quede exclusivamente al arbitrio de la buena voluntad de las personas.
- Proceso de Decisión de la Comunicación. Los dos aspectos fundamentales del proceso de comunicación radican en el establecimiento de controles, en el análisis de los riesgos y en la oportunidad de informar.
- Segmentación. El programa prevé la segmentación en dos niveles:
 - De Contenidos: Los niveles superiores recibirán más información que los niveles de base, aunque TODOS los niveles de la organización recibirán la misma base informativa.
 - De Forma: Los niveles superiores y medios recibirán las informaciones mediante instrumentos personalizados.
- Creación de canales. La finalidad última del Responsable de Comunicación Interna ha de ser crear y mantener los canales de comunicación, es decir, poner los medios y facilitar que la información esté al alcance de todos, de manera fácil, accesible, clara y con vocación de servicio al Cliente Interno.
- Marketing Interno. El PCI toma como base metodológica de trabajo las técnicas del Marketing Interno. Bajo esta filosofía, la idea central es que, de igual manera que se hacen grandes esfuerzos en tiempo y en presupuesto para dar a conocer una organización a sus clientes finales, también es necesario canalizar parte de esos esfuerzos a dar a conocer la organización a sus Clientes Internos.

Para ello, es conveniente seguir el esquema de trabajo del Marketing Mix: Primero, definir un Producto Interno; segundo, investigar el mercado interno; tercero, definir una política de distribución, creando con ella canales de comunicación; por último, definir una política de promociones, en función de qué mensajes son los que en cada momento desean transmitirse.

Esta metodología exige también utilizar, para los aspectos relacionados con la comunicación, los conceptos de calidad de servicio interno, detección de necesidades y satisfacción del cliente.

EPÍLOGO

Una vez analizadas todas las etapas del Programa de Comunicación Interna, sería importante reflexionar sobre la siguiente cuestión. De igual forma que todas las empresas formalizan y asignan recursos para sus principales funciones de dirección ¿cuántas empresas españolas han hecho lo mismo con la Comunicación Interna? En la medida en que esta función no se procedimentó, se le asignen responsables y recursos para ello, será muy difícil que salga adelante.

Y si no valga con este ejemplo: seguro que en los años 30 ningún presidente de ninguna compañía norteamericana pensó que era imprescindible nombrar un Director de Informática. Pero hoy nadie concibe una gran compañía sin esta figura. Por tanto, si hoy estamos en la sociedad de la Comunicación... ¿por qué no apostar decididamente por la Comunicación Interna?

