

La comunicación interna para combatir la desinformación dentro la empresa

Amaia Arribas Urrutia *

Introducción

La comunicación interna es algo que existe o no existe. No hay medias tintas. La situación ideal en muchas empresas sería la de hacer desaparecer la figura del director de comunicación. Esto indicaría que la comunicación interna está tan interiorizada, que la comunicación y la información fluye por toda la organización formando parte de la empresa, y que ya no sería necesaria su existencia. Pero sucede todo lo contrario. Cada vez más se hace necesario un departamento que se ocupe exclusivamente de la comunicación interna en la empresa, y que sea capaz de que todos los empleados dispongan de la información adecuada para realizar su tarea dentro de la organización. Según Somoza, "cada vez aparece con más fuerza, la preocupación de las empresas por contar con unos sistemas organizados, ágiles y fluidos de comunicación entre la dirección y el personal, a través de los canales que, de acuerdo con sus características, se establezcan y que hagan posible que las personas () puedan sentirse más involucradas en sus actuaciones de cada día. Sin duda la comunicación interna permite conocer no sólo el momento

presente, sino también el horizonte de futuro, lo que crea un clima de confianza, motivación e ilusión".

1 El valor de la comunicación interna

La comunicación debe considerarse de forma integral, aunque se potencien y tengan vida propia sus múltiples facetas. Una de las definiciones más sencillas de comunicación la establece Elías Ramos Corrales, Director de Comunicación de Imagen de Caja Madrid, que la considera como una simple transferencia de información, ideas, comprensión entre personas (Garrigós, 1996: 16). Pero si la definición es sencilla, lograr realmente esa comunicación es una tarea difícil, ya que requiere una metodología, una organización y una estrategia cada vez más compleja, a medida que se avanza hacia una comunicación corporativa. La comunicación interna genera valor dentro de la empresa. Para ello, es conveniente analizar la cadena de valor en una organización y descubrir en qué fases la comunicación interna aporta un valor añadido. Siguiendo el modelo de Michael Porter, se encuentran contribuciones a la cadena de valor a través de las siguientes actividades (Andreu Pinillos, 1998: 59):

*Realiza su Tesis Doctoral financiada por el Departamento de Educación, Universidades e Investigación del Gobierno Vasco.

1. En la infraestructura de la empresa existen los centros de servicios corporativos de comunicación (documentación, información, asesoría, formación...), y la divulgación de las facilidades de la empresa.
2. En la gestión de los recursos humanos, la divulgación del plan de carreras profesionales y el afianzamiento de la cultura y los valores organizativos.
3. En cuanto al desarrollo de tecnologías, la creación de un sistema de información de comunicación interna (SICI) que integre todos los bancos de datos de la empresa.
4. En la sección compras, el banco de datos: proveedores (especialidades, precios, plazos, etc).

2 El departamento de comunicación interna y sus funciones

La creciente valoración del manejo de la información ha dado lugar a la creación en muchas organizaciones de un Departamento de Comunicación Interna, dentro del ámbito de los temas que tradicionalmente se ha llamado de personal. Este departamento tiene como objetivo facilitar las comunicaciones colectivas, procurando con su actividad un intercambio rápido y preciso de las informaciones necesarias o convenientes para la buena marcha de la organización (Lucas Marín, 1997: 139). Una función general del departamento de comunicación es la del conocimiento de algunos hechos y situaciones que son patrimonio de toda la organización. La

divulgación de estos conocimientos y la conciencia de su carácter público interno es la que da lugar a una base de diálogo y dificulta los rumores. La mejor manera de concretar el objetivo de un departamento de comunicación es referirse a sus funciones. Estas se han identificado a menudo con el Director de Comunicación (dircom), surgida en el ámbito de las necesidades de coordinación de los distintos tipos de comunicación que se hacen necesarios en cualquier empresa moderna: comunicación descendente, ascendente y horizontal.

2.1 Comunicación descendente

La primera función de un departamento de comunicación es conseguir una información descendente adecuada, haciendo llegar desde la dirección a los últimos eslabones de la jerarquía los aspectos más relevantes de la cultura empresarial, las informaciones más específicas de su política y una visión de las dificultades internas y externas que deben superarse en cada momento. La comunicación descendente es la que va desde la dirección a los demás miembros de la organización siguiendo la línea jerárquica. Tiende a ser considerada como la forma natural y espontánea de transmitir la información en la empresa. Es más fácil que un empleado esté atento a recibir información del jefe que al revés. La comunicación desde la dirección tiende a ser considerada más interesante, por ello, el problema puede ser el exceso de información descendente, sin que se haya realizado la necesaria elección y adecuación a los receptores.

