

JOSÉ ANTONIO BENÍTEZ MORENO

Graduado Social. Universidad de Cádiz.

Master en Dirección de Recursos Humanos por el Centro de Estudios Financieros.

Sumario:

- I. Introducción.
- II. Concepto de comunicación interna.
 - 1. Concepto de comunicación.
 - 2. ¿Qué es y para qué sirve la comunicación interna?
 - 3. La política de comunicación interna.
 - 4. Barreras a la comunicación interna.

- III. Tipos de comunicación.
 - 1. La comunicación descendente.
 - 2. La comunicación ascendente.
 - 3. La comunicación horizontal.

- IV. Contenido de la comunicación.

- V. Métodos de comunicación.

- VI. Los nuevos conceptos: el márketing interno.

- VII. Las políticas de comunicación en España.
 - 1. El entorno empresarial privado.
 - 2. El sector público.

Bibliografía.

«La ineficacia en la empresa se genera por varias razones, generalmente viene asociada a la toma de decisiones y a la Comunicación».

Richard Luben

I. INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas hemos asistido al desarrollo de un creciente interés por el proceso de comunicación interpersonal. La sociedad ha empezado a tomar conciencia de la importancia y la complejidad de dicho proceso.

En el mundo de la empresa ha sucedido lo mismo, lejos de ser una moda impuesta, se ha tomado conciencia de los problemas originados por una comunicación deficiente y la necesidad existente de comunicar bien. Estudios realizados ponen de manifiesto que son los problemas de comunicación junto con los de planificación los que dificultan más el éxito de la empresa.

Es lógico, al personal le gusta estar informado de qué va a suceder o qué está sucediendo en su lugar de trabajo; conocer los procedimientos y políticas que la dirección piensa implantar, si un empleado o empleados están realizando bien su trabajo, etc. La información puede proporcionar estímulos positivos, y en caso contrario la falta de dicha información puede producir desaliento, inseguridad, temor... factores que inciden en la eficacia de la empresa.

Nos encontramos así, con que la comunicación en la empresa constituye una herramienta fundamental en la gestión empresarial moderna. El éxito de todo proyecto de empresa pasa actualmente por su comunicación efectiva a todos aquellos que, de una forma u otra, están inmersos en él (clientes, empleados, sociedad en general,...). Se impone, por tanto, la necesidad de saber qué es y para qué sirve la comunicación en la empresa.

II. CONCEPTO DE COMUNICACIÓN INTERNA

1. Concepto de comunicación.

Antes de iniciar de un modo exhaustivo el estudio del concepto de comunicación interna no estaría de más tener claro qué es lo que se entiende por comunicación, y diferenciarlo de otros conceptos que por la cercanía a éste en su significación; o incluso por su intervención en el mismo proceso de comunicación, llegan incluso a ser confundidos con éste. Nos referimos entre otros a los conceptos de información, interacción y percepción.

Al hablar de comunicación siempre hay que tener en cuenta que éste es el rasgo más importante del individuo. Así, el ser humano debe su desarrollo y condición de ser social a la capacidad de comunicarse y de mantener relaciones con otros miembros de su entorno, cualidad esta que le ha permitido avanzar en la construcción de su propia identidad personal y social (1).

Otra idea fundamental al hablar de comunicación es que nuestro tiempo se caracteriza por ser la época de la comunicación; es decir, por el hecho de que la comunicación humana en cuanto a realidad se configura como el principal problema con el que debemos enfrentarnos (2).

Hay, por tanto, que introducirse en explicar cómo estas dos ideas van a actuar en el ámbito de las organizaciones, y en especial de las organizaciones empresariales.

El fenómeno organizativo, como realidad social, surge de la capacidad del ser humano para superar su entorno físico más inmediato y, al igual que éste necesita de la comunicación para desarrollarse (1). Así, hemos dicho que el ser humano debe su desarrollo y condición de social a su capacidad de comunicarse y al mantenimiento de relaciones con otros miembros de su entorno. Por tanto, el nexo de unión es claro, si tomamos a la organización como resultado de la capacidad del hombre

(1) ZOCO MARTÍN, Victoria, «Los RR.HH. en la Administración».

(2) URZAIZ Y FERNÁNDEZ DEL CASTILLO, Jaime, *Tratado General de Relaciones Públicas*. Varios (Dirigida: J. Ramón Sánchez Guzmán). Fundación Universidad-Empresa. 1986.

para relacionarse en busca de unos fines e intereses; es lógico pensar que la comunicación, igualmente será un factor decisivo en la vida de las organizaciones. Éstas no serían nada, sin la capacidad de comunicarse con el entorno (clientes, sociedad...) y, sobre todo, si no fueran capaces de generar y posibilitar la comunicación entre sus propios miembros.

No obstante, esta simbiosis organización-comunicación se ha ignorado en la teoría y en la práctica organizacional hasta mediados de siglo. Actualmente, los grandes cambios sociológicos, tecnológicos, comerciales, etc., producidos en nuestra sociedad nos obligan a un replanteamiento del diseño de las organizaciones y del modo de gestionar los diferentes recursos puestos en juego para conseguir los objetivos empresariales. Surge, pues, la necesidad de adoptar nuevos puntos de vista más acordes con las nuevas necesidades impuestas por el entorno en que se desenvuelve la organización. En este proceso de transformación cultural, la comunicación ocupa un papel preponderante. No podemos olvidar que el fenómeno comunicativo es la esencia misma de la actividad organizativa (1).

Llegados a este punto, es conveniente empezar a responder a la cuestión que implícitamente introducía este punto: ¿Qué podemos definir como comunicación?

En primer lugar, es un «hecho». La comunicación, pues, se configura como una necesidad del hombre (2). Este carácter consustancial e inherente a la existencia y desarrollo del hombre, convierte a la comunicación en un proceso elemental y automático. Si reflexionamos sobre nuestro propio devenir, podemos observar como muchos de nuestros problemas en los diversos ámbitos de la actividad personal, tienen como una de las causas más importantes la comunicación, un mal uso de la comunicación.

Por tanto, parece que el tradicional y clásico concepto de comunicación: «Acto de transmisión y percepción de mensajes entre emisor/es y receptor/es a través de canales determinados y con un código establecido», no se ajusta a los planteamientos actuales sobre la comunicación. En éstos, se han desechado las definiciones que provenían de estos planteamientos equivocados. Concretamente, dos han sido los principales errores cometidos en la utilización del concepto de comunicación. En primer lugar, comunicar no es transmitir un mensaje a otra persona, grupo y organización. En segundo lugar, comunicar es algo más que asegurarnos que el receptor ha recibido y comprendido el mensaje. El fenómeno comunicativo es un proceso por el que intervienen no sólo las personas que emiten el mensaje, sino también aquellas encargadas de recibirlos. Por tanto, los efectos de la comunicación van más allá de la intencionalidad del emisor, al favorecer ésta el intercambio recíproco de ideas, conocimientos y motivaciones, así como la comprensión mutua de las expectativas de ambos actores (1). En efecto, un mensaje requiere siempre un resultado. Tal como indica Antonio JUSTICIA en su definición del concepto de comunicación, al añadir: «...Siempre que consigamos la asunción y puesta en práctica de los mensajes emitidos» (3).

(3) JUSTICIA VICO, Antonio, «¿Qué es y para qué sirve la comunicación interna?». *Capital Humano*. Vol. 41. Enero de 1992.

Por otro lado, es un hecho constatado la facilidad con que el concepto de comunicación tiende a relacionarse y confundirse con otros conceptos, dificultando, sobre todo en el concepto organizativo, el establecimiento de una adecuada política de comunicación.

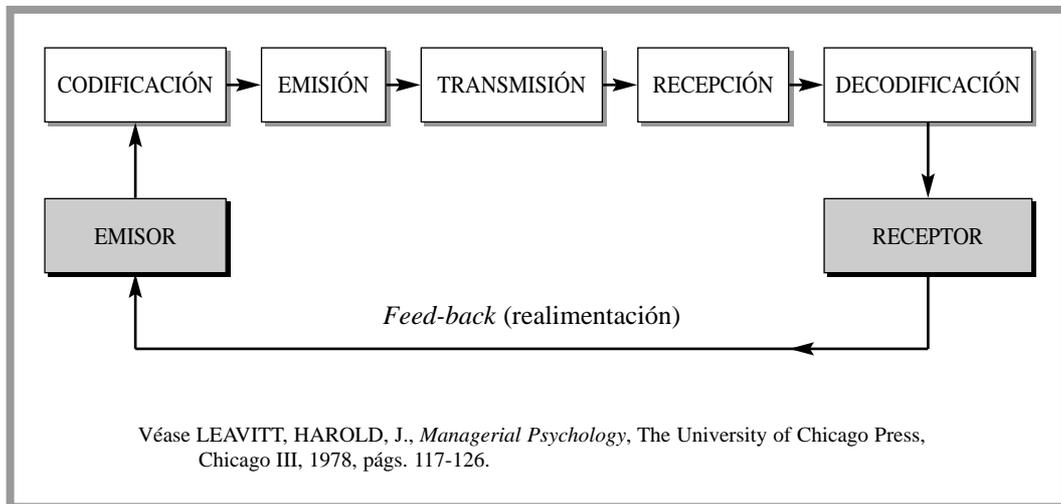


FIGURA 1

Es el propósito u objetivo perseguido en cada situación, lo que nos va a permitir diferenciar la verdadera comunicación de otros conceptos afines a ella, que si bien comparten algunas de sus características, de ningún modo contemplan el proceso de comunicación en su carácter abierto y dinámico (1).

Así, RODRÍGUEZ PORRAS (4) hace una diferenciación entre comunicación e información, fenómenos tan interconectados, que suelen ser confundidos. En este sentido, distingue entre información, que proviene de la palabra latina *informatio*, cuyo significado es «imagen», puede decirse que es un dato. La información no es más que el contenido de la comunicación, que se caracteriza

(4) RODRÍGUEZ PORRAS, J.M., *El factor humano en la empresa*. Deusto. 1991.

por su impersonalidad, ya que hace referencia a la simple relación de la persona con los hechos (GALAMBAUD, 1984), y por su sentido unidireccional, considerado únicamente como agente activo a la persona que emite el mensaje (1).

