



# CAPACITARTE

*Es ser líder de tu vida*



## Curso de Comunicación Interna

### Módulo 1

#### Principios básicos para la gestión de la comunicación

Cualquier tipo de empresa, emprendimiento o institución está formado por un grupo humano que “emprende” algo, una actividad, proyecto, negocio o lo que sea para lo que se haya formado. Entonces, como empresa lleva adelante iniciativas y acciones que tienen un impacto en su entorno.

Por definición una empresa es acción, y la comunicación es parte de esa acción estratégica. La manera de actuar de una empresa y sus miembros es una forma de comunicar y esto se relaciona con la cultura de la organización.

Todo lo que la empresa y sus miembros hacen es comunicación, sea publicado en algún medio o no. En la comunicación, lo importante no es tanto el que habla, sino el que escucha. Por eso, la empresa debe adaptarse a sus públicos. Tiene que entender cuál es su lenguaje, sus códigos, sus expectativas, su cultura, sus motivaciones y sus deseos. Comunicar no es algo que se hace "hacia" las personas, sino "con" las personas. En este sentido, podemos decir que la comunicación es eficaz cuando se convierte en interacción, y así produce una respuesta en los destinatarios.

La comunicación es corporativa. Tanto la cultura interna, la identidad, la imagen y la comunicación son corporativas, en el sentido de que toda empresa es un "corpus", un todo armónico e indivisible. Entonces, la comunicación corporativa es la suma de las diferentes formas de la comunicación de una empresa u organización: la comunicación interna, externa, institucional, comercial, interpersonal y mediática.

La comunicación está íntimamente relacionada con el servicio, que implica relación, y por ende comunicación. El servicio son las personas y la relación entre ellas. En el servicio confluyen la cultura, la identidad y la imagen de la empresa. Es una actitud orientada al cliente en la cual deben converger el principio de la comunicación (lo más importante es el

receptor); el principio del marketing (lo primero es el cliente); el principio de las RRPP (lo esencial son las personas) y el principio de la ética empresarial orientada a la utilidad social.

Otros aspectos fundamentales de la comunicación son la Identidad, la imagen y la cultura de la organización. La primera se refiere a lo que la empresa "es", a la personalidad propia que constituye la identidad, el propio ser de la empresa; a diferencia de la imagen que es la representación mental que el público (ya sea interno o externo) tiene de la empresa. Esta es la suma de percepciones, recuerdos, emociones, ideas y experiencias vividas, filtradas por la memoria y las motivaciones de cada individuo. Para que las empresas tengan una "buena reputación" deben preocuparse no sólo por lo que dicen, sino por lo que hacen y porque ambas cosas constituyan un mismo y único discurso. Por esto, la comunicación interna tendrá un rol importante para asegurarse de que haya coherencia entre lo que la empresa quiere ser y lo que hace. Por otra parte, la cultura de la organización se refiere al conjunto de normas y valores que son compartidos por personas y grupos en una organización y que controlan la forma en que interactúan entre sí dentro de la empresa y con el exterior.

### ¿Qué es la Comunicación Interna?

La comunicación interna es una de las herramientas más importantes para el desarrollo de cualquier organización. En su término más simple, la comunicación interna es la comunicación dentro de una organización. Abarca tanto la comunicación oficial (es decir, los memos, los mails con avisos, las normas, las políticas y los procedimientos). Y también, la comunicación no oficial, que ocurre entre los miembros de toda la organización (o sea, el intercambio de ideas y opiniones, el desarrollo de relaciones y la conversación personal). La comunicación interna ocurre en todas las direcciones: entre el personal de primeras líneas, los administradores, supervisores y el personal de apoyo, voluntarios y, tal vez, incluso la junta directiva. Para graficarlo, podemos decir que la comunicación interna es el pegamento que mantiene a la organización unida. Sin esto, el grupo es

solamente una colección de individuos desconectados cada uno trabajando en sus tareas. Entonces, la comunicación interna permite que sean una unidad con un poder más allá de la suma de sus partes.

