

## La Comunicación en la empresa del siglo XXI

Hoy en día la comunicación forma parte esencial de la actividad de las empresas. Lo quieran o no, lo planifiquen o no, las empresas comunican siempre y pocas de sus actividades pueden considerarse ajenas a la comunicación. A pesar de ello, se sigue pensando con frecuencia que la comunicación es un proceso sencillo y natural y, en consecuencia, se tiende a no abordarla con una visión global de empresa. Por tanto, la gestión permanente de la comunicación entendida como un elemento de su estrategia global, se impone hoy como crucial para la consecución de los objetivos y retos que persigue la empresa.

En términos de gestión, la Comunicación Interna es una respuesta a la creciente complejidad de la empresa actual, más necesitada de organización y coordinación por estar inmersa en una dinámica de cambios continuados y rápidos. Por ello, hay que contemplarla como un elemento que forma parte del sistema de empresa en constante interacción con los restantes elementos, que facilita la integración de los colaboradores en el proyecto empresarial, que posibilita la adecuación de la empresa a las rápidas y cambiantes exigencias del entorno y como un elemento que cohesiona y dirige todas sus acciones a la consecución de los objetivos corporativos, destacando su función estelar en el despliegue de la estrategia general de la empresa.

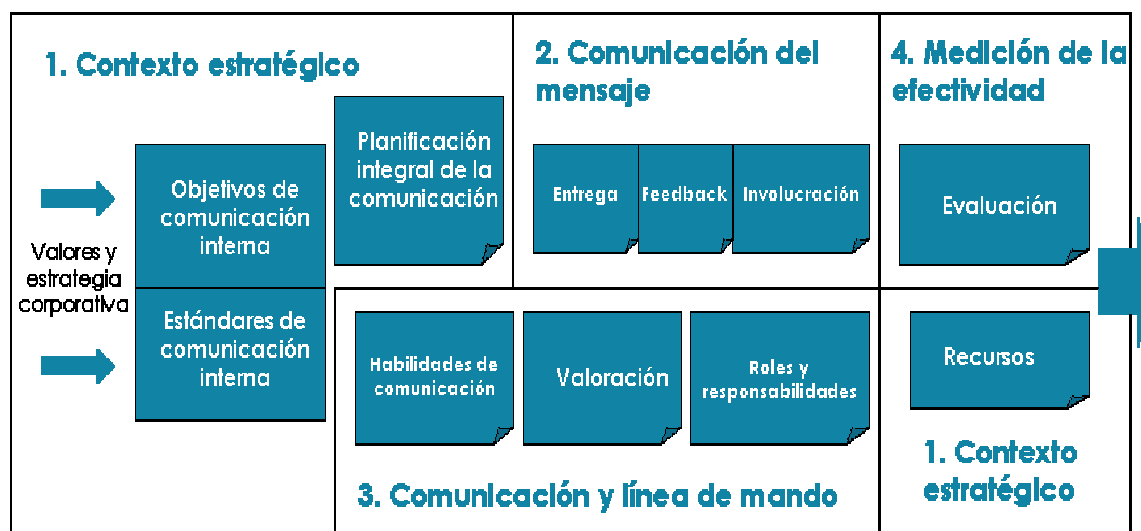
Aceptando la idea, por supuesto nada nueva, de que la Comunicación Interna es mucho más que la suma de mensajes y herramientas, y que se concreta en una actitud y en un estilo de gestión, actualmente gran parte del interés por desarrollar una estrategia de comunicación sigue estando centrada en los medios. De repetidas observaciones, se desprende que las organizaciones tienden a concentrar sus esfuerzos en transmitir información entrando, a veces, en una dinámica de sobredosis de información descendente que no sólo no favorece la retroalimentación sino que además descuida la información ascendente: una empresa que habla mucho no escucha.

La correcta gestión de la comunicación es la que nace en el mismísimo corazón de lo que podríamos denominar “buenas prácticas” de los directivos ya que, por definición, un director es un conductor de personas y sus actuaciones repercuten directamente en factores tales como el liderazgo, la motivación, la confianza, el respeto, el reconocimiento, el clima laboral y, en consecuencia, los resultados.

La convicción del enfoque de negocio es inherente a una buena gestión de la Comunicación Interna, por tanto, aprender a definir la estrategia de comunicación, desarrollar el conocimiento de los roles y responsabilidades que la Comunicación Interna debe de tener en la organización, analizar las prácticas actuales de comunicación comparándolas con un modelo “ideal”, e identificar áreas específicas de desarrollo, no puede más que reportar beneficios a la organización.

El diseño que propongo como base de trabajo que incorpora todos los ingredientes necesarios para abordar la Comunicación Interna desde una perspectiva global, se concreta en lo que he denominado “práctica óptima” y contempla los siguientes elementos:

## Práctica óptima



**1. El contexto estratégico** engloba tanto los valores corporativos que constituyen un marco constante de referencia de actuación, como la estrategia empresarial propiamente dicha. Todo ello constituye el punto de partida que ha de permitir alinear la Comunicación Interna con el plan anual de negocio, por lo que no solamente hay que definir los objetivos empresariales que deberá apoyar la Comunicación Interna, sino también los objetivos concretos que ésta deberá cubrir. De ahí la necesidad de planificar conjuntamente las estrategias de negocio y de comunicación para estar en condiciones reales de crear un plan de comunicación interna coherente y acorde con las necesidades de la organización. Otro aspecto importante a tener en cuenta, y más si hablamos de práctica óptima, es identificar y articular unos estándares o principios propios, específicos para cada organización, a partir de los cuales las acciones de comunicación podrán ser desarrolladas, medidas y evaluadas. Por último, como cualquier otro proceso a desarrollar, la asignación de recursos es imprescindible para su implementación, por lo que hay que pensar en la dotación de los recursos necesarios disponibles para que se puedan cumplir los objetivos de Comunicación Interna.