Además de la información, hay otros conceptos que llegan a ser objeto de confusión con la comunicación; éstos son los de interacción y percepción.

En el ámbito de la organización, para paliar las disfunciones que puedan crear las informaciones mal comprendidas o sesgadas, se recurre a una serie de mecanismos. Éstos suponen ya una relación interpersonal, una interacción entre emisor y receptor. El objetivo de la interacción es, simplemente, asegurar una buena ejecución del trabajo, siendo esencial la intencionalidad de quien emite el mensaje.

Por contra, la percepción es el proceso a través del cual la persona concienciatiza los mensajes internos y externos, y los interpreta para crear significados (5).

Por tanto, el factor diferenciador, el que nos hará definir y diferenciar la comunicación del resto de conceptos afines, es la participación de los elementos que intervienen en la comunicación. Desde este punto de vista comunicar no es informar, como tampoco es interaccionar. El proceso de comunicación implica compartir y dialogar; hablar y escuchar; dar y recibir. De hecho, el término comunicación, que proviene del latín *communicatio*, significa «participación, compartir» (1).

La comunicación es, por tanto, un proceso dinámico y de influencia recíproca, donde el receptor también tiene la oportunidad de modificar el punto de vista del emisor; transformando, por tanto, la obediencia en interés por participar en los diferentes acontecimientos de la vida organizativa. (Véase **figura 1**).

(5) KREPS GARY, L., *La comunicación en las organizaciones*. Addison. Wesley Iberoamericana, 1995.

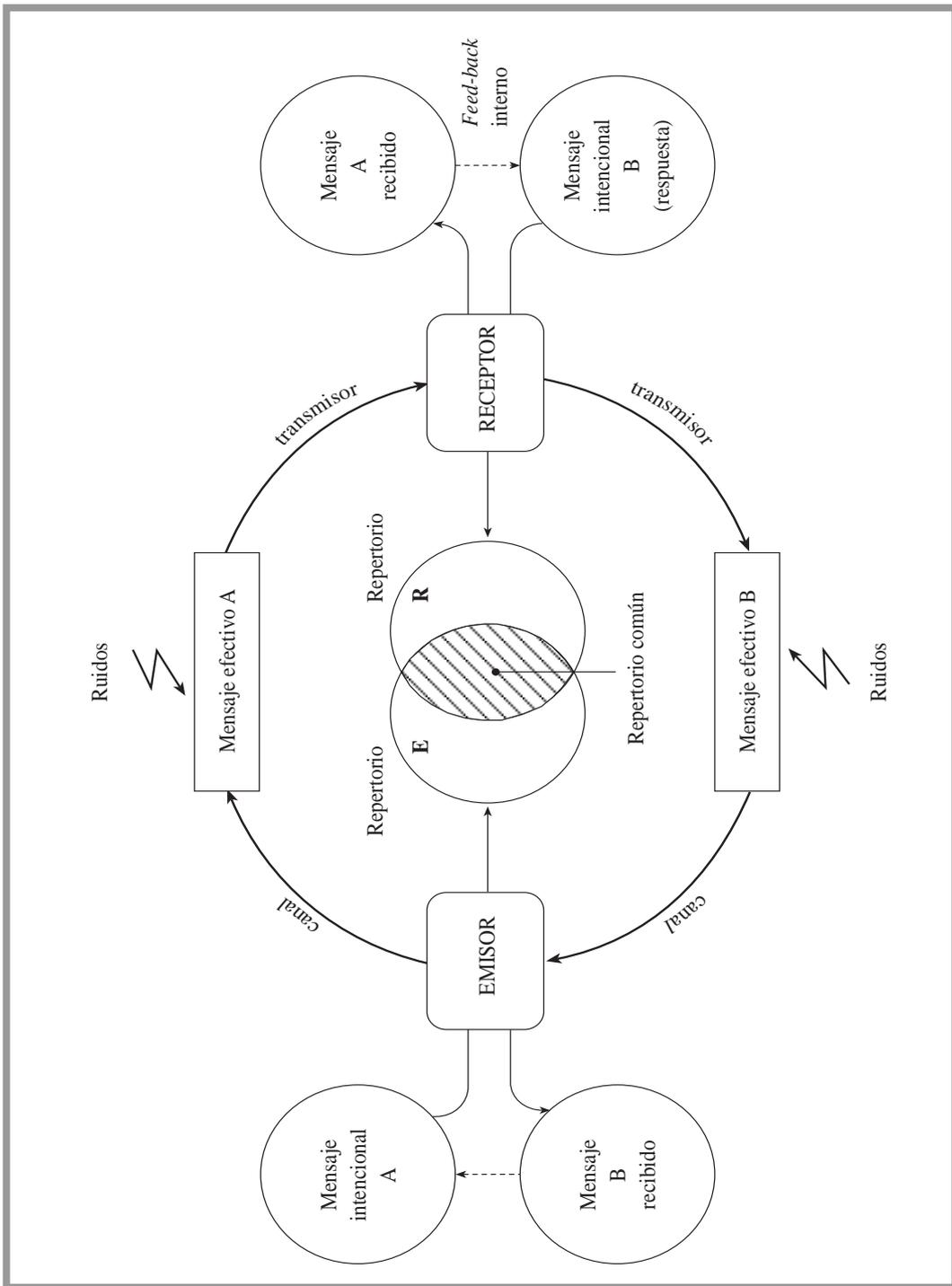


FIGURA 2. EL CIRCUITO DE COMUNICACIÓN

Comunicar, es pues, poner una información en común. La comunicación requiere siempre una respuesta o *feed-back*. Si la respuesta no está organizada, si no funciona, sólo hay información, pero no comunicación (6).

2. ¿Qué es y para qué sirve la comunicación interna? (3)

Esta pregunta, que ya se ha formulado un importante número de autores, parece la más indicada para reflejar la idea que en este apartado se intenta aclarar. Estos mismos autores, han utilizado esta pregunta u otras similares, para dar origen a una batería de cuestiones, con cuyas respuestas intentar deducir el origen del repentino interés de las organizaciones empresariales por la comunicación en general, y la comunicación interna en particular.

Por tanto, será éste el camino que iniciaremos, el de determinar el porqué de este interés en la comunicación interna, y de paso, explicar qué es lo que se considera como comunicación interna.

La primera cuestión está en determinar si ha sido la intuición de algunos empresarios la que ha descubierto que las técnicas de comunicación utilizadas como herramientas de gestión podían suponer un valor añadido en la obtención de beneficios. O por contra, ha sido el propio devenir y evolución de la empresa y su componente más importante, el factor humano, los que han demandado la inclusión de esta herramienta para expresar y facilitar un óptimo desarrollo organizacional.

No obstante, otros autores, se preguntan si el interés por la comunicación es una moda impuesta; o si de verdad es una necesidad para la moderna gestión empresarial (7). Por tanto, no estaría demás saber si el origen de esta situación es una causa coyuntural; o si por el contrario es un evento estructural y duradero.

Todo parece indicar, que lejos de ser una moda impuesta, la comunicación interna constituye una herramienta fundamental en la moderna gestión empresarial (3). Sin embargo, esto hay que entenderlo en el contexto del nuevo concepto empresarial que tras los años 80 ha venido dibujándose, hasta dar lugar a este nuevo modelo empresarial en el que ha influido junto a la crisis económica, de manera muy especial el factor humano, tanto externo (orientación al cliente), como interno [en este caso siguen siendo válidas las ideas de VERMOT-GAUDE: «Lo que diferencia a una empresa que tiene éxito de otra que no lo tiene, son ante todo las personas, su entusiasmo, su creatividad (...)» (8)].

(6) FRANCE LEBEL, Marie y Pierre, *Organizar la comunicación interna*. Ediciones Gestión 2000. 1992.

(7) CHIQUERO, Lorenzo, *Comunicación Interna, entre la moda y la autenticidad*.

(8) VERMOT-GAUDE, C. Tomado del libro *Gestión estratégica de los Recursos Humanos* de C. H. Besseyre Des Horts. Deusto-AEDIPE. 1990.

Podemos explicar un poco estos dos puntos claves de la empresa actual, los cuales nos van a indicar el camino de la política de comunicación interna en la empresa, en base a ello podremos dar, o al menos intentarlo, una definición de lo que se considera como comunicación interna.

En base a estos dos ejes sobre los que se mueve la empresa, se puede decir que ésta está entrando en un período de «humanización» (9). Esta «humanización» de la organización se refleja en los dos puntos antes citados:

- a) El factor humano externo. Esto es, el cliente, según un estudio elaborado por ESADE y ANDERSEN CONSULTING, se indica que los planteamientos básicos de la empresa han de ser tales que orienten a la organización a mejorar constantemente para poder adecuarse a las necesidades del cliente (10). Conocer al cliente se ha convertido en una obligación para las empresas actuales.

La importancia que tiene esta nueva forma de ver la empresa, en lo que concierne a la organización es fundamental. «La orientación hacia el cliente requiere cambios significativos en la organización. No se puede pretender volcar toda la empresa hacia la atención al cliente, sin realizar una especie de revolución interna (...). Una empresa orientada hacia el cliente, sea del sector servicios o de cualquier otro, debe poseer una cultura corporativa, mecanismos de comunicación interna y externa, utilización de la tecnología como herramienta al servicio de los clientes, fijación de políticas de motivación a los empleados; así como preocupación por la formación y evaluación de los distintos servicios de atención al cliente puestos por la empresa (...). Una transformación de esta naturaleza supone la revisión de la estructura, de la concepción de los recursos humanos, de los sistemas y del *management* (...)» (10).

- b) El factor humano interno. Es decir, el personal. El mismo estudio, resalta que los directivos encuestados valoran de manera especial el factor humano como motor del cambio en la organización. Es decir, el directivo valora su capacidad para «convencer, motivar a sus empleados y saber coordinar los trabajos de equipo. Los trabajadores no son "sujetos pacientes" como en las organizaciones jerárquicas, sino **sujetos activos** de la actividad empresarial. Movilizar ese capital humano es la tarea prioritaria del directivo moderno (...)» (9).