La Comunicación Interna abarca toda comunicación dirigida al público interno, es decir, a los trabajadores o colaboradores de una organización. Este tipo de comunicación, nace como respuesta a las nuevas necesidades de las empresas, que frente a la alta rotación de personal en entornos donde el cambio es cada vez más rápido, necesitan implementar políticas de motivación y de retención de los recursos humanos. Por esto, es muy común que la comunicación interna sea gestionada en conjunto con el área de Recursos Humanos. Todavía son pocas las entidades que desarrollan una adecuada política de comunicación interna que contribuya a implantar los cambios y a lograr los objetivos corporativos y estratégicos de las empresas, por eso se convierte en uno de los mayores desafíos en la actualidad.

Hay distintas definiciones de comunicación interna. A una la llamamos “difusionista”, y está más relacionada con la información. Desde esta perspectiva, la comunicación interna busca brindar información y datos relevantes para que todos los empleados sepan lo que hace y lo que es la organización. Como dijimos, esta noción tiene un marcado carácter informacional, ya que se busca informar al personal de las noticias que suceden en la empresa. No se busca la participación de los miembros de la empresa, sino que solamente tiene la intención de transmitirles informaciones (las que el área responsable de comunicación interna considere como interesantes). Esta concepción tiene un claro matiz verticalista, que reduce la comunicación a la transmisión de la información, que es sólo descendente, desde los niveles directivos hacia abajo. Este concepto es el que domina en una gestión de la comunicación interna en la que se priorizan los medios informativos (revista de la empresa, boletín informativo, etc.) por encima de las comunicaciones interpersonales. Así, en muchos casos, la comunicación interna termina asociándose a la producción de diversos medios informativos, como hacer una revista interna o poner una cartelera de anuncios.

Desde otra perspectiva, más “dialógica” podemos definir la comunicación interna como aquella gestión que busca contar CON la organización lo que la organización está haciendo. Esta noción, implica un cambio radical sobre el concepto anterior. En este caso, la idea central es abrir a la participación, hacer partícipes a todos los miembros de la organización de lo que la organización hace, para que colaboren, sugieran, comenten; en resumen, busca involucrar a todos los miembros de la organización en la comunicación. Entonces, a partir de esta definición, podríamos definir la Comunicación Interna como el intercambio de información entre todos los niveles de una organización. De esta manera, el intercambio de información se vuelve bidireccional, de forma ascendente, descendente y horizontal, facilitando la interacción por medio del diálogo y adoptando un verdadero carácter comunicativo.

Avanzando en otras definiciones de Comunicación Interna, podemos decir que la entendemos como el conjunto de mensajes y acciones de comunicación elaboradas de forma consciente y voluntaria para relacionarse con los públicos de la organización, con el fin de comunicar con ellos de forma creativa y diferenciada sobre las características de la organización, sobre sus productos, servicios y actividades. Siguiendo estas afirmaciones, otras perspectivas ven a la comunicación interna como una herramienta o una técnica de gestión, donde el objetivo primordial es la eficacia en la recepción y comprensión del mensaje. Si bien ambas definiciones son correctas, tienen dos miradas distintas, por un lado, la primera, se centra en el emisor, en el mensaje propiamente dicho, la otra pone el énfasis en el receptor. El punto de unión entre ambas definiciones es el público interno. De esta manera y con tonalidad crítica una correcta definición de comunicación interna debería incluir ambos actores comunicacionales: el emisor y el receptor.

### **Dimensiones de Comunicación Interna**

Una dimensión masiva, de carácter institucional, compuesta por mensajes unívocos a toda la organización y en la que priman los mensajes escritos, en medios gráficos, digitales o audiovisuales. Otra interpersonal que hace referencia a la comunicación que se genera en

las distintas áreas de la organización, fundamentalmente en los equipos de trabajo y en donde predomina la palabra oral. Y, por último, la dimensión intrapersonal que se refiere a la comunicación generada por los integrantes de la organización que tienen roles de conducción y se centra en el proceso de codificación de mensajes que hacen los líderes antes de emitir sus directivas a la organización, siendo dominante la palabra pensada.

