

Material Imprimible

Curso Comunicación Interna

Módulo Introducción a la Comunicación Interna

Contenidos:

- Principios básicos para la gestión de la comunicación
- Comunicación interna: significado, ventajas, aportes, funciones, objetivos y tipos
- Públicos de la comunicación interna
- Niveles de participación dentro de la comunicación interna
- La importancia de la escucha activa

Principios básicos para la gestión de la comunicación

Como punto de partida, antes de introducirnos en el tema central del curso, vamos a hacer un repaso de algunos principios básicos para la gestión de la comunicación, que nos van a servir como marco general para entender los temas de Comunicación Interna.

Para comenzar, diremos que 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.

Como podemos ver, 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 ya es una forma de comunicar, y como veremos más adelante, esto se relaciona con la cultura de la organización.

Esto nos lleva al segundo principio, que dice que todo lo que la empresa y sus miembros hacen es comunicación, sea publicado en algún medio o no. Por este lugar central de la comunicación, decimos que es como el sistema nervioso central de una empresa lo que controla toda su actividad interna y sus relaciones con el entorno.

Ahora bien, 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 hacemos “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.

Pasemos al tercer principio, y para esto veamos juntos a qué nos referimos cuando decimos que 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: nos referimos a la comunicación interna, externa, institucional, comercial, interpersonal y mediática.

El cuarto principio nos dice que la comunicación está íntimamente relacionada con el servicio. ¿En qué sentido? Si tomamos en cuenta que servicio implica relación, y por ende, comunicación. El servicio son las personas y la relación entre ellas. Es por eso que en el servicio confluyen la cultura, la identidad y la imagen de la empresa.

Es una actitud orientada al cliente en la que deben converger el principio de la comunicación, que es “lo más importante es el receptor”; el principio del marketing, que es “lo primero es el cliente”; el principio de las relaciones públicas, que es “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.

Comunicación interna

¿Qué podemos decir de la comunicación interna? Esta 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, y abarca tanto la comunicación oficial, es decir, 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.

Según la Licenciada en Comunicación Audiovisual Rosario Peiró, “la comunicación interna es aquella que está orientada y dirigida a mantener una buena comunicación con los trabajadores de una empresa. Su origen está relacionado con la idea de fomentar la comunicación entre los miembros que componen un negocio y motivarlos para que desempeñen con eficacia sus tareas. Además, con la comunicación interna se pretende escuchar las propuestas de los trabajadores y establecer una comunicación efectiva”.

Es decir, la comunicación interna se refiere a 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.

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 las informaciones que el área responsable de comunicación interna considere como interesantes.

Asimismo, podemos decir que 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, como 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 contarle a 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 decir que la comunicación interna es 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.

Más allá de la definición de comunicación interna con la que se trabaje, es muy común que se gestione 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.

Bien. 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: la primera se centra en el emisor, en el mensaje propiamente dicho; en cambio, la segunda 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.

A su vez, podemos manifestar que la comunicación interna tiene influencia estratégica en una organización cuando se desarrolla básicamente en tres dimensiones comunicativas.

Esas tres dimensiones son:

- 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.

La comunicación interna es una herramienta estratégica básica para mejorar el clima laboral, habilidad fundamental de Recursos Humanos.

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.

Las ventajas serán evidentes, porque, entre otras cosas, implica que la gente trabaje motivada, mejorando la productividad y generando mayor valor agregado a la empresa. 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.

Pero... ¿Por qué es necesario hacer esto? Simplemente, porque 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, una comunicación interna más efectiva estimula en forma creciente el aporte de ideas por parte de los trabajadores, que se sentirán alentados a proponer sin el temor de que éstas pudieran ser consideradas inútiles o fuera de tema.

Finalmente, una mejor comunicación interna ayuda a obtener el apoyo de los empleados a causas que pueden ser de gran relevancia para la empresa en el plano institucional. Esto quiere decir, que más allá de las tareas cotidianas que realizan los empleados, en su trato diario con amigos, conocidos o contactos, estarán en mejores condiciones de explicar la posición de la empresa.