Se desprende que el directivo que esté al frente de estos grupos de personas, debe atesorar como grandes cualidades la capacidad de liderazgo y buenas dotes de comunicador (11). En especial, comunicar los objetivos que se han marcado, conocer de forma clara los objetivos actúa en

(9) JURADO, Enrique, «La empresa se humaniza». *El País (Suplemento de Economía)*. Artículos de la sección *Gestión y Formación*. 14 de mayo de 1995.

(10) JURADO, Enrique, «Conocer al cliente». *El País (Suplemento de Economía)*. Artículos de la sección *Gestión y Formación*. 30 de abril de 1995.

(11) Tomado de un artículo aparecido en *Cinco Días* (6-5-1995).

muchas organizaciones como fuerza impulsora y permite en cada momento calibrar en qué estado de mejora se encuentran. Esto posibilita a los departamentos cambiar más rápidamente según las exigencias del medio. Asimismo, influye en el clima dominante en la empresa; el clima se refiere al ambiente laboral y la motivación de los empleados y administradores. Según se desprende de un estudio de la HARVARD SCHOOL OF BUSINESS, realizado por la profesora **Rosabeth Moss Kater** (11).

Por tanto, hemos visto que la comunicación interna surge por un lado como herramienta de gestión, pero, esta aparición viene motivada por las necesidades que imponen los cambios sociales y políticos en el entorno de las organizaciones. La comunicación interna, se presenta no como un elemento aislado en la gestión empresarial, sino que se enmarca en el seno de una empresa cuya política de dirección está plenamente integrada en lo que llamaremos «empresa sinérgica», cuya línea de gestión está basada en la interacción de los subsistemas técnico, humano y organizativo. En suma, una filosofía de dirección por objetivos o dirección participativa donde el directivo sea capaz de motivar y de fomentar la participación del personal. El componente persuasivo de la comunicación debe ser grande, pero hay que tener en cuenta que «persuadir es convencer, no manipular» (3).

Llegados a este punto, se puede ya responder a la pregunta que daba título a este apartado. La comunicación interna es el instrumento para informar de la estrategia y fines de la empresa. La comunicación interna es el instrumento para recoger las opiniones y sugerencias de las personas para alcanzar los objetivos más rápidamente o más satisfactoriamente. La comunicación interna es el instrumento para lograr la coordinación entre unidades diferentes de la empresa (12).

3. La política de comunicación interna.

Se ha plasmado con anterioridad que la comunicación con los empleados es una necesidad. La empresa como organización necesita de la comunicación. Por tanto, debe preparar una política de comunicación interna. La información constituye la fuente de energía que mueve a la organización. Información sobre la organización misma, sobre su entorno, sus productos y servicios, y especialmente sobre las personas que la componen. La necesidad de estar informado es universal, y se enfrenta mediante una política de comunicación. Ésta proporciona métodos formales e informales para hacer llegar información a diferentes niveles de toda una organización y tomar las decisiones adecuadas. La importancia de comunicar y de estar abiertas a la recepción de información es absolutamente dominante en la empresa moderna. Como siempre en el mundo empresarial, los procedimientos no son (al menos no deberían) ser *estándares*.

Los métodos para implantar un eficaz programa de comunicación varían de empresa en empresa, dependiendo de su tamaño, número de entidades, actividad, estructura de dirección y horas de trabajo (13).

(12) ÁLVAREZ, L.; REY, J.M. y MOZO, E., «La calidad en España».

(13) *Capital Humano*. Vol. 37. Año 1991. Págs. 14-18.

La eficacia de una política de comunicación, plasmada en el plan o programa de comunicación, estará influida por diversos e importantes elementos, tales como la elección de los canales de comunicación, el emplazamiento adecuado, la oportunidad de la comunicación y la/s persona/s que dirige/n el programa. Todo ello se plasma en el plan de comunicación interna. Tal y como se advertía antes, los procedimientos no son comunes a todas las empresas, pero sin embargo podemos enunciar los principales requisitos que un plan de comunicación interna debe contener para su perfecta aplicación.

El establecimiento de un adecuado sistema de comunicación en la empresa constituye el requisito previo básico para desarrollar cualquier programa de participación e integración de los trabajadores. La dirección debe conseguir que el personal conozca y se identifique con las políticas y objetivos de su organización, así como las dificultades y retos que se encontrarán para alcanzar estos objetivos (14).

Son varios los autores que abordan cómo organizar la comunicación interna; utilizaremos sus ideas a fin de crear un modelo básico que nos permita identificar los requisitos esenciales del plan de comunicación interna a que antes hacíamos mención.

La mayoría de los autores coinciden en que el verdadero origen, el motor, del plan de comunicación interna es tener claro que el proceso de comunicación es complejo y delicado. El querer no es garantía de éxito, hay que ser capaz de comunicar y no confundir este proceso con el de suministrar información (tal como se veía en el apartado anterior).

Por tanto, el **Análisis previo** debe ser el primer paso en la implantación del plan de comunicación interna. Este análisis previo se basará en preguntas básicas tales como:

¿Qué idea tiene la empresa como tal de comunicación?, ¿cómo puede contribuir a lograr no sólo un mejor nivel de comunicación dentro de la empresa misma, sino también en su proyección exterior?, ¿cómo será la actitud de los mandos, los empleados, los sindicatos? (15).

Implantar un plan de comunicación interna requiere un diagnóstico previo que permita conocer:

- Detectar las necesidades de comunicación.
- La eficacia y el grado de aceptación de los canales a utilizar.

(14) ROMERO-GIRÓN, Hernán, «La estrategia social en la empresa». *Documentos de cursos y seminarios*. Pamplona.

(15) *Capital Humano* N.º 17. Año 1989. Págs. 26-36.

- El grado de compromiso de la plantilla y el grado de descontento.
- Los objetivos y finalidad. La empresa tiene una finalidad y a todos sus niveles un sentido de evolución a largo plazo. Tiene objetivos de progreso para tratar problemas. Objetivos de comunicación que sirven de trampolín para la finalidad.

Para el éxito del diagnóstico es imprescindible:

- Consultar a todos los colectivos implicados.
- Contar con el apoyo de directivos y cuadros.
- Comunicar cuidadosamente a la plantilla el proyecto.
- Recoger información cuantitativa y cualitativa.
- Respetar la confidencialidad de la información referida.
- Informar posteriormente de los resultados obtenidos y los cambios a aplicar (16).

Una vez hecho el análisis previo, se procede a la confección del plan de comunicación interna. Para ello habrá que adaptarse lo más posible a los requerimientos concretos de la organización, los cuales habrán quedado al descubierto en el análisis previo. Hay que señalar, en cualquier caso, que la experiencia derivada de aquellas empresas que han actuado con éxito en el área de las comunicaciones pone de manifiesto que los principales factores de éxito para la confección y posterior puesta en práctica del plan de comunicación interna son:

- La acción decisiva por parte de la dirección, basada en un firme convencimiento de la necesidad de asegurar a sus empleados una amplia información sobre la organización.
- Mucho tiempo y esfuerzo para llevar a cabo esta política, dedicándole la misma atención que para otros elementos o programas de la empresa.

A la hora de confeccionar el plan o política de comunicación interna, se pueden señalar los siguientes puntos claves que una buena política de comunicación interna debe tener siempre en cuenta (17):

(16) BLEZA VÁZQUEZ, J. Miguel, «La importancia estratégica de los Recursos humanos en las administraciones locales». *Documentos de cursos y seminarios*. (Laredo 20-24 de julio de 1992).

(17) YOUNG, Mary B. y POST, James, «Los ocho principios de la comunicación eficaz». *Deusto Harvard Business Review*. Vol. 58. 1993. Págs. 94-103.

1. La necesidad de una clara y definida política de comunicación, que debe ser aceptada y acordada desde la dirección general de la empresa.

La cabeza visible de la organización tiene que estar filosóficamente comprometida con la idea de que la comunicación con los empleados resulta esencial para el logro de los objetivos empresariales. La actitud de la Alta Dirección influye en el comportamiento de los demás miembros directivos de la misma. El Consejero Delegado o el Director General tienen que actuar como modelo capaz y visible de comunicador.

En definitiva, la Alta Dirección ha de estar dispuesta a transmitir los mensajes clave ella misma al resto de la organización.

2. Identificación de los interlocutores. Así tendremos:

- Para los directores de comunicación, el «cliente» es la Alta Dirección de la empresa; y los empleados la audiencia.
- Para la compañía, la «clientela» está constituida por la Alta Dirección, los mandos intermedios y los empleados.

3. Estrategia de comunicación con los empleados. El compromiso adquirido por la dirección general, que veíamos antes, se produce como consecuencia de la necesidad de que la política de comunicación debe abarcar a todo el personal de la empresa.

Algunas empresas han dirigido su política de comunicación exclusivamente a los representantes sociales, olvidándose de los mandos superiores y medios, así como del conjunto de empleados. Produciendo entre otros problemas la consiguiente desmoralización de estas categorías de cuadros. La actuación a la inversa tampoco es recomendable.

Las empresas líderes conciben la comunicación con los empleados como un proceso de gestión de gran importancia. Sobresalen cinco ideas:

- Hay que comunicar no sólo lo que está pasando, sino también el porqué y el cómo está sucediendo.
- La comunicación a tiempo de lo que se quiera hacer llegar a los empleados resulta vital.
- La comunicación debe efectuarse de forma continua.
- Relacionar la visión de conjunto con las áreas concretas a donde llega la comunicación.
- No imponer a la gente qué tiene que pensar o sentir sobre lo que se les dice.

4. Coherencia entre lo que se dice y lo que se hace. Éste es un factor importante en la comunicación con los empleados, ya que si los valores repetidos a través de los canales de comunicación formal no se corresponden con los valores en la práctica, la comunicación con los empleados resultará una pérdida de tiempo.

5. La responsabilidad de informar al personal debe corresponder a los mandos de la línea jerárquica.

La fuente de información preferida por los empleados es el «jefe». Aunque esto parece obvio, no siempre es así. Esto ocurre en aquellas empresas en que la información se facilita con exclusividad a los representantes sindicales, la dirección tiene, sin embargo, el derecho e incluso el deber de comunicarse directamente con su personal, no ya como una táctica de competencia a los representantes sindicales, sino para no abdicar de una de sus competencias de dirección, que en ningún caso deben ser ejercidas por estos representantes.