Las funciones de la comunicación descendente son: enviar órdenes múltiples a lo largo de la jerarquía; proporcionar a los mi-

embros de la empresa información relacionada con el trabajo realizado; facilitar un resumen del trabajo realizado y adoctrinar a los empleados para que reconozcan e internalicen los objetivos de la organización.

Los problemas con los que se encuentra la comunicación descendente son que muchas organizaciones saturan los canales de comunicación descendente sobrecargándoles de mensajes, y dando como resultado órdenes que pueden confundir y frustrar a los subordinados; la dirección dan a menudo a sus subordinados órdenes contradictorias y excluyentes, causándoles confusión y ansiedad; además es poco clara, muchas órdenes son comunicadas con prisas y vaguedad; puede haber comunicaciones en serie o formando una cadena de mensajes en un sentido, que va de un individuo a otro sin la seguridad del feedback, con la siguiente distorsión acumulativa. La comunicación descendente puede reflejar la falta de consideración de los superiores hacia sus subordinados, con mensajes repetitivos que implican falta de confianza en los receptores.

2.2 Comunicación ascendente

Una segunda función es la información ascendente, difícil en las organizaciones tradicionales por la estructura jerárquica imperante, y más complicada todavía en las modernas en el sentido de que se generalizan las comunicaciones mediadas. El propósito es hacer llegar a los responsables una información general sobre el personal de la empresa en su sentido más amplio, esto es, desde promover e institucionalizar unos canales adecuados que inciten a informar hacia arriba (buzones de sugerencias, participación en sus periódicos...). Fluye desde los miembros de

más bajo nivel hacia los de más alto nivel. Suele ir acompañada de muchas dificultades que la hacen en la práctica inexistente. En cada nuevo escalón de ascenso de una información se encuentra con una competencia de mensajes, que intentan subir por un cauce progresivamente más estrecho. La apertura de la vía comunicativa ascendente está basada en una adecuada planificación y en un método de selección de la información de interés. Las funciones de la comunicación ascendente son: proporcionar a los directivos el feedback necesario sobre los asuntos y problemas actuales de la organización; ser una fuente primaria de retorno informativo para la dirección, que permita determinar la efectividad de su comunicación descendente; aliviar las tensiones al permitir a los empleados de nivel inferior en la empresa compartir información relevante con sus superiores y estimular la participación y el compromiso de todos.¹ Los canales de comunicación ascendente tienen los problemas de facilitar el excesivo control por parte de la dirección; provocar el enfado del director cuando el mensaje es desagradable, así a menudo, solo se comunican a los jefes los mensajes favorables, lo que provoca el aislamiento de los ejecutivos; la poca receptividad de los directores; y la insuficiencia de canales.

2.3 Comunicación horizontal

La comunicación horizontal es la que se da entre las personas consideradas iguales en

¹Cada vez se pone más énfasis en la importancia de la comunicación ascendente, al insistir en que los individuos que ocupan los niveles más bajos de la jerarquía son los que tienen más datos para conseguir una adecuada toma de decisiones.

la jerarquía de la organización. Esta situación puede darse a distintos niveles, aunque la más estudiada es la que se da en las relaciones entre pares a niveles directivos, por la mayor repercusión para toda la empresa y porque hasta ciertas posiciones jerárquicas, una buena parte del trabajo consiste solamente en comunicarse. Las principales funciones de la comunicación horizontal son la de facilitar la coordinación de tareas, permitiendo a los miembros de la organización establecer relaciones interpersonales efectivas a través del desarrollo de acuerdos implícitos; proporcionar un medio para compartir información relevante de la empresa entre compañeros.

Los problemas relativos a la comunicación horizontal se debe en ocasiones a la falta de interés de los interesados, por la falta de tiempo de los empleados que no pueden coordinar su propia área. También la ausencia de canales establecidos hace que se releguen este tipo de comunicaciones al ámbito informal.