### **Ventajas de la comunicación interna**

- Buen clima laboral
- Sentimiento de pertenencia
- Motivación
- Retención de talentos
- Aumenta la productividad
- Reduce el conflicto
- Mayor compromiso
- Menor incertidumbre

Desarrollar una buena política de comunicación interna es clave para generar un buen clima laboral, potenciar el sentimiento de pertenencia de los empleados y así lograr retener los talentos. En términos generales, una buena política de comunicación interna debería considerar que tiene que alentar a los empleados a realizar un mayor esfuerzo para el logro de los objetivos de la organización. A medida que los empleados tienen un mayor grado de comprensión sobre cuáles son esos objetivos y entienden lo que significan para el crecimiento de la empresa y de sí mismos, el rendimiento es mucho mayor. Además, la comunicación interna estimula en forma creciente el aporte de ideas por parte de los trabajadores y ayuda a obtener el apoyo de los empleados a causas que pueden ser de gran relevancia para la empresa en el plano institucional.

Entonces, para resumir las ventajas y beneficios de trabajar la comunicación interna de las empresas, podemos decir que impacta directamente sobre la gestión diaria y en los

resultados finales de la institución, es decisiva para optimizar los procesos internos ya que satisface las necesidades propias de la empresa y contribuye a alcanzar los objetivos finales de la misma. Al mismo tiempo, reduce la conflictividad, mejora el clima laboral y permite generar una mayor implicación y aumentar la motivación del personal, porque al convertirse en una vía para que todos conozcan los temas que los afectan, se sienten más involucrados en su accionar del día a día. En ese sentido, permite incrementar la satisfacción de los empleados y su grado de compromiso e implicación con la dirección de la organización, ayudando también a generar cambios de actitudes. Yendo un paso más allá, la comunicación interna colabora en construir una identidad de la empresa en un clima de confianza y motivación, ayuda a difundir la política, a encauzar el flujo de la información, mejorar la productividad y fortalecer e integrar en todos los niveles la cultura organizacional. A su vez, mejora la comunicación entre los departamentos y empleados, rompiendo el estancamiento de áreas con actividades aparentemente independientes, que a veces se bloquean entre sí; esto es muy necesario en las organizaciones modernas marcadas por la descentralización territorial y de funciones.

Por último, la comunicación interna profundiza el conocimiento de la empresa como entidad, informa individualmente a los empleados, hace públicos los logros conseguidos por la empresa, permite a cada uno expresarse ante la dirección general, cualquiera que sea su posición en la escala jerárquica de la organización, promoviendo una comunicación en todas las escalas. Lo que logra una buena comunicación interna, es crear un ambiente de apertura que hace que todos sientan que tienen acceso a cualquier información que quieran o necesiten, y que pueden hablar con cualquier persona en la organización. Esto estimula las buenas relaciones entre las personas, promueve la confianza y elimina los celos y problemas de “territorialidad”. Además, no debemos olvidar que la comunicación interna ayuda a reducir la incertidumbre y a prevenir el temido rumor, un elemento muy peligroso para las compañías.

### Área de comunicación interna

El responsable de comunicación interna tiene la siguiente misión:

Liderar y fomentar el diálogo interno entre todas las áreas de la empresa, cuidando la eficacia de todo el proceso de comunicación. Para esto, tendrá la responsabilidad de desarrollar estrategias integrales y detectar problemas en la comunicación entre los miembros de una organización, las áreas y entre los diferentes niveles de mando.

Para lograr cumplir su misión, el comunicador deberá desempeñarse implicando a líderes y mandos medios, con el fin de fomentar una cultura participativa y de convertir a los colaboradores en embajadores de la marca interna.

Para desempeñar estas funciones, será necesario que el responsable cuente con algunas competencias específicas, necesarias para desarrollar la comunicación interna de una empresa.

Algunas de estas competencias son:

Tener la habilidad para crear relaciones efectivas, la habilidad para la redacción y la oratoria, tener la capacidad de saber escuchar, ser innovador y creativo, contar con un perfil de líder, contar con capacidad de formar a otros comunicadores y saber identificar líderes y facilitadores de la comunicación entre los miembros de la organización.

Resumiendo las responsabilidades del comunicador interno:

Tiene la tarea de medir, es decir, realizar de forma periódica una auditoría de comunicación interna y estudios de clima laboral. En segundo lugar, planificar: diseñar el plan estratégico de Comunicación Interna en coordinación con la Dirección General y el área de Marketing, Comunicación Externa y Recursos Humanos. El plan deberá ser integral, para favorecer la comunicación 360°. La idea es que este plan pueda fomentar una cultura interna digital y cooperativa a través del uso de nuevas tecnologías: incluyendo las redes sociales y aplicaciones móviles.