6. La atención que se presta a los métodos o sistemas de comunicación, es decir, a la forma, no debe hacer olvidar el contenido de la información. En otras palabras, que el «envoltorio» en el que presentemos el plan de comunicación no debe abrumar al personal, y sobre todo no debe influir en la cantidad y calidad de la información que se suministre. La información debe ser de temas relevantes, un elemento muy importante es que en el análisis previo, los mismos trabajadores identifiquen o expresen los temas sobre los que quieren ser informados. Y sobre todo muy importante, la información debe facilitarse de forma que sea fácil de entender por los trabajadores, en caso contrario, éstos no prestarán atención a dicha información.

7. Los canales de comunicación. Los programas de comunicación deben utilizar canales múltiples, aunque se debe hacer un especial énfasis en la comunicación personal «cara a cara» por el mando responsable en la línea y su grupo de trabajo. Como se dijo antes, el «jefe» es la principal fuente de información preferida por los empleados. El enviar equipos de directivos a localizaciones alejadas puede resultar caro y requerir mucho tiempo, pero los resultados justifican el gasto y el esfuerzo. La comunicación cara a cara no elimina la necesidad de otro tipo de comunicación.

8. Por último, una política efectiva de comunicación no debe quedarse en un mero intento, sino que requiere por parte de la dirección de mucho esfuerzo y tiempo; así como un alto grado de profesionalismo y de medios eficaces.

No hay que olvidar, que aquellas empresas que acometan con decisión una política de este tipo, deberán tener en cuenta los inevitables costes que el poner en práctica dicha política supone.

Y, finalmente, no hay tampoco que dejar de lado el seguimiento del plan de comunicación, por medio de encuestas u otras acciones similares, que proporcionen a la dirección datos acerca de cómo está el proceso de implantación del programa, y si éste está logrando los objetivos marcados,

así como la identificación de los puntos en los que se han producido desviaciones sobre las expectativas marcadas, o bien es necesaria una nueva intervención. La importancia de este control sobre la eficacia del programa de comunicación interna lleva a muchas empresas a realizar auditorías del mismo (18).

Si recordamos, en uno de los apartados de este trabajo se hacía referencia a una pregunta; en ella se hacía la siguiente apreciación: ¿Para qué sirve la comunicación interna? Podemos seguir preguntándonos: ¿Por qué comunicar?

Intentaremos responder a ambas cuestiones.

Son muchas las razones que hoy por hoy dan respuesta a ambas preguntas; ya hemos visto cómo es el nuevo entorno empresarial el que motiva que las empresas que se mueven en él sean distintas a las de hace algunos años. En un ámbito cambiante, la empresa demanda nuevos métodos y capacidades de gestión. La innovación viene ahora por organizaciones no jerárquicas, horizontales y dirigidas al proceso final: la satisfacción al cliente (19).

Pero para esta nueva orientación de las organizaciones es necesario una nueva cultura de empresa; es decir, cambios, y algunos verdaderamente revolucionarios: «Por una vez las teorías de los *gurús* no parecen dirigidas únicamente a la reducción de costes, sino hacia una organización diferente del factor humano. Identificar lo que sabe hacer una empresa e identificar las habilidades y conocimientos de los empleados y ejecutivos que la integran para acoplar el factor humano hacia las competencias esenciales de la empresa» (20). Sin embargo, ninguna herramienta de gestión dirigida a la mejora del funcionamiento interno y externo de la empresa puede tener éxito si no se cuenta con la gente que debe poner en marcha dichas ideas. Contar con el factor humano ya no sólo significa la celebración de reuniones esporádicas y discontinuas con los empleados. Significa fundamentalmente la implicación de los mismos en la misión de la empresa, implicarles y recompensarles a través de aspectos económicos, de proyección profesional y de motivación (19).

Pero para crear ese clima de compromiso con los empleados hay que esforzarse en observar los problemas y las oportunidades de la compañía a través de los ojos de cada empleado en singular (21). Igualmente, las organizaciones deben ser permeables a la participación de los empleados, y especialmente crear mecanismos para que la empresa «sepa escuchar» (22).

(18) DE MULDER, Enrique, «La comunicación interna como instrumento de motivación y transformación de las relaciones laborales». *Capital Humano*. Vol. 37. Agosto de 1991.

(19) JURADO, Enrique, «Para acabar el milenio». *El País (Suplemento de Economía)*. Artículos de la sección *Gestión y Formación*. 7 de enero de 1996.

(20) JURADO, Enrique, «Competencias de los empleados». *El País (Suplemento de Economía)*. Artículos de la sección *Gestión y Formación*. 3 de diciembre de 1995.

(21) HUETE, Luis María y DEBAIG, Michael, *Hacia un nuevo paradigma de gestión*.

(22) JURADO, Enrique, «Círculos de creatividad». *El País (Suplemento de Economía)*. Artículos de la sección *Gestión y Formación*. 26 de noviembre de 1995.

Como se puede observar, son procesos que realmente cambian el concepto tradicional que de la organización se tenía y que a menudo, «revisten una inherente dificultad, dado que son bastante delicados; por cuanto afectan de una forma u otra al *status quo* de determinadas personas de la organización; y que generan la correspondiente y consabida "reacción al cambio"» (23).

Para evitar esta natural tendencia al cambio, una herramienta eficaz es la comunicación interna. Utilizar el sistema de comunicación interna existente en la organización, para dar una completa información a todos sus componentes del proceso que se pretende llevar a cabo. En caso de no existir un sistema de este tipo, sería conveniente y necesario el introducirlo, pues su importancia es enorme (...); habrá que actuar con una adecuada previsión, dando al personal una información lo más clara y completa posible, en el momento oportuno, y a medida que se vayan desarrollando las sucesivas fases del plan de reestructuración (23).

Como puede verse, la importancia de la comunicación interna es fundamental, no ya sólo como herramienta de gestión, sino también como elemento motivador del personal y como elemento de choque contra el proceso de cambios en el seno de la organización.

Los recursos humanos son elementos imprescindibles en la concepción global de empresa. Así, se ha pasado de tener la nómina al día y mantener «ententes» más o menos cordiales con los representantes de los trabajadores, a «gestionar inteligencias» (24). La comunicación interna como herramienta de gestión debe cumplir un triple objetivo (25):

- Trasladar por la vía jerárquica o funcional los valores a potenciar, los objetivos del negocio, área, departamento y puesto a través de la utilización adecuada del estilo de dirección.
- Impregnar el proceso de negociación interna con los representantes de los trabajadores de criterios comunes y compartidos sobre los retos del futuro, las restricciones del presente para hacerles frente y el cambio necesario en cada momento.
- Recoger por la vía de retorno el grado de comprensión y compromiso de la plantilla en sus diversos segmentos con relación a las diversas políticas de la empresa.

(23) PUENTE FERNÁNDEZ, Carlos, *Capital Humano*. Vol. 83. Noviembre de 1995. «Los Recursos Humanos en los procesos de reestructuración interna».

(24) JUSTICIA VICO, Antonio, «La gestión de la comunicación interna». *Capital Humano*. Vol. 37. Agosto de 1991. Págs. 14-18.

(25) DE MULDER, Enrique, «La comunicación interna como instrumento de motivación y transformación de las relaciones laborales». *Capital Humano*. Vol. 37. Agosto de 1991. Págs. 28-38.

Para obtener los niveles adecuados de compromiso es necesario dar los siguientes pasos:

- Definir de forma clara el proyecto y cultura de la empresa.
- Implantar políticas y programas de gestión de personal que traduzcan al trabajo diario los valores de la cultura definida.
- Poseer un sistema de comunicación interna que transmita a los empleados el proyecto y la cultura empresarial (información y motivación), y que canalice permanentemente hacia la dirección las aportaciones del personal (comunicación ascendente).

A través del plan de comunicación interna, se trata de movilizar todos los recursos, en especial los recursos humanos, en el rumbo marcado por el cambio estratégico. El plan de comunicación interna debe exponer una adhesión, una voluntad y unos valores: ambición para lograr unos resultados, voluntades para abordar las acciones y transformaciones necesarias, y valores para aunar las conductas durante el desarrollo de la acción. Con el plan de comunicación interna, la dirección tiene como misión la de MOTIVAR, COHESIONAR e INTEGRAR al factor humano de la compañía en pro del objetivo fundamental de mejorar los resultados de la empresa, y, por tanto, su rentabilidad. La comunicación en la empresa es un instrumento de movilización, creadora de un lenguaje común para toda la organización (3).

Por otro lado, los cambios económicos, sociales y políticos por los que atraviesa nuestra sociedad repercuten directamente en las organizaciones, las cuales están tomando conciencia de la importancia y complejidad del proceso de comunicación; la empresa está tomando conciencia de los problemas originados por una comunicación deficiente y de la importancia que tiene el comunicar bien.

Las ventajas de la comunicación interna contribuyen a la solución de los problemas. Por otra parte, las dificultades pueden aparecer en función de cómo intervengan algunos de los componentes de la comunicación interna, tal y como se indica en el siguiente esquema (26).

(26) FRANCE LEBEL, Marie y Pierre, *Organizar la comunicación Interna*. Ediciones Gestión 2000. 1992.

VENTAJAS DE LA COMUNICACIÓN

a) Para la empresa.

Moviliza:

- La inteligencia.
- Las minorías.

Adhiere.

Saca beneficios.

Asegura la participación.

Reúne los recursos.

Mejora los resultados.

Adapta la estructura a los resultados.

Facilita una política realista.

b) Para las personas.

Sensibiliza y motiva.

Crea adhesión.

Mejora la calidad de vida.

Asegura la formación.

Favorece el desarrollo.

Valora la escucha.

c) Para la empresa.

Crea un proyecto de empresa.

Aumenta la coherencia.

Mejora la calidad.

Aumenta la productividad: reduce los precios.

INCONVENIENTES DE NO COMUNICAR

ACTORES SIN VOLUNTAD

CONTENIDOS SIN INTERÉS:

Nada nuevo, permanente información

MEDIOS INACCESIBLES:

Inadaptados, complicados pero atractivos, mal utilizados

ENTORNO:

Secretos, competencia rumores

OBJETIVOS:

Poco conocidos, sin apoyos, irreales

ESTRUCTURA:

Bloqueos, clima y ambiente de reivindicaciones

PROXIMIDAD:

Lenguaje inadaptado, lugares y momentos mal escogidos

Como puede verse, la comunicación interna fortalece el espíritu de equipo. Sin comunicación interna no puede existir una organización, la comunicación produce efectos beneficiosos para la organización (27):

- Potencia la responsabilidad del directivo.
- Se suavizan las tensiones entre los componentes.
- Se favorece el diálogo.
- Los individuos se sienten menos aislados.
- Favorece la productividad.