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, podemos manifestar que 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.

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.

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.

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".

Así, nos vamos adentrando en los beneficios de aplicar una política de comunicación interna, que son muchos. Para aumentar la eficacia de los equipos humanos, verdaderos hacedores de los resultados, tienen que sentirse a gusto e integrados dentro de la organización.

Esto solo es posible si los trabajadores están informados, conocen los diferentes entramados de la compañía, la misión, la filosofía, los valores y la estrategia, para que se sientan parte de ella y estén dispuestos a dar todo de sí mismos. 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.

De igual modo, aunque sepamos que la comunicación interna es responsabilidad de todos los integrantes de una organización, debe existir un área, o por lo menos, una persona responsable de esta misión. La persona elegida debe tener un profundo conocimiento de la empresa y estar cerca de la Dirección General de la misma.

Hoy por hoy, los responsables de las comunicaciones internas son profesionales vinculados con la disciplina, personas que empiezan a pensar en términos de planificación y consideran conceptos como estrategia, soportes, medios, campañas, calendarización, presupuestos, medición, resultados, entre otros.

El responsable tendrá 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.

Ahora bien. Para poder desempeñar estas funciones, será necesario que cuente con algunas competencias específicas, necesarias para desarrollar la comunicación interna de una empresa. Entre esas competencias resaltamos:

- Tener la habilidad para crear relaciones efectivas
- Poseer la destreza 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.

Para ordenar y comprender mejor las tareas que debe desempeñar el comunicador interno, vamos a mencionar cuatro responsabilidades:

- En primer lugar, tendrá la tarea de medir, es decir, realizar de forma periódica una auditoría de comunicación interna y estudios de clima laboral
- La segunda tarea 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 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

Finalmente diremos que algunas de las funciones centrales 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

Para avanzar un paso más en la clasificación de las funciones que tiene un comunicador interno, diremos que pueden ser de varios tipos distintos, puesto que el responsable de la comunicación interna puede desempeñar funciones integradoras, informativas, preventivas, colaborativas y evaluadoras. Cuál de estas funciones desempeñe dependerá de las circunstancias de cada empresa, del presupuesto asignado y del personal de apoyo. Veamos juntos cada función en detalle.

La primera es la función integradora, que pone el acento en la cohesión interna. Así, 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. ¿Cómo evaluamos?

Interrogando 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.

Tengamos en cuenta que 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.

Bien. La segunda función del comunicador interno es la informativa y comunicadora, que supone que 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. ¿A qué nos referimos con esto? A detectar oportunidades y necesidades informativas, seleccionando y archivando cualquier información útil y de interés sobre la actividad de la empresa, como los proyectos y resultados, o sobre el entorno del negocio.

En este mismo sentido, se buscará y recopilará documentación mediante fuentes seleccionadas y especializadas, ya sean nacionales, extranjeras y locales, sobre temas de interés o que afecten al sector empresarial.

Una vez hecha la búsqueda, deberá seleccionar la información que sea útil y pertinente, hacer un tratamiento de la información según el medio y audiencias, compartir y difundir el contenido útil, interesante y que considere de valor.

Por último, en relación a la búsqueda de información, deberá preparar diariamente un reporte de noticias aparecidas en diferentes medios, desde la prensa diaria a revistas especializadas, para difundir internamente; y elaborar *dossiers* informativos.

En relación a la función comunicadora, se buscará difundir la cultura corporativa y el proyecto de la empresa, así como promover el conocimiento de la misión, visión y valores del negocio.

Esta función también incluye el diseño de políticas, manuales, estrategias de comunicación on y offline y la elaboración de propuestas de políticas y procedimientos de comunicación. A esto se suma el diseño de canales online colaborativos y adaptar los mensajes a nuestra audiencia: intranet, foros, blog, wikis, newsletter diaria, etc.

Pasemos a la tercera función: la preventiva, en la que el responsable de comunicación interna ayuda a prevenir y resolver las diferentes crisis por las que puede atravesar una empresa, como crisis laborales, de productos o servicios, de identidad digital u otras.