3 La política de comunicación

El Departamento de Comunicación interna tiene unas responsabilidades generales como son la de diseñar, dirigir e impulsar el programa de comunicación interno aprobado por el máximo órgano ejecutivo. Pero además, debe actuar como portavoz oficial de la empresa frente al conjunto de la organización en todos aquellos temas de carácter global o corporativo. La política de comunicación debe ser simple, sencilla y clara, pero el diseño estratégico debe tener siempre en cuenta la disparidad de receptores de una acción comunicativa. Hay que insistir en la necesidad de que el diseño de la estrategia

de comunicación debe verse plasmada en un plan que establezca objetivos y plazos al tiempo que planifica acciones. Unas acciones encaminadas a conseguir unos objetivos empresariales mediante una estrategia, que ha de pasar por:

1. Asignar la responsabilidad de comunicación.
2. Definir la política de comunicación y crear una cultura comunicativa dentro de la organización como instrumento de gestión empresarial.
3. Identificar a los destinatarios.
4. Diseñar los canales y soportes de la comunicación.
5. Establecer y dotar a la unidad de comunicación de los medios que le son necesarios para llevarlos a la práctica.
6. Fijar objetivos anuales y establecer mecanismos de control y seguimiento.

La implantación de un plan de comunicación interna en una organización precisa por tanto de la observación de un metodología específica, así como esquematizar en el tiempo las acciones a acometer. Un elemento clave de todo el proceso es la realización de un análisis del clima social en la empresa, cuyo objeto es el conocer las deficiencias en este aspecto, y decidir qué tipo de mensajes hay que transmitir y qué soportes se han de utilizar.

Así pues, no cabe duda que una adecuada política de comunicación es imprescindible para el buen funcionamiento de las empresas. Cuando existen problemas de comunicación, se produce una modificación en la ac-

titud de los trabajadores tanto hacia su propio trabajo como hacia la misma empresa. Esto se explica porque, al no existir buena información o ser ésta insuficiente, se produce una sensación de abandono que desmotiva profundamente al trabajador.

Por el contrario, la información veraz, transparente y periódica incrementa la disposición individual al trabajo, mejora las relaciones entre los directivos y los empleados. Antes de empezar, se debe hacer un estudio previo sobre cuál es la situación de comunicación en la empresa (auditoría de comunicación), sus deficiencias a este respecto, y decidir en consecuencia, qué tipo de mensajes se ha de transmitir y cuáles son los soportes más idóneos.² Por tanto, esta primera fase consiste en la presentación del plan de comunicación a los responsables de la empresa y la formación en comunicación en todos los niveles, y finalmente, la puesta en marcha de los soportes de comunicación. Pero, no todo acaba ahí, porque no hay que olvidarse de hacer un seguimiento y un control del plan de comunicación mediante cuestionarios de clima laboral y entrevistas con los responsables. Garrigós afirma que sin un compromiso, ninguna acción interna que se plantee la empresa podrá llegar a materializarse, al constituir en sí mismo el principal obstáculo.

²Para tener una oportunidad de eficacia, la comunicación interna ha de materializarse en un plan que siempre ha de estar apoyado por el equipo directivo. Para ello, es necesario que sea consciente de las ventajas de tipo económico como la mejora del clima laboral. Una vez logrado esto, ya se puede entrar a diseñar el plan de comunicación, empezando por determinar el contenido de los mensajes a transmitir, averiguar los aspectos sobre los cuales hay más demanda de información y estudiar el plan de publicaciones (tanto las periódicas como las puntuales)

Son muchos los motivos que impiden la aplicación efectiva de las políticas de comunicación, pero entre ellos quizás la más importante es la falta de compromiso explícito de la dirección. Entre los motivos podría citar: la cultura de la empresa; el incremento de las estructuras organizativas de la empresa; un fuerte aparato burocrático; la rivalidad entre las distintas unidades funcionales, que hace que cada una opere de forma aislada; poca capacitación de los mandos intermedios, lo que les lleva a no comprender la importancia de transmitir la información o no saber cómo hacerlo; el uso de medios y soportes insuficientes... .

4 El director de comunicación

La mayoría de las investigaciones sobre la información en la empresa se ha centrado en el estudio del comportamiento de los directivos, cuya actividad es fundamentalmente de orden informacional. Según Mitzberg, los principales roles de un directivo son el interpersonal (relacionarse con las personas de rango inferior, similar o superior), informacional (absorber y utilizar información interna y externa) y el decisional (tomar decisiones, ya sean tácticas o estratégicas), todos ellos consistentes en último extremo, en el manejo de la información. Existen decenas de definiciones de los que debe ser un director de información. Si debe ser un superinformador, cuya orientación básica sea la información y dispone de unos limitados conocimientos de las tecnologías de la información o un superinformático. Wilson (1989) aporta algo de luz sobre esta confusión sobre su capacidad y formación técnica, y define la gestión de información como la gestión de los recursos de información de una

empresa mediante la adecuada utilización de tecnologías de la información. El director de información debe ser alguien que sepa aplicar los potenciales brindados por las tecnologías de la información a la gestión efectiva de los recursos de información de la empresa (Cornellá, 1995). Herring (1991) define al director de información como un directivo de la empresa con responsabilidades sobre la gestión estratégica de la información (management), los sistemas de información y el personal de información. Taylor (1979) hablaba del profesional de la información con la capacidad de diseñar, manejar y gestionar sistemas y vicios para la creación, organización, movimiento y uso de mensajes de relevancia para las necesidades de los empleados. El director de recursos de información debe poseer por lo menos tanto una formación en información como en tecnologías de la información.³ Las cualidades de un director general de información son:

1. Formación y orientación de analista.
2. Fomento de la tecnología de la información como agente de transformación, en el sentido de que crea una ventaja competitiva respecto a otras empresas.
3. Aportación más allá del departamento de TI.

³El papel de los directores de comunicación cambia radicalmente. Los mandos intermedios pueden verse amenazados, en términos de comunicación, puesto que la tecnología de la información posibilita, por ejemplo, que el presidente de la compañía comunique directamente con los empleados, ya sea a través del correo electrónico o de una videoconferencia. De esta forma, la tecnología de la información hace posible una respuesta mucho más rápida del directivo al empleado y viceversa, y los mensajes estratégicos quedan menos diluidos

4. Integración de la TI en la planificación empresarial. Para incrementar el conocimiento del valor de la TI es muy importante los informes periódicos y generales sobre los resultados de la empresa, que añaden valor obtenidos gracias a las TI. También mediante el empleo de técnicas de marketing para elevar la conciencia del valor de la TI.

En realidad, todas estas características también son aplicables al directivo, con la diferencia de que se le exige al director general de información un conocimiento de las TI que puedan ser valiosas para la empresa. ¿Qué formación, habilidades... debe tener un gestor de recursos de información?. En los Estados Unidos se le llama Director de Recursos de Información, aunque no está claro si se trata de una manera de sustituir los títulos anteriores por uno nuevo, o si realmente se trata de una nueva función, con responsabilidades sobre todas las áreas operativas en las que la principal actividad es el manejo de la información. Tampoco está claro si el gestor de recursos de información⁴ es una especie de superbibliotecario, es decir, alguien que básicamente trata del contenido de la información (los libros, revistas...), o es más bien un superinformático cuyo cometido principal es velar por el continente de la

⁴Se debería sensibilizar al director de información sobre las posibilidades del recurso información, en cualquiera de sus presentaciones (información ambiental, interna o corporativa). Para ello, podría resultar útil tratar los temas de gestión de recursos de información, técnicas de organización de la información, psicología del usuario de esa información, fuentes de información internacional en bases de datos en línea, inteligencia corporativa, métodos de investigación y elaboración de información, evaluación de la calidad de la información, políticas de información y economía de la información.

información (las máquinas). Es difícil determinar desde qué lado se llega al estatus de gestor de recursos de información, si desde el lado de la información o desde el de las tecnologías de la información

5 Información, comunicación y organización

La importancia que ha adquirido la comunicación en la empresa ha hecho que sea imprescindible una red de comunicaciones en la organización. Se considera que existe una red cuando hay una agrupación de miembros de la organización en función de unas facilidades de comunicación.

Dado que la inmensa mayoría de la comunicación en las organizaciones puede clasificarse como informal, es lógico que sean los modelos informales de organización los que sirvan de base para crear las redes de comunicación.⁵ Por eso, al identificar las formas

⁵Los investigadores Watts y Strogatz han desarrollado el modelo matemático de “mundos pequeños” (small worlds), que puede ser de gran eficacia para aumentar el uso inteligente de la información en la organización. Una empresa puede organizar las relaciones de sus empleados de dos maneras: la más jerarquizada consiste en organizar a los trabajadores por departamentos, de forma que las comunicaciones entre los individuos se limitan al interior de esos departamentos, excepto cuando se hace por los conductos oficiales; y por otro lado, la red caótica donde cada individuo se comunica con otros de la empresa de manera totalmente aleatoria. La aportación del modelo matemático de “mundos pequeños” a estas formas de organización consiste en introducir algunos “atajos” (shortcut) manteniendo el orden jerarquizado (organizados por departamentos). Estos atajos permiten conectarse a las personas que están en la red con otras que no están en su departamento. Los resultados son espectaculares si los atajos están bien seleccionados: se disminuye el número de intermediarios, y todo ello

de redes de comunicación, se ha llegado a un esquema similar a las formas de agrupamiento informal vistos (natural, familiar y total), abriendo la posibilidad a relaciones puramente interpersonales. Podemos hablar de tres tipos de redes:

1. Redes de sistema total, que trazan el mapa de modelos de comunicación a través del conjunto de la organización.
2. Redes de grupo, que identifican a grupos de individuos que comunican más entre ellos que con otros miembros de la organización.
3. Redes personales, formadas por individuos que interactúan a menudo con un miembro dado de la organización. Dos temas a tener en cuenta en el estudio de una red es su integración y su apertura. La apertura hace referencia al número máximo de conexiones de la red y su entorno, sea éste interno o externo. Desde el punto de vista de la comunicación interna es más interesante la integración, que hace referencia a la existencia de fuertes lazos entre los compo-

sin que se resienta la cohesión local de la red, es decir, continua la comunicación con aquellos que están cerca. Eso sí, si el número de atajos es desorbitado, podemos llegar a la red caótica, la opuesta a la jerarquizada que antes he nombrado. Por tanto, estimular la aparición de atajos en la empresa contribuye a un mejor flujo de la información en la misma. Este modelo tiene similitud con el modelo de los “gatekeepers” de Tom Allen, que consiste en personas que introducen informalmente información externa en la empresa, y aunque no son ellos quien la utilizan, tienen la virtud de distribuirla a quien sí puede hacerlo. Los dos modelos aseguran que un conjunto moderado de personas bien conectadas, que superen las barreras jerárquicas, sirven de gran ayuda para la gestión del conocimiento en la empresa.

mentes de la red, lo que sugiere un intercambio de poca información de interés, pues la gente que no interactúa entre sí habitualmente suele tener más información nueva para transmitir.

6 Conclusión

La comunicación interna no es un fin en sí misma sino que es un medio para obtener los objetivos corporativos. Para alcanzarlos se hace imprescindible el diseño y desarrollo de un Plan de Comunicación Interna. Es necesario que las empresas traten la información como un activo (que hay que gestionar) y un recurso (que hay que aprovechar), en lugar de seguir considerándola como un mero soporte de sus distintas actividades. La comunicación interna es un indicador de modernidad de la cultura corporativa de la empresa. Dada la importancia de la gestión de los recursos humanos es necesario contar con mecanismos de información y comunicación verticales y horizontales que acorten las distancias entre los departamentos, funciones y categorías. El problema con el que choca este cambio cultural es la evaluación de los frutos intangibles, es decir, es difícil evaluar la productividad gracias a la comunicación interna. Por ello, es mejor medir su eficacia en términos de lo que se puede perder o dejar de ganar con los instrumentos de comunicación interna, más que en términos de beneficio puro y duro. Para ello, no hay que olvidar el papel activo que juegan las nuevas tecnologías de la comunicación para la correcta transmisión de la información dentro de la empresa.

7 Bibliografía

- ANDREU PINILLOS, Alberto (1996). “Comunicación interna, un paseo por el tiempo”, en Harvard Deusto Business Review, número 70, enero-febrero, ed. Deusto, Bilbao.
- ANDREU PINILLOS, Alberto (1998). “La batalla de la comunicación interna”, en Harvard Deusto Business Review, número 82, enero-febrero, ed. Deusto, Bilbao.
- BARRANCO FRANCISCO, Javier (1993). “Planificación estratégica de Recursos Humanos. Del marketing interno a la planificación”, Pirámide, Madrid.
- CARAZO, José Antonio (1996). “Comunicación interna: tener o no tener”, en Capital Humano, número 89, mayo, Madrid.
- CORNELLÁ, Alfons (1994). Los recursos de información: ventaja competitiva de las empresa, edit. Mc Graw-Hill, Madrid.
- DELISI, Peter S; DANIELSON, Ronald L y POSNER, Barry Z. (1999). “La función de la tecnología de la información desde el punto de vista del consejero delegado”, en Harvard Deusto Business Review, número 88. enero-febrero, ed. Deusto, Bilbao.
- GARRIGÓS, Juan Luis (1996). “Cómo elaborar un plan de comunicación interna”, en Capital Humano, número 94, noviembre, Madrid.

LUCAS MARIN, Antonio. La comunicación en la empresa y en las organizaciones, Bosch Comunicación, Barcelona.

RAMOS CORRALES, Elías (1994). “La estrategia de la comunicación en la empresa”, en Harvard Deusto Business Review, abril, ed. Deusto, Bilbao.

RICOMA, Cuca (1996). “Impacto de la tecnología de la información en la comunicación interna”, en Capital Humano, número 90, junio, Madrid.

SOMOZA, Fernando (1996). “La comunicación interna, instrumento de motivación de la empresa”, en Alta Dirección, número 179, enero-febrero, Barcelona.