Pero también favorece:

- La existencia de un doble flujo de ideas.
- Unas relaciones e interrelaciones de una persona con otra.

(27) «Comunicación Interna: el análisis previo». *Capital Humano*. Págs. 26-36. Vol. 17. Noviembre de 1989.

No obstante, otra de las circunstancias por lo que la comunicación interna es una necesidad para la empresa, es que en ausencia de un sistema formal de comunicaciones, la necesidad de comprender la política de la empresa producirá un sistema informal, basado en los rumores (28). Esta circunstancia la veremos con mayor detenimiento en el siguiente punto.

Los métodos para implantar un programa eficaz de comunicación interna, varían de empresa en empresa, dependiendo de factores tales como su tamaño, número de entidades, estructura de la dirección y horas de trabajo. La eficacia de un programa de comunicación interna estará influido por la elección de los canales de comunicación, el emplazamiento de los mismos, y que éste sea adecuado, la oportunidad de la comunicación y las personas que dirijan el programa. Todo ello lo trataremos con mayor profundidad en el punto dedicado a los métodos de comunicación.

4. Barreras a la comunicación interna.

Hacer eficaz la comunicación, depende sustancialmente de pensar en y a partir de los receptores y sus intereses; es decir, maximizar el campo de coincidencia entre la actitud del emisor (empresa) y los del receptor (empleados), asegurándose que se reciba lo más posible de lo que se emite (figura 2). Para ello, es imprescindible contar con las barreras a la comunicación, que efectivamente existen en todo proceso, derivadas no sólo de las dificultades, sino también de las actividades e intereses de los receptores, de su personalidad (...) (figura 3) (29).

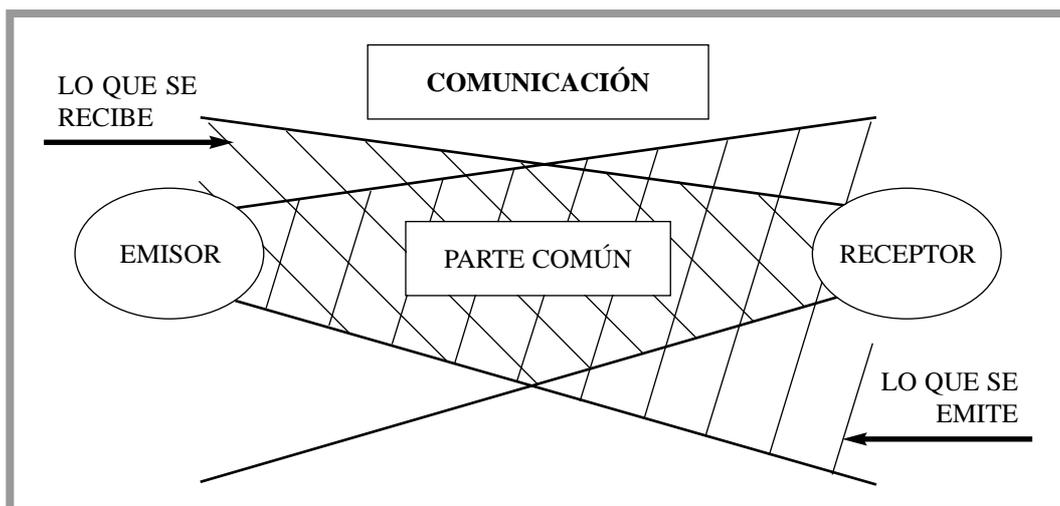


FIGURA 3

(28) «La comunicación con los empleados una necesidad». Irish Productivity Center. *Capital Humano*. Vol. 35. Junio de 1991. Págs. 53-58.

(29) Varios (Dirigida: SÁNCHEZ GUZMÁN, J.R., *Tratado General de Relaciones Públicas*. Fundación Universidad-Empresa. 1986.

La experiencia diaria en las organizaciones refleja importantes deficiencias y fallos en su comunicación. Así, en recientes estudios se pone de manifiesto que aproximadamente un 70 por 100 de las empresas españolas presentan una política de comunicación interna deficiente (30).

Asimismo, es un hecho constatado las quejas de los trabajadores por la falta de información con respecto a la organización en la que trabajan. Igualmente, y por paradójico que pueda parecer, los avances tecnológicos en materia de comunicación e información, no han ayudado a resolver los problemas de comunicación existentes en las organizaciones, aunque sí han permitido mejorar la rapidez y calidad de la información, pero a costa de generar sobrecarga e insatisfacción en los individuos encargados de utilizar estos nuevos elementos.

Estos hechos demuestran que nos encontramos ante un problema psicosocial y no meramente tecnológico, desde el cual podemos explicar las barreras a la comunicación en términos de no convergencia entre los intereses de los trabajadores en materia de información y las metas de productividad y eficacia en la organización (31).

Desde este punto de vista, la primera barrera surge cuando en las organizaciones se potencia exclusivamente la consecución de un determinado nivel de productividad. Esta primacía de los intereses organizacionales queda reflejada en la cantidad y tipo de información que circula por los canales descendentes. Estas informaciones que se facilitan, son en su totalidad referentes a datos relacionados con las funciones a realizar, descuidando las informaciones institucionales y las de tipo sociointegrativo, destinados a conseguir una mayor motivación y satisfacción en el trabajador.

Una segunda barrera está relacionada con la escasez de informaciones dirigidas hacia los niveles superiores en la organización, que viene acompañada, frecuentemente, por la distorsión, y a veces, por omisión de los mensajes emitidos por los trabajadores situados en la base de la organización. La explicación de estos hechos se encuentra en los sistemas de recompensas establecidos en la empresa, que incentiva las influencias positivas sobre la labor realizada e ignoran, incluso castigan, las quejas, falta de comprensión y reacciones negativas a las órdenes e instrucciones recibidas en los niveles más bajos de la organización.

De igual manera, en este tipo de comunicación ascendente encontramos una tercera barrera, producida por la falta de una cultura organizacional basada en un clima de confianza y participación. Este hecho impide una correcta canalización de las ideas, sugerencias y proyectos de mejora procedentes de los trabajadores, negándoles la oportunidad, por tanto, de cooperar y de sentirse miembros activos de la organización.

(30) BARRANCO, F.J., *Planificación estratégica de Recursos Humanos: del marketing interno a la planificación*. Ediciones Pirámide. 1993.

(31) ZARCO MARTÍN, Victoria, «Flujos y barreras en la comunicación»; del libro *Los Recursos Humanos en las Administraciones públicas*. Varios (Director: RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ, Andrés). Tecnos. 1995.

La cuarta barrera la encontramos en el principio de la división del trabajo, en donde de nuevo se refleja la primacía de los objetivos de eficacia y productividad de la organización, lo que fomenta la aparición de rivalidades y conflictos entre las diferentes áreas funcionales. Este fenómeno, desencadenado por las diferencias que existen entre los distintos departamentos en su forma de pensar, así como por los intereses contradictorios que defienden, conduce a un bloqueo de la comunicación horizontal.

También relacionada con este tipo de comunicación se encuentra la quinta barrera, la cual tiene su base en los canales reglamentarios de emisión y recepción de los mensajes, ya que en las organizaciones se exige que cualquier tipo de información deba ascender a los niveles superiores de la jerarquía y, posteriormente, descender a la unidad o departamento correspondiente. Dicha formalización explica por qué en la comunicación horizontal se utiliza normalmente la estructura informal de la organización.

Desde otro punto de vista, y aludiendo más concretamente a los efectos de la estructura formal sobre el proceso de comunicación, algunos autores (KANTER 1983, BARTOLI, 1992) (32) hacen referencia a las patologías que sufren los sistemas de información en las organizaciones. Dichas patologías se articulan alrededor de tres familias, relacionadas con el *volumen, calidad y transmisión de la información*. Lo veremos con mayor detenimiento.

En cuanto al primer punto hay que decir que es imposible proporcionar toda la información que todos y cada uno de los colectivos integrantes de la empresa demandan. Es igual de perjudicial el exceso del volumen de información, como la postura de dar la mínima información. En ambos casos los resultados pueden ser negativos. En el primero de ellos, la cantidad masiva de información producirá el hastío de los receptores, que se verán abrumados por numerosos datos a los que no podrán prestar atención. Por contra, la falta de información se verá resuelta de otra manera.

Las organizaciones tienen poca tolerancia al vacío informativo: cuando no se proporciona información sobre un tema que interesa, ésta se «fabrica» por los empleados. Es el rumor, el «cotilleo». Para que éste se propague por toda la organización, e incluso por el exterior, tan sólo es necesario (33):

- Que éste sea lógico.
- Que los receptores estén dispuestos a creerlo.
- Que circule entre un grupo de personas que puedan sentirse involucradas en él.

(32) Tomado del libro *Los Recursos Humanos en las Administraciones públicas*. Varios (Dirigida: RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ, Andrés). Tecnos. 1995.

(33) HOMS QUIROGA, Ricardo, *La comunicación en la empresa*. Iberoamericana. 1990.

Mediante el rumor, las noticias son abreviadas, aumentadas, elaboradas o deformadas, pues en torno a esas noticias hay cargas emocionales de carácter personal que contribuyen a distorsionar el contenido del mensaje. El rumor, como tal, cumple en el ámbito de la organización determinadas misiones:

1. Satisfacer necesidades sociales de los empleados al permitir el intercambio de informaciones y sentimientos.
2. Ayudar a interpretar las órdenes que no han quedado muy claras.
3. Actuar como válvula de seguridad ante estados de duda y ansiedad, rebajando el sentimiento de impotencia.
4. Ser un medio de conocer el estado anímico y de moral de los individuos.