Se trata de gestionar el conflicto, y para esto deberá conformar un gabinete de crisis, crear manuales y también un plan de crisis que permitan estar preparados ante sucesos imprevistos.

Estos protocolos sirven para actuar en momentos de urgencia, pero todos los miembros de la organización deben conocerlos; y esa también es una función del comunicador interno.

Además, 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.

La cuarta función será la colaboradora, que básicamente consiste en la creación de espacios de encuentro y acercamiento entre las áreas y los empleados. Así, el comunicador interno buscará sensibilizar y convencer antes que imponer.

Para esto, necesitará crear conciencia sobre la responsabilidad compartida, que promueva el intercambio y las buenas relaciones humanas, por lo que puede realizar una labor de apoyo en la consolidación de un tipo de cultura y en la gestión del conocimiento y la innovación.

Asimismo, entre estas gestiones, incluimos 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.

Por último encontramos la función evaluadora, que 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 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, postcast, vídeos, wikis, correos electrónicos de voz, foros, feeds de noticias, etc.

Para introducirnos en los objetivos de la comunicación interna, diremos que el principal fin de una política de este tipo es establecer comunicaciones efectivas con el público interno, que den sentido y claridad a la tarea que cada uno realiza y afiancen la identidad de la organización.

Un riesgo que se corre al no incorporar la comunicación interna como proceso de cultura, es la falta de motivación de quienes integran el público interno, lo que sería un síntoma propio de una cultura de la desconfianza, puesto que es difícil confiar en medio de la ignorancia y rumores.

Partiendo de la definición de comunicación interna antes señalada, podemos establecer un conjunto de objetivos globales que tendrá este intercambio de información entre los miembros de una organización. Veamos ahora cuáles son esos objetivos.

Puntualmente, a través de la gestión de la comunicación interna, promovemos la comunicación destinada a los empleados con el objetivo 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

Por esto, transmitir mensajes corporativos, informar sobre lo que ocurre dentro de la empresa, motivar y establecer una línea de comunicación eficaz entre los empleados, la dirección y los diferentes departamentos de la empresa son algunos de los objetivos que persigue la comunicación interna.

Para ordenarnos al momento de pensar los objetivos de una intervención, puede ser útil establecer distintos niveles de los objetivos globales. Estos son:

- Operacional
- Operativo
- Motivacional
- Y actitudinal

Los objetivos del nivel operacional buscarán establecer una relación fluida entre empleados y empleadores, por medio de canales adecuados entre todos los niveles de la compañía.

Por otro lado encontramos el nivel operativo, en el que la intención es 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.

En tercer lugar hallamos el nivel motivacional, que 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.

Por último, en el nivel actitudinal, se intenta obtener la aceptación y la integración de los empleados a la filosofía, a los valores y a los fines globales de la organización. Y también se busca crear y mantener una imagen favorable de la empresa en los miembros de la organización.

Sin duda, estos objetivos globales no serán los únicos que se planteen a nivel de comunicación interna, sino que servirán de guía y de marco de referencia a otros objetivos específicos o particulares, que se podrán establecer en función de las características de la organización y de la situación en que se encuentre la compañía.

Entonces, podemos manifestar que cada nivel dentro de la organización tendrá unas responsabilidades de comunicación, y cada uno contribuirá a que la compañía adquiera un carácter comunicativo ágil y dinámico.

Ahora bien. En comunicación interna es posible identificar distintos tipos de comunicación, que determinarán quiénes son los emisores y el grado de participación de los receptores.

Encontramos los siguientes tres tipos de comunicación interna:

- Comunicación ascendente
- Comunicación descendente
- Y comunicación horizontal

La comunicación ascendente es la que fluye hacia un nivel superior en el grupo o la organización, y se utiliza para proporcionar información a los de arriba, acerca del progreso de las metas y los problemas actuales. Además, podemos decir que sirve para que los trabajadores puedan tener espacios de opinión y que sus ideas lleguen a los decisores.