En tercer lugar, tenemos el asesoramiento y apoyo al Comité de Dirección y a todos los colaboradores en general para que sean mejores comunicadores.

Y, por último, la evaluación, para realizar un seguimiento de los canales oficiales de la empresa.

Las funciones del área de Comunicación Interna son:

- Conectar a los miembros de la organización.
- Mantener a todos informados sobre lo que sucede en la organización, para que nadie reciba sorpresas desagradables y cada uno tenga la oportunidad de enterarse de los cambios y de las buenas y malas noticias.
- Acompañar a la empresa ante los procesos de cambio.
- Proveer un canal para que todos tengan la oportunidad de opinar y aportar ideas.

Estas funciones se pueden clasificar según:

**Función integradora:**

Pone el acento en la cohesión interna. El responsable de comunicación interna trabajará para mejorar el sentimiento de pertenencia y alinear a los empleados alrededor de los valores y objetivos del negocio, responsabilidad que desarrolla basado en un diagnóstico de clima laboral. Para integrar a los equipos, es fundamental cuidar y mejorar el clima laboral. Y para mejorar el clima es necesario que antes podamos evaluarlo. Para lo cual, se interrogará a los colaboradores sobre aspectos claves como estilos de liderazgo, formación, compañerismo, información, entre otros. La mejor manera de recopilar información sobre estas cuestiones es a través de una encuesta anónima. Toda la información recogida en estos estudios de clima será un insumo para determinar la problemática y definir los objetivos del plan de comunicación. Otra característica de esta función integradora será la de formar y capacitar a todo el personal, especialmente a líderes y mandos medios, para que adquieran habilidades de comunicación interna. Y, por último, siguiendo con esta función integradora, se crearán espacios de encuentro, participación y conocimiento entre las áreas con la finalidad de prevenir conflictos internos. Esto incluye organizar eventos sociales y festejos importantes que sirvan como

excusa o motivo para reunir a los equipos, así como asistir a los actos y eventos sociales internos celebrados dentro de la empresa.

**Función informativa y comunicadora:**

El responsable de comunicación interna mejora la escucha y promueve el entendimiento entre las diferentes áreas, mejorando la calidad de los procesos productivos. Para cumplir con esto, el comunicador interno deberá gestionar la información y la comunicación tanto online como offline. Recopila documentación mediante fuentes seleccionadas y especializadas: nacionales, extranjeras y locales, sobre temas de interés o que afecten al sector empresarial. Una vez hecha la búsqueda, selecciona la información útil y comparte el contenido útil, interesante y que considera de valor. Prepara diariamente un reporte de noticias aparecidas en diferentes medios, desde la prensa diaria a revistas especializadas, para difundir internamente; y elaborar dossiers informativos.

Difunde la cultura corporativa y el proyecto de la empresa, así como promover el conocimiento de la misión, visión y valores del negocio. Diseña políticas, manuales, estrategias de comunicación on y offline y elabora propuestas de políticas y procedimientos de comunicación.

**Función preventiva:**

El responsable de comunicación interna ayuda a prevenir y resolver las diferentes crisis por las que puede atravesar una empresa: crisis laborales, de productos o servicios, de identidad digital u otras.

Gestiona el conflicto: Conformar un gabinete de crisis, crea manuales y un plan de crisis que permite estar preparados ante sucesos imprevistos. En situaciones de conflicto el comunicador interno debe gestionar la expectativa para manejar los niveles de incertidumbre y favorecer el entendimiento de los grupos o sectores afectados.

**Función colaboradora:** Consiste en la creación de espacios de encuentro y acercamiento entre las áreas y los empleados. Entre estas gestiones, se incluyen el apoyo en la retención de los talentos, así como el trabajo en equipos y el fomento de la transferencia de conocimiento importante y útil para las necesidades actuales del negocio.

**Función evaluadora:** Incluye la gestión de la auditoría, así como el seguimiento y la evaluación del impacto de los mensajes y canales para realizar propuestas que optimicen los canales de comunicación implementados. También, se realiza el seguimiento del contenido generado por líderes y otros colaboradores claves en las redes sociales destacando las mejores contribuciones, el seguimiento del cumplimiento de protocolos de comunicación digital (reglas de juego) en las redes sociales por parte de los empleados, de los contenidos del material impreso y en soportes digitales: ya sea el sitio web, los blogs, el facebook o el twitter. Y el seguimiento de la calidad y gestión de la Intranet, es decir los boletines de noticias, postcasts, vídeos, wikis, correos electrónicos de voz, foros, feeds de noticias.