Es sabido que en toda organización funcionan dos tipos de estructuras: la formal y la informal, que se superponen y tienden a complementarse. Mientras una proporciona estabilidad y regularidad, canalizando los flujos de comunicación. La organización informal está más bien de parte de las necesidades psicológicas de los individuos de la organización y trata de suplir las carencias informativas que éstos sienten, a causa de la insuficiencia de información de la estructura formal. El rumor pertenece a esta última. El rumor es un método de comunicación horizontal. La importancia del rumor para el departamento de personal se basa en varias razones (34):

- Constituye una fuente de comunicación ascendente.
- Afecta a los niveles de satisfacción y motivación en el empleo.
- Proporciona una valiosa retroalimentación sobre varios aspectos.
- En general los gerentes, directivos, jefes... no aciertan a evaluarlo en toda su importancia.

El rumor puede viajar a través de niveles de mando o de uno a otro departamento, con una rapidez enorme (basta una simple llamada de teléfono). La **figura 4** muestra la forma en que un rumor se mueve con facilidad a través de diferentes niveles jerárquicos de una organización. Incluso es posible que el rumor sobrepase los límites de la organización, alcance el entorno de la misma, y vuelva a ésta con otro nivel. Al tiempo, el rumor se modifica en el curso de su trayecto, hasta adquirir dimensiones insospechadas (34).

Los rumores, en definitiva, son inevitables en cualquier organización y la única forma de combatirlos es mediante informaciones creíbles y rápidas.

(34) *Administración de Personal y Recursos Humanos.*

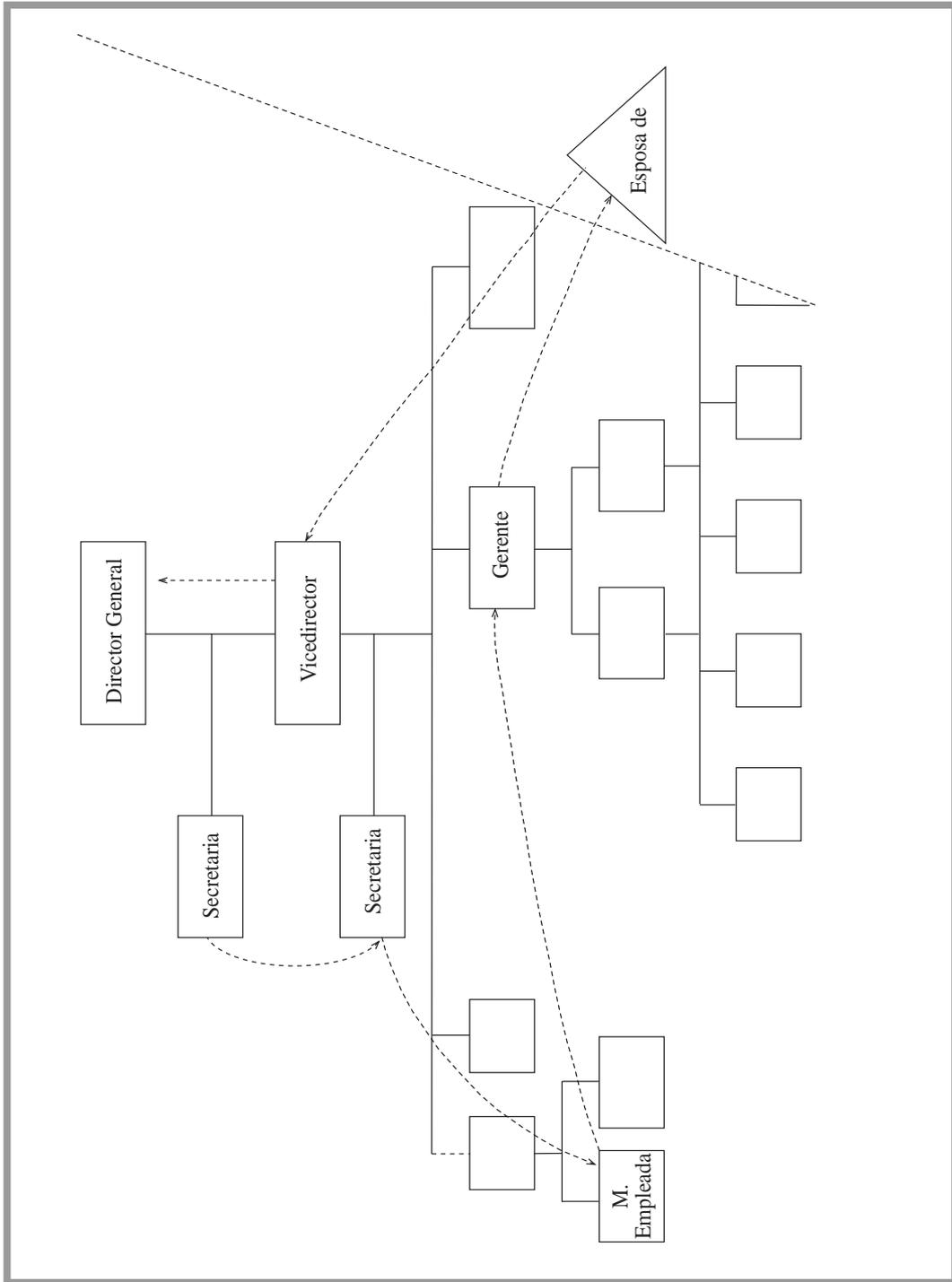


FIGURA 4

En lo que respecta al segundo punto, la calidad de la información, es importante señalar que basta con que se produzca el mal funcionamiento de un eslabón de la cadena para que la comunicación sea ineficaz. Son varias las dificultades que provocan esta circunstancia (35):

- El temor al ridículo.
- La retención consciente de información.
- La falta de voluntad, de ganas, de formación, la incompetencia.
- Falta de organización.
- La poca conciencia de la importancia del proceso de comunicación.
- Falta de motivación.
- Ausencia del dominio de las técnicas de comunicación.
- Falta de estructuras.
- Diferencias culturales.

Asimismo, la actitud negativa hacia la comunicación interna en la empresa, manifestada en enfrentamientos gerenciales y la burocracia, dificulta la comunicación (36).

Por otra parte, cuando a la hora de hablar del plan de comunicación interna hacíamos referencia a que la información que se proporcione debía ser relevante, es justamente lo que queremos expresar aquí. Si los receptores de dicha información consideran que ésta no les concierne, o no les interesa, se producirá un rechazo al proceso de comunicación de la misma.

Por último, en lo que se refiere al tercer punto (transmisión de la información) deberemos tener en cuenta dos elementos:

- a) La forma en que proporcionemos la información no debe hacer olvidar el contenido de la misma. El medio en que comuniquemos deberá ser atractivo, y sobre todo fácil de utilizar por emisor y receptor.
- b) Por otro lado, están cuestiones más «políticas»; en especial vinculadas con la participación de los sindicatos en el proceso de comunicación.

Por una parte está el temor de la dirección de la empresa a que sean los sindicatos y no los propios trabajadores, quienes se erijan en plenos «controladores» de la comunicación ascendente.

(35) FRANCE LEBEL, Marie y Pierre, *Organizar la comunicación interna*. Ediciones Gestión 2000. 1992.

(36) CHIQUERO, Lorenzo y PORTE, Daniel, «Comunicación interna: el desarrollo del plan». *Capital Humano*. Vol. 21. Marzo de 1990.

Por otra, los propios sindicatos han demostrado recelos cuando no una clara oposición, por esta forma de participación de los empleados, por cuanto la consideran como un método para el establecimiento de sistemas flexibles de organización del trabajo y polivalencia de los puestos de trabajo, y, sobre todo, como métodos del empresario para «puentear» a dichas organizaciones (37).

III. TIPOS DE COMUNICACIÓN

De acuerdo con el origen y destino de la información que se pretende comunicar podemos distinguir entre:

1. Comunicación descendente.
2. Comunicación ascendente.
3. Comunicación horizontal.

Pero igualmente existe otra clasificación (38):

- Comunicación preventiva.
- Comunicación correctiva.

1. La comunicación descendente.

Los canales que transmiten órdenes, información y cuestiones relacionados con el trabajo, siguiendo como línea desde el mando superior hasta la base de la organización de acuerdo con la jerarquía orgánica, circulan en sentido descendente.

Por tanto, podemos definir la comunicación descendente como la información originada en algún punto de la organización, que se vierte hacia abajo en la estructura jerárquica, a fin de informar o influir (39).

Las razones que tiene la empresa para llevar a cabo estos sistemas de comunicación descendente, vienen dadas por la necesidad que tienen los máximos dirigentes de las organizaciones de hacer llegar a los subordinados qué pautas seguir, qué políticas adoptar, con el objetivo puesto en

(37) HERRÁN ROMERO-GIRÓN, M., «La estrategia social en la empresa». *Documentos de cursos y seminarios*. Pamplona.

(38) HOMS QUIROGA, Ricardo, *La comunicación en la empresa*. Iberoamericana. 1990.

(39) *Administración de Personal y Recursos Humanos*.

que las decisiones adoptadas por los primeros puedan llevarse a cabo. Por otra parte, estos canales descendentes posibilitan el que lleguen a los empleados conocimientos sobre la organización, y una retroalimentación sobre la forma en que la dirección percibe sus esfuerzos (40).

Especialmente importante en el último aspecto, es que el sentirse bien informado sobre la marcha de la empresa alimenta el sentimiento de pertenencia a la organización, da sentido al trabajo, aumenta el prestigio y acrecienta el orgullo profesional. El empleado bien informado siente que tiene su situación laboral bajo control (41).

Por otra parte, otra de las razones viene motivada por las nuevas concepciones de las relaciones laborales que el nuevo modelo de empresa debe empezar a plantearse. En este nuevo entorno las relaciones con los sindicatos, y muy especialmente, la negociación colectiva toma otro giro distinto al tradicional. La necesidad de eliminar tensiones que pueden ser fatales para la supervivencia de la empresa, lleva a abordar la negociación con realismo y respeto mutuo; éstos se forjarán en base a una política de la dirección tendente a la credibilidad y la transparencia con respecto a las informaciones relevantes (41).

El suministro de esta información posibilita la existencia de un mayor grado de confianza; confianza, no exenta de divergencias, lógicas por otra parte, por los distintos intereses que se conjugan en la negociación, pero alejadas de planteamientos extremos y «cerriles», basados en planteamientos ideológicos excesivamente cerrados.