Es por eso que 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.

Por su parte, la comunicación descendente es la que se dirige de un nivel de la organización o grupo hacia abajo, y 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 de reuniones formales e informales, intranet, dinámicas grupales, entrevistas personales, y correos electrónicos para comunicarse con su personal.

Un tercer tipo de comunicación interna es uno que logra trascender los dos anteriores y que, en cierta forma, es superador; hacia ahí es donde deberíamos apuntar. Nos referimos al tipo de comunicación horizontal o lateral, 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.

En los tiempos que vivimos se hace mucho más uso de la tecnología para poder comunicarse, pero siempre será irremplazable la comunicación directa, personal, cara a cara, donde no solo se dan a conocer las expresiones verbales, sino también las comunicaciones no verbales. Así se podrá llegar a una efectividad en la comunicación que las personas transmitan, ya sea a niveles descendentes, ascendentes o laterales.

Destinatarios de un plan de comunicación interna

Cuando se habla de “público interno”, se lo remite solamente al personal de una organización dada, pero también es importante considerar en la estrategia a todos aquellos públicos cercanos, como los proveedores o familiares del personal, que indirectamente comparten la cotidianeidad de la institución y se pueden identificar con ella.

Entonces, como podemos ver, el público interno no está formado solamente por los empleados de una empresa.

De acuerdo con el investigador Paul Capriotti, los públicos son “todos los grupos de personas que tienen algún tipo de interés similar entre ellos con respecto a una organización, y que pueden afectar el funcionamiento o el logro de los objetivos de la compañía”.

Es decir que, según Capriotti, lo que caracteriza a los miembros del público es el interés común hacia temas o aspectos relacionados específicamente con la organización. Por tanto, resulta relevante para la institución reconocer los intereses mutuos existentes entre ellos y la entidad con el objetivo de desarrollar estrategias adecuadas de relación.

No obstante, cada organización tendrá una estructura de públicos propia y particular en función de sus características y de la situación particular en la que se encuentre, lo que enfatiza la importancia del reconocimiento de los públicos implicados.

Identificar los públicos de una organización implica reconocer a los individuos u organizaciones que tengan una interacción similar con una organización y “agruparlos” como miembros de un público determinado. Así, cada persona, según cómo establezca

su relación con la organización en cada situación, podrá formar parte de un público en un momento determinado y de otro público en otro momento.

Podemos decir que, por un lado, encontramos el público interno, del que forman parte todas las personas que constituyen la estructura organizacional y desarrollan en ella sus labores diarias. Tomando como ejemplo las dependencias pertenecientes a la universidad, los públicos internos serían los directivos, consejeros, docentes, no docentes, sindicatos, operarios, técnicos y alumnos.

En el ámbito interno de una organización tienen lugar relaciones entre los individuos que la componen, y su establecimiento responde a diferentes criterios, lo que nos permite confirmar una tipología compuesta por cuatro tipos de relaciones:

- Las relaciones de poder, que constituyen las relaciones jerárquicas de dependencia, reflejadas en el organigrama
- Las relaciones estrictamente profesionales, que es el saber hacer, y se limita al ejercicio de la actividad
- Las relaciones de convivencia, que da contenido a las conductas de relación interpersonal más allá de la esfera meramente laboral y profesional. Además, determinan elementos como el clima laboral y el espíritu de equipo
- Y las relaciones de identidad, que son las que confluyen en el objetivo de comportamiento de la organización y profundizan la relación entre los públicos y la cultura de la organización

El público externo, por su parte, puede ser muy variado, ya que integra el campo social público en el que está inmersa la institución, lo que dificulta su delimitación. En el caso de la universidad, este público se encuentra comprendido por docentes y no docentes que están jubilados, familiares de los empleados de la institución, distribuidores, medios de comunicación, entidades colegas, proveedores, público en general, entre otros.

Es importante conocer las características particulares que identifican a cada uno de los públicos de la organización para poder definir un perfil de público y, a partir de éste, realizar una planificación adecuada del perfil de identidad corporativa.