**2. La comunicación del mensaje** constituye el siguiente módulo de reflexión en el desarrollo de esta práctica óptima. Se trata de un vehículo operativo con un fuerte peso específico en ese proceso de comunicación bidireccional dirigido al público interno, a esos líderes de opinión llamados empleados.

No solamente hay que comunicar, sino que hay que comunicar a tiempo y esto significa estar cerca de los distintos clientes internos. La entrega al público objetivo implica en primer lugar identificar de forma clara los diferentes colectivos de la organización, así como sus necesidades específicas de información. Identificados los colectivos, hay que establecer un sistema que permita comunicar con los empleados de manera regular y continua y no como una medida de emergencia, tratando con agilidad las noticias urgentes, que no negativas, dándole la forma adecuada a cada colectivo de la organización. Así mismo, hay que establecer procesos que potencien las acciones de

comunicación cara a cara, siempre en consonancia con los valores de la organización, cuya práctica no es incompatible ni elimina la necesidad de otro tipo de comunicación. De hecho, comprobamos frecuentemente que los planes de comunicación más eficaces combinan el empleo de la tecnología con una estrategia de comunicación cara a cara. Ahora bien, hay que asegurarse de que se emplea el canal adecuado para cada colectivo y, en la medida de lo posible, establecer procesos para confirmar la recepción de la información. Otro elemento que necesariamente debe formar parte de las denominadas buenas prácticas de Comunicación Interna es la implementación de sistemas regulares que proporcionen feedback bidireccional, mecanismos vinculados a objetivos de negocio y a valores, siempre entendidos y compartidos tanto por la dirección como por el resto de colaboradores. Solamente después de obtener feedback podemos hablar de involucración, elemento más que imprescindible para conseguir la adhesión de los colaboradores, por lo que necesitamos contrastar las expectativas de la plantilla con las de dirección y, por descontado, implicar a los empleados en aquellas cuestiones que les afectan, antes de que las decisiones que se derivan de ello sean tomadas o implementadas.

**3. La comunicación y línea de mando** tiene un protagonismo absoluto en la denominada práctica óptima. El papel del director y/o mando intermedio es crucial y su estilo de comunicación, que no habilidad, será en gran medida responsable e influirá de forma significativa en el éxito del proceso. El liderazgo y compromiso del director general con la Comunicación Interna es uno de los factores necesarios para que ésta pueda alcanzar un grado de eficacia en la organización, además de propiciar el ambiente adecuado para que todo directivo desempeñe el papel de comunicador que le corresponde. De ahí la necesidad de definir y difundir con claridad los roles y responsabilidades de comunicación de los colectivos de la organización. El motivo para desarrollar en la empresa el valor o competencia clave de la comunicación en los directores y en todo aquél que dirige personas debería ser más que obvio. Además las nuevas formas de organización del trabajo orientadas a la polivalencia y responsabilización, incitan forzosamente al desarrollo de una Comunicación Interna formal e informal en el seno de las empresas. Por otro lado, el departamento de Recursos Humanos tiene que responsabilizarse del diseño de programas de formación a medida para mejorar las habilidades comunicativas de determinados colectivos y definir sistemas que permitan la valoración de las habilidades comunicativas individuales.

**4. La medición de la efectividad** y el diseño de procesos que midan con carácter regular la efectividad de las acciones de Comunicación Interna en la organización son imprescindibles para hacer los ajustes necesarios y conseguir así una mejora continuada de los procesos. El empleo de diagnósticos que permitan a la organización y a sus directores analizar sus estilos de comunicación, calidad y cantidad de la misma permite identificar las ventajas que conviene reforzar y los puntos débiles a transformar y, en consecuencia, determinar las acciones de comunicación que pueden llevarse a cabo correctamente.

La decisión estratégica de abordar la Comunicación Interna con una visión global, equivale a disponer de mayor capacidad de anticipación, adaptación y transformación, hoy en día tan necesarias para enfrentarse a los objetivos y retos que persiguen las empresas.

La comunicación organizacional ha seguido una evolución contigua a la evolución social: un cambio en la “cultura del mercado” conduce a la empresa a la necesidad de comunicarse globalmente, presionada, en el exterior, por nuevas demandas y, en el interior, por la necesidad de implicar más a los empleados en sus objetivos. La empresa del siglo XXI no sólo debe saber vender productos o servicios, sino que también debe saber venderse a sus públicos más diversos, colectivos que a su vez, presentan perfiles, actitudes y necesidades de más en más diversas. Para ello, la comunicación debe dejar de ser un centro de costos y servicios, para actuar como un centro de resultados que contribuya a maximizar beneficios. En definitiva, para proyectar una buena imagen corporativa, para hacer más competitiva la Compañía y proporcionar una imagen coherente a todos sus públicos, la empresa debe necesariamente incorporar todos los agentes del entorno en una política de inclusión de la diversidad que contemple tanto a sus clientes, proveedores, comunidad, entidades, instituciones y sociedad en general, como a sus públicos internos, esas personas que colaboran en y para la organización y que, precisamente por ser diversas constituyen su capital diferencial, ya que todo lo demás se puede comprar o copiar.

Cuca Ricomá  
Socia Directora :mcr activos humanos