Por último, aunque no menos importante en la actualidad, está la vertiente externa de esta información, que la podemos agrupar en distintos grupos interesados por la organización, tales como accionistas, la Administración, en definitiva el entorno que rodea a la empresa (véase **figura 5**).

Debemos identificar qué áreas o qué contenidos de información deben suministrarse por los canales descendentes: «En su vector descendente, la comunicación interna debe **CONTAR**. Debe conseguir una puesta en común entre todas y cada una de las personas que forman la empresa (...). Es imprescindible que todo lo que se cuente sea de utilidad para los objetivos estratégicos de la compañía y para la audiencia receptora de la información: toda la plantilla (...). Pero ¿Qué contamos?; evidentemente, ni más ni menos que el **hacer** y el **ser** de la empresa; esto es: una **historia económica** y una **historia de un colectivo humano**» (42).

En el marco de la empresa podemos distinguir cinco áreas de información (41):

1. Información sobre el entorno en que se desenvuelve la organización: el mercado, la coyuntura económica, los sindicatos, las negociaciones colectivas, etc.
2. Información sobre la empresa: los resultados económicos, las ventas, los nuevos productos, la apertura y/o cierre de instalaciones.

(40) *Administración de Personal y Recursos Humanos*.

(41) RODRÍGUEZ PORRAS, J.M., *El factor humano en la empresa*. Deusto. 1991.

(42) JUSTICIA VICO, Antonio, «¿Qué es y para qué sirve la comunicación interna?». *Capital Humano*. Vol. 41. Enero de 1992.

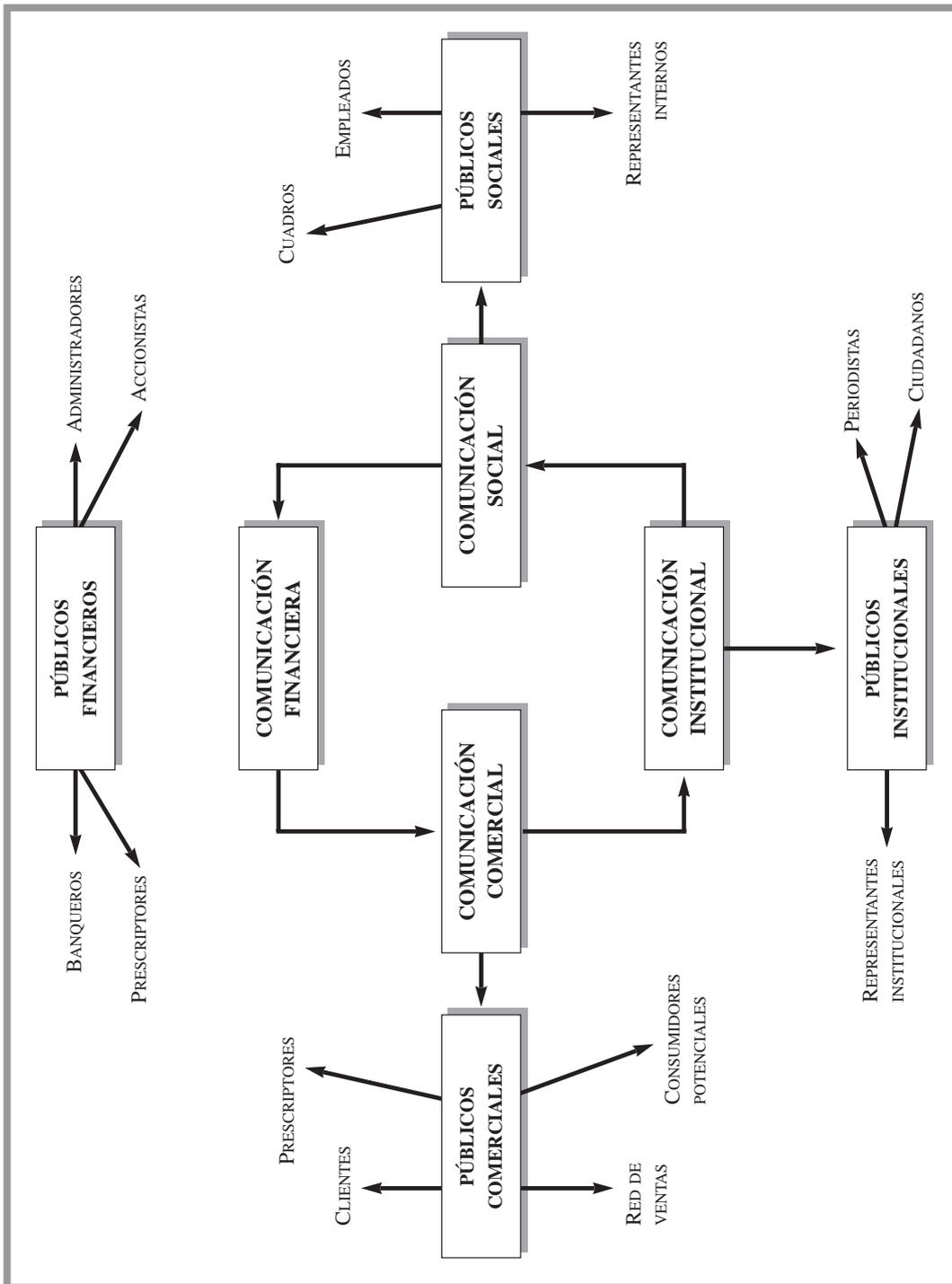


FIGURA 5. MAPA DE LOS PÚBLICOS DE LA EMPRESA Nuria Saló 1995 - Adpatat de P. D'HUMIÈRES (1994)

3. Información sobre cada centro de trabajo específico, sobre cada departamento o sección que compone la organización: programas de trabajo, horarios, turnos, vacaciones, traslados.

4. Información sobre cada puesto de trabajo: contenido, objetivos, normas...

5. Información sobre cada empleado: desempeño del puesto, condiciones económicas, oportunidades de promoción, formación, líneas de carrera.

Las áreas 3 y 4 constituyen la esencia misma de la organización, y su funcionamiento depende fundamentalmente de que esta información circule de forma fluida en todo momento. El punto 5 es una exigencia de buen gobierno. La moral del personal depende en gran medida del grado de efectividad con que se lleve a cabo la información de estos datos. Con respecto a los puntos 1 y 2, el autor considera que son las vertientes menos desarrolladas por las empresas, aunque como se vio al principio cada vez cobra mayor importancia su difusión, no sólo entre el personal de la empresa, sino también entre otros colectivos.

Como puede verse ambos autores coinciden a la hora de señalar el contenido de lo que la organización debe informar. Así, cuando A. JUSTICIA (42) hace referencia a una Historia Económica se refiere a información que muestre a la empresa trabajando (entorno económico, estrategia, procesos...), y a la articulación de empresa (procedimientos, políticas, normas, organización). En resumen una «empresa viva y audaz que asume y supera los cambios del entorno, que se crece ante las dificultades». Por otro lado, cuando menciona el concepto de una Historia de un colectivo humano, lo que trata de señalar es que la «comunicación interna debe poner al descubierto la empresa afectiva, teniendo en cuenta la necesidad que tiene cualquier persona de conocer sus posibilidades de promoción y los resultados de su actividad, así como sentirse cómodo en un entorno adecuado (...)».

Es decir, dotar a la organización de un «espíritu de cuerpo», que haga que el que pertenece a la misma se sienta orgulloso por este hecho. Por otro lado, esto reforzará aún más la imagen de la organización en el exterior, pues no hay mejor «publicidad» que unos empleados contentos con su empresa.

No obstante, el llevar a cabo una efectiva comunicación descendente supone el tener en cuenta una serie de factores importantes.

En primer lugar está la cuestión de la credibilidad. Sin credibilidad, la comunicación interna es poco menos que inútil (43). Según A. JUSTICIA, en la comunicación descendente debemos: «divulgar la empresa tal y como es, sin caer en el error de contar lo que queremos que sea y ocultar lo que verdaderamente somos» (44).

(43) RODRÍGUEZ PORRAS, J.M., *El factor humano en la empresa*. Deusto. 1991.

(44) JUSTICIA VICO, Antonio, «¿Qué es y para qué sirve la comunicación interna?». *Capital Humano*. Vol. 41. Enero de 1992.

Uno de los hechos donde se puede ver más claramente esta situación es en el momento de informar sobre las «malas noticias». Así, las empresas con un porcentaje más elevado de noticias malas van muy bien, tanto desde el punto de vista del grado de satisfacción de los empleados, como de sus resultados económicos. Cuando las malas noticias se transmiten claramente, se crea un entorno en el que las buenas noticias resultan más creíbles (45). Lo contrario, sólo puede generar rumores, problemas de moral laboral, cuando no problemas mayores (mala calidad en los productos y servicios ofertados por la empresa; disminución de pedidos; pérdidas financieras; cierre...). Y como poco, el principal problema que puede suceder, es que la dirección pierda credibilidad ante el conjunto de trabajadores; y una vez perdida la credibilidad, ésta es imposible de recobrar.

En segundo lugar, estará el volumen de información que deberemos proporcionar. Veámos en el punto anterior, cómo el excesivo volumen de información puede hacer ineficaz el plan de comunicación interna. La respuesta a esta cuestión viene determinada por varios factores (43):

1. La naturaleza de la información. Que en algunos casos hará incluso desaconsejable la comunicación.

2. El historial de comunicación de la dirección. Una dirección, que habitualmente no ha sido muy abierta, no puede mostrar una excesiva transparencia, por cuanto el apresuramiento quita credibilidad y hace dudar sobre la honradez de las intenciones de la misma a los empleados.

3. El momento en que se presenta la información. No será nunca aconsejable durante un momento de tensión laboral.

4. El público, por cuanto no es aconsejable presentar la misma información a públicos diferentes (por ejemplo a los socios accionistas o a los representantes de los trabajadores). Igualmente, en cada caso tanto el contenido como el lenguaje se adaptarán a las características del público correspondiente.