Entonces, será necesario tomar en consideración:

- La situación de partida en relación con la organización, como datos sociodemográficos del público, estilos de vida, intereses buscados, nivel de implicación y grupos de referencia.
- Y los hábitos de información, como experiencias anteriores, relaciones personales, acceso, uso y actitud de las actividades/medios/soportes de comunicación, códigos y subcódigos que utilizan cotidianamente, así como estrategias de obtención y procesamiento de la información.

Uno de los pasos fundamentales dentro del estudio de los públicos de las organizaciones fue el cambio del concepto de público por el de públicos. Esta modificación, por pequeña que parezca, no consiste sólo en la modificación de una palabra, sino en la variación de toda una concepción del sujeto receptor.

Con este cambio, se pasó de la idea de receptores, es decir, todas aquellas personas capaces de recibir la información, a la idea de destinatarios, o sea, aquellos a quienes va dirigido el mensaje, que poseen unas características específicas.

Es decir, se pasó del “todos” al “algunos”; de esta manera, se reconoció que las personas pertenecientes a los diferentes públicos tienen características diferenciales e intereses diversos y que, por lo tanto, pueden interpretar de manera diferente una misma información.

Podemos decir entonces que un plan de comunicación interna tiene que tener en cuenta no solo el público interno, sino también los públicos con los que este se relaciona, ya que los empleados también conviven en su lugar de trabajo y también se relacionan con personas ajenas a la organización, convirtiéndose, por momentos del día, en públicos externos.

Por más que las comunicaciones internas ofrezcan un panorama de lo que sucede en la empresa no deben estar alejadas de lo que se comunica externamente porque, en definitiva, el público interno también es externo.

Es por eso que esta mirada del público interno es importante porque no sólo son empleados, sino que también participan en otras esferas sociales.

Los especialistas en comunicaciones internas tienen que tener muy en cuenta esta dualidad de público interno-externo para establecer una comunicación coherente, y así poder reflejar una imagen positiva sólida. Lo importante es que las comunicaciones sean integradas y no decir a puertas adentro una cosa diferente de lo que se dice afuera.

Niveles de participación dentro de la comunicación interna

En las empresas encontramos distintos niveles de participación. No obstante, algunas organizaciones, por miedo, se resisten a abrir espacios de participación de los empleados. Pero la realidad es que resulta esencial que los colaboradores puedan sentirse partícipes. No se trata solo de que todos tengan información, o sea, no alcanza con que todos sepan lo que pasa en la empresa. Es necesario abrir espacios de comunicación que faciliten a los miembros formar parte de los procesos en los que se construye sentido, así como fortalecer el sentimiento de pertenencia y valorar a los integrantes como recursos humanos.

En otras palabras, se trata de involucrar en lugar de convencer e imponer, de fomentar la toma de decisiones a partir de la experiencia de sus propios integrantes, de favorecer la integración entre los objetivos institucionales y los individuales, de contar con los equipos como recurso estratégico.

Entonces, 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”.

Pero para que los miembros de la organización participen activamente deben darse tres condiciones básicas: en primer lugar, que los empleados confíen en los directivos, no sólo a nivel de relaciones laborales, sino que los consideren como interlocutores válidos para intercambiar la información necesaria para llevar adelante las tareas que se tengan que realizar.

En segundo lugar, los empleados tienen que tener la capacidad de tomar decisiones en su nivel de responsabilidad, con lo cual el colaborador se sentirá útil, se creará un sentimiento de respeto a su capacidad y se logrará una satisfacción en cuanto a sentirse partícipe de los éxitos de la organización.

Y, en tercer lugar, los empleados tienen que sentir que sus opiniones serán escuchadas. Si el personal considera que sus comentarios o sugerencias serán tenidos en cuenta por la dirección, se generará una corriente de comunicación “hacia arriba” y una mayor participación.

Ahora bien. Hay distintos niveles de participación en comunicación interna, que suponen grados distintos de compromisos. Por un lado, el nivel de información, en el que 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 que 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.