### **Objetivos Comunicación Interna**

A través de la gestión de la Comunicación Interna, se promueve la comunicación destinada a los empleados con los objetivos de:

- Promover la comunicación entre los miembros y la implicación del personal.
- Propiciar un cambio de actitudes.
- Facilitar la integración entre las realizaciones personales y las institucionales.
- Fortalecer e integrar en todos los niveles la cultura organizacional.
- Reducir los focos de conflicto interno a partir del fortalecimiento de la cohesión de los miembros.
- Y contribuir a la creación de espacios de información, participación y opinión.

## Niveles de objetivos

### **Nivel Relacional:**

Los objetivos de este tipo buscan una relación fluida entre empleados y empleadores, por medio de canales adecuados entre todos los niveles de la compañía.

### **Nivel Operativo:**

Se proponen facilitar la circulación e intercambio de información entre todos los niveles de la empresa, permitiendo, así, un funcionamiento más ágil y dinámico de las diferentes áreas, y una mejor coordinación entre ellas.

### **Nivel Motivacional:**

Tiene como objetivo motivar y dinamizar la labor de los miembros de la organización, contribuyendo a crear un clima de trabajo agradable, que brinde una mejor calidad de trabajo y una mejora de la productividad y competitividad de la empresa.

### **Nivel Actitudinal:**

Busca la aceptación y la integración de los empleados a la filosofía, a los valores y a los fines globales de la organización. También, busca crear y mantener una imagen favorable de la empresa en los miembros de la organización.

## Tipos de Comunicación Interna

### **Ascendente:**

Es la que fluye hacia un nivel superior en el grupo o la organización. Se utiliza para proporcionar información a los de arriba, acerca del progreso de las metas y los problemas actuales. Sirve para que los trabajadores puedan tener espacios de opinión y que sus ideas lleguen a los decisores. Para los líderes, esta comunicación significa la posibilidad de conocer cómo se sienten los empleados en sus tareas, con sus compañeros de trabajo y con la organización en general. Para la comunicación ascendente, se pueden usar algunos medios como: los correos electrónicos, las entrevistas al personal, el buzón de sugerencias y las retroalimentaciones grupales.

### **Descendente:**

Es la que se dirige de un nivel de la organización o grupo hacia abajo. Es utilizada por los líderes del grupo y los gerentes para asignar metas, proporcionar instrucciones, informar acerca de las políticas o procedimientos, y también para hacer devoluciones sobre aspectos del desempeño de los empleados. Para este tipo de comunicación, los líderes pueden hacer uso para comunicarse con su personal como son: reuniones formales e informales, intranet, dinámicas grupales, entrevistas personales, correos electrónicos.

#### **Horizontal:**

Es la que se da cuando la comunicación tiene lugar entre los miembros del mismo grupo de trabajo, al mismo nivel, o entre los mandos medios. Este tipo de comunicación utiliza más herramientas como pueden ser las comunicaciones directas verbales, las reuniones de grupos formales o informales y los correos electrónicos.

#### **Públicos de la Comunicación Interna**

El público interno no está formado solamente por los empleados de una empresa. Un plan de comunicación interna, tiene que tener en cuenta también otros públicos con los que estos se relacionan, ya que los empleados también conviven en su lugar de trabajo, también se relacionan con personas ajenas a la organización convirtiéndose por momentos del día en públicos externos.

#### **La importancia de la participación**

La participación permite que las personas puedan sentirse involucradas en la comunicación, y se consideren a sí mismos como “miembros activos” a la hora de comunicar, y no como meros receptores de información proveniente “desde arriba”.

#### **Niveles de participación**

Hay distintos niveles de participación en Comunicación Interna, que suponen grados distintos de compromisos. Por un lado, el **nivel de información**: en este nivel, los miembros cuentan con la información sobre la organización que le permite a cada

integrante saber dónde está parado. Por otro lado, el **nivel de opinión**, en el cual todos los miembros tienen la posibilidad de expresarse y la organización da espacio para sumar las experiencias de los integrantes en la gestión. En este nivel se trata de sumar puntos de vista distintos y de identificar problemas que otros no observaron. Y, por último, el nivel de **toma de decisiones**, que es el que logra mayor profundidad en la participación y supone que ya se alcanzaron los otros dos niveles.