Rumor

Ahora pasemos a otro tema que es muy habitual y por eso tan importante, porque puede condicionar cualquier plan de comunicación interna; y es el rumor.

Éste es muy común en las organizaciones, y se difunde fácilmente casi como una epidemia, al margen de cualquier estrategia institucional, y generalmente en contra de la organización.

Los rumores no son buenos para el clima laboral y eso siempre hay que tenerlo en cuenta. Por esto, una empresa donde circulan chismes y rumores debería preguntarse cuál es la razón de que eso sucede y hacer algo al respecto. Y lo único que puede reducir los rumores es la comunicación.

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. Y 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 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, como por ejemplo, la comunicación persona a persona, “de boca en boca”, o el llamado radiopasillo.

Los modos de comunicación informales son cotidianos. En ellos circula información de todo tipo y tienen poder para construir opinión, alianzas o marcar tendencias. Podemos citar como ejemplo la ronda de sobremesa en el comedor de una fábrica.

De igual manera podemos manifestar que 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*.

Por el contrario, una comunicación es informal cuando se establece dentro de una estructura informal, generada y mantenida por percepciones y motivaciones individuales. En el nivel informal de comunicación se incluyen factores como la atracción entre las personas o el sentido de lealtad.

Como vemos, 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.

Ahora veamos, ¿por qué es tan importante la escucha? 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, puesto que los entornos de silencio habilitan la comprensión. En cambio, ambientes ruidosos fomentan gritar y, como consecuencia, dificultan escuchar. Gritamos si no nos escuchan y nos gritan si no escuchamos.

La ecuación sería, a más silencio, más escucha y más conversación; es lo que muchas veces necesitan los equipos humanos para trabajar en un ambiente de confianza y bienestar emocional, fomentar la creatividad personal y, por lo tanto, el rendimiento. Esto lo necesitan las personas y, por tanto, las organizaciones.

Pero, como sabemos, no es natural que se dé la escucha. Muchas veces, las condiciones no son las mejores, y por eso es necesario reflexionar sobre esto: para ver hasta qué punto se dan las condiciones necesarias, en muchas organizaciones, para promover esta escucha y facilitar que los empleados trasladen a la organización sus ideas. Porque, como vimos, el diálogo comienza por la escucha, y en una organización, obviamente, las voces que necesitamos atender son muchas.

Indudablemente, no alcanza con tener una política de puertas abiertas ni invitar a cada empleado a que plantee sus opiniones o propuestas. Esto tendría muy poco resultado práctico.

Es necesario que exista una cultura instalada en la empresa y que todos los empleados se sientan parte de esta cultura de la escucha. De lo contrario, se puede caer fácilmente en la sensación de que no vale la pena opinar, porque no servirá de nada, o lo que sería aún peor, pueden tener miedo de sufrir consecuencias negativas, si se trata de una crítica.

Entonces, para que la escucha sea efectiva y sirva para una buena comunicación interna, es recomendable seguir una serie de pautas:

- En primer lugar, tratar de institucionalizar esa escucha. ¿Qué quiere decir institucionalizar? 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.

- En segundo lugar podemos manifestar que debemos generar el hábito, compartir información, ya que si la escucha no es algo habitual, y por ejemplo, frente a una crisis, se busca saber lo que opinan, puede parecer que solo interesa la participación cuando las cosas van mal.
- Entonces, es mejor ser transparente con la agenda de las reuniones, los temas tratados y las consecuencias que se obtienen. Además, es necesario completar el círculo y no quedarse a medias. 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.

Por lo dicho, es necesario tener en cuenta que toda la organización en su conjunto y los empleados individualmente, pueden ofrecernos valiosos saberes, visiones e ideas, que están ahí, esperando que alguien las busque, las extraiga y las utilice en beneficio de todos.

La comunicación interna es la encargada de la gestión de estas diferentes voces y la que nos permitirá mejorar la motivación, el compromiso y la implicación, y se traducirá en una mejora del desempeño individual y de los resultados, también económicos, globales.