### El rumor

El rumor se genera cuando hay un estado de incertidumbre. Entonces, ante esta situación lo que la gente buscará es información para encontrar certeza. Cuando las personas tienen un alto interés en algún tema y no ven satisfecha su necesidad de información, es decir, se produce una situación de vacío de información y un estado general de incertidumbre, lo que afloran son los rumores. No se puede combatir un rumor con el silencio o esparciendo otro rumor de signo contrario. La única forma de combatir los rumores es evitando generar el clima que los favorece, es decir el de incertidumbre.

### Canales de comunicación

Existen canales formales e informales de comunicación. En el caso de las comunicaciones internas, los canales formales o institucionalizados más usados en las empresas son, por ejemplo, los memorandums, las carteleras, la revista interna o la intranet. En cambio, un canal es informal cuando no hace uso de ningún medio institucionalizado, por ejemplo la comunicación persona a persona, "de boca en boca" o el llamado radiopasillo. Estos modos de comunicación son cotidianos, por ejemplo, la ronda de sobremesa en el comedor de una fábrica constituye un canal informal. En estos circula información de todo tipo y tienen poder para construir opinión, alianzas o marcar tendencias.

Por otro lado, la comunicación es formal cuando se desarrolla con referencia a una estructura formal, en un marco de interacciones dadas principalmente por los roles dentro de la empresa, como por ejemplo, la toma formal de una posición que se plasma

en un texto escrito, conocido comúnmente como un statement. Una comunicación es en cambio informal cuando se establece dentro de una estructura informal, generada y mantenida por percepciones y motivaciones individuales. En el nivel informal de comunicación incluyen factores como la atracción entre las personas o el sentido de lealtad. Cualquier organización tiene canales formales e informales de comunicación. El problema es que la mayoría de las empresas descuidan tanto a los canales informales como a las comunicaciones informales porque desconocen el enorme grado de penetración que éstos y éstas tienen. Como no están formalizados, "no existen" y como no existen no se pueden administrar y lo que no puede administrarse "no existe" con lo que se cierra el círculo vicioso.

### **La importancia de la escucha**

La escucha es la clave de la comunicación interna. Se trata de escuchar para comprender, de comprender para comunicar y comunicar para liderar. Pero escuchar es más que permanecer en silencio, se trata de comprender y esto no equivale necesariamente a coincidir. Comunicar implica compartir.

Comunicar puertas adentro es desarrollar en las relaciones de trabajo un ambiente de sinceridad, de escucha y de circulación de la información. Pero si no se estimula la habilidad de escucha al otro, no hay feedback y se pierde el sentido; se corre el riesgo de comunicar información que no le interesa a nadie. Las personas necesitan sentirse escuchadas, porque sólo así podrán moverse en un clima de confianza, poner en marcha los mecanismos de la verdadera motivación, mover su voluntad y lograr cohesionar equipos. Por eso, no es suficiente con emitir mensajes, ni depositar toda la confianza en la eficacia de las acciones comunicativas de un líder, sino sobre todo practicar una "escucha crítica" para conocer lo que los demás perciben, que a veces no coincide con lo que el líder quiere transmitir.

Pero para permitir que sea posible esta escucha activa y crítica, hay que buscar momentos y espacios de silencio que redundan en el fortalecimiento interior. Los entornos de silencio habilitan la comprensión.

### **Pautas para la escucha activa**

Institucionalizar la escucha: Hacer que forme parte estable de los valores y de los métodos habituales de la empresa; es decir, no dejarlo como algo librado al azar. Informar regularmente de las reuniones y los encuentros, incluso a quienes no estén convocados y diseñar la agenda de las reuniones para que respondan exactamente al propósito con el que fueron pensadas, tratando de que sean ágiles y ofrezcan resultados. Si se logra convertir esto en un proceso habitual, se puede limitar la desconfianza.

Hacer llegar a toda la organización los resultados, hacer saber a todos lo que se va a cambiar y agradecer públicamente las contribuciones que lo han hecho posible. Así, se irá generando un sentimiento de interés compartido que se va alimentando día a día.