Tal como indica J.M. RODRÍGUEZ, citando a C.N. PARKINSON (de su obra *Communicate*, 1977, Prentice Hall), esta relación de factores indica que la decisión sobre el grado de información a presentar viene determinada por una serie de consideraciones prácticas. No obstante, estas consideraciones no deberían utilizarse para justificar una política de comunicación mínima, ya que esta circunstancia mina la credibilidad. La postura a tomar, según J.M. RODRÍGUEZ, debe ser en cualquier caso la de preguntarse hasta cuánto se puede informar para satisfacer la demanda de información que existe, y nunca la de pensar en cuánto sería el mínimo de información que se podría suministrar. En cualquier caso, hay que tener en cuenta que es imposible proporcionar toda la información que desearían todos los «públicos» afectados por la actitud de la empresa.

(45) YOUNG, Mary B. y POST, James, «Los ocho principios de la comunicación eficaz». *Deusto Harvard Review*. Vol. 58.

En un tercer lugar, estaría la cuestión del momento en que debemos proporcionar dicha información. Esta cuestión está muy ligada con la anterior. En líneas generales, el momento de la información vendrá determinado en gran medida por el contenido de la misma. No obstante, el citado autor J.M. RODRÍGUEZ se hace eco de las ideas de J. HARGREAVER (*Good Communications*, 1977), e indica que «una vez tomada la determinación de comunicar, ésta debe ser ejecutada rápidamente». Es de ingenios pensar que los secretos pueden mantenerse dentro de la organización, pues, como ya vimos con anterioridad, en el ámbito de la empresa los rumores actúan y circulan con rapidez.

Por último, en cuarto lugar, están los canales a utilizar para la comunicación. La dirección tiene ante sí tres canales posibles (43):

1. Los representantes de los trabajadores. Este canal viene marcado por varias consideraciones:

- El riesgo a las posibles deformaciones de la información. En especial debido a presiones sindicales, a las exigencias legales vigentes (art. 64.1.1.º, 64.1.3.º y 64.1.8.º del Estatuto de los Trabajadores, Real Decreto Legislativo 1/1995, de 24-3-1995). Por último, pero no menos importante, está el hecho de que este canal «representa» al personal, por lo que merece especial consideración y respeto. El autor señala que este canal debe utilizarse con las oportunas cautelas.

No hay que olvidar tampoco la referencia que se hacía en el segundo apartado del presente trabajo, que indicaba que en muchas empresas la dirección hace dejación de sus funciones de comunicación, dejándolas exclusivamente en manos de los representantes de los trabajadores. En cualquier caso, esta situación tampoco es recomendable.

2. La cadena de mando. Este canal tampoco está exento de riesgos: la deformación de la información o que ésta no circule libremente hasta la base. En gran medida depende del clima de la organización; ya que la información es una fuente de poder, muchos mandos tienen como táctica para conservar su influencia, el guardar dicha información.

No obstante hay que señalar que la línea jerárquica es la vía natural de circulación de la información descendente; así algunos autores la califican como un canal de comunicación, tanto en sentido descendente como ascendente. La utilización de la línea jerárquica como canal de comunicación refuerza su prestigio. Lo que significa que el jefe de cada unidad, cualquiera que sea su nivel, debe ser la principal fuente de información descendente para sus subordinados. Ello presenta una serie de ventajas (43):

- a) Ello realza la influencia y autoridad del jefe inmediato.

- b) El jefe, por su proximidad con los empleados, puede transmitir el mensaje en el lenguaje más apropiado para ellos; con ello, el jefe cumple una función de «traductor» del mensaje recibido por sus superiores, ya que sólo podremos comunicar en el lenguaje del receptor. Por otro lado, el jefe, gracias a esta proximidad goza de mayor credibilidad por parte de los empleados.
- c) El jefe será la persona encargada, por esa cercanía, de recibir las preguntas, impresiones, dudas... en definitiva el *feed back* de lo comunicado a los empleados.

3. El contacto directo. Bien por medio de reuniones, boletines, circulares, éste es el que presenta menos riesgos de distorsión de la información. El coste dependerá del medio que se utilice. No obstante, hay que señalar que el contacto directo y personal es probablemente el más costoso ya que consume el tiempo y el esfuerzo de la dirección. No obstante, es uno de los más apreciados por los empleados.

Un ejemplo que aclarará la importancia que este canal tiene, puede ser el caso de **FORD Corporation**. En palabras de su Presidente, y principal artífice de su reestructuración Alex TROTSMAN (46): «La rapidez es fundamental para ganar competitividad (...). Me he comprometido a dedicar mucho tiempo a reunirme con los empleados y a conocer su opinión. Hablar de sus preocupaciones, responder a sus preguntas, y a desarrollar su confianza y entusiasmo en la Organización (...)». No es muy habitual que sea el propio Presidente de la compañía el que se ponga en contacto con los empleados, pero las circunstancias que rodeaban a la reestructuración de la compañía, con el lanzamiento de nuevos productos tanto en los EE.UU. como en Europa, el volumen de personal implicado, y sobre todo el capital invertido, lo posibilitaron.

Para hacerse una idea del plan de comunicación levantado por FORD Corporación para apoyar al plan de reestructuración, de nuevo basta sólo con las palabras de Alex TROTSMAN: «(...) veintisiete altos ejecutivos han dirigido la reestructuración con un programa especial de comunicación dirigido a 1.700 directivos de alto y medio nivel de todo el Mundo».

Sin embargo, no terminan aquí las cuestiones a tener en cuenta en la implantación del programa de comunicación descendente. Hay dos elementos que por su importancia merecen ser tratados con mayor detenimiento:

- a) Las barreras a la comunicación descendente.
- b) La relación entre la comunicación descendente y la comunicación ascendente.

(46) «La reestructuración de Ford». *Actualidad Económica*. N.º 190 (31-1-1995 a 5-2-1995).

a) Son muchas las barreras que afectan al desarrollo de la comunicación descendente. Las más importantes son las siguientes (47):

- El estilo de dirección y de mando, por cuanto éste puede afectar a la calidad y a la intensidad de la comunicación. Así, un estilo de mando impositivo genera una comunicación muy escueta y unidireccional. Por contra, un estilo de mando más bien consultivo lleva aparejada una comunicación más abundante, más frecuente, de mayor calidad, y sobre todo, bidireccional (48).
- La ineptitud y falta de formación para transmitir cualquier mensaje, por cuanto se requieren habilidades que no son fáciles de encontrar en jefes caracterizados por el «orden y mando».
- El temor a perder influencia y áreas de poder. Como se dijo, el saber, la información es una fuente de poder. Si se comparte, se puede perder ese poder. No obstante, un jefe que persista en su negativa a informar a los empleados, se granjeará la desconfianza de los mismos, impidiendo además una fluida comunicación ascendente.
- La estructura organizacional y geográfica. El número de niveles de mando, la complejidad de la estructura, la dispersión geográfica, afectan a la fluidez con que la comunicación descendente circula.

b) Según J.M. RODRÍGUEZ en su obra *El factor humano en la empresa* (Deusto, 1991), la comunicación descendente y la ascendente están estrechamente ligadas entre sí. Las razones son las siguientes:

- La comunicación descendente suscita preguntas que piden una respuesta.
- Las preguntas (comunicación ascendente) suscitadas por la comunicación descendente aportan información sobre dudas, inquietudes y necesidades de los receptores, permitiendo mejorar la temática de la comunicación descendente.
- Tal como se comentaba al principio, la comunicación requiere de la respuesta del sujeto al que va dirigido el mensaje; si ésta no se produce, sólo hay información, no comunicación. Por tanto, sólo la respuesta del empleado permite confirmar que la comunicación ha tenido éxito.
- La comunicación descendente implica comunicación ascendente, y viceversa.

(47) CHIQUERO, Lorenzo, «Comunicación Interna: Formas de comunicación en la empresa». *Capital Humano*. Vol. 20. Febrero de 1990.

(48) RODRÍGUEZ PORRAS, J.M., *El factor humano en la empresa*. Deusto. 1991.

Esta interdependencia explica las dificultades y resistencias que plantea la puesta en marcha de la comunicación descendente, si no ha sido ésta la práctica habitual en la empresa. Esto se debe a que la comunicación descendente, en cuanto que abre puertas y legitima la formulación de preguntas, dudas, objeciones... requiere de un cambio en la relación entre la dirección (emisor) y los empleados (receptores). Este cambio se da en el ámbito del poder e implica que el superior acepte una mayor influencia de los empleados, con los riesgos y ventajas que ello conlleva.

2. La comunicación ascendente.

La comunicación ascendente se produce cuando alguien comunica información, ideas, sugerencias y quejas hacia otra persona encuadrada en un nivel superior dentro de la jerarquía estructural.

Una organización que establece canales de comunicación ascendente muestra un deseo de conocer lo que piensan y quieren quienes la componen. Es un indicador de buena disposición que parte de la empresa. Se acortan distancias. En ocasiones, la comunicación ascendente no fluye por temor, por la defensa de determinados intereses o por no molestar a la dirección. Esto, sin embargo, no favorece el buen funcionamiento de los sistemas organizativos y perjudica a los grupos y a la organización.

Los beneficios de la organización con este tipo de comunicación son varios:

1. Revela a la dirección el grado de aceptación y credibilidad del tipo de gestión de la organización.
2. Estimula a los empleados a trabajar con más entusiasmo y mayor nivel de participación.
3. Los empleados tienen ideas valiosas que pueden contribuir a mejorar la marcha de la organización.
4. El mando tiene conocimiento rápidamente de posibles brotes de conflictos.
5. El empleado toma conciencia de su valía personal.

La comunicación ascendente obedece a varias razones. Podemos clasificarlas por categorías (49):

- a) Razones económicas u operativas. El buen funcionamiento de la organización depende de que los empleados proporcionen a sus jefes información relevante. Todo empleado tiene un valioso caudal de información que puede ayudar a la gestión de la organización.

(49) RODRÍGUEZ PORRAS, J.M., *El factor humano en la empresa*. Deusto. 1991.

- b) Razones psicológicas. Para una buena dirección de la organización, se depende en una alta proporción del conocimiento por parte de los superiores de la motivación, aspiraciones e inquietudes de sus empleados; y sólo éstos pueden proporcionárselo. En función de este conocimiento, el superior podrá motivarlos apropiadamente.
- c) Razones de responsabilidad. Es un deber de los superiores conocer las necesidades de sus empleados, especialmente en el ámbito del trabajo, pero también, en determinados casos, en el ámbito personal.

En definitiva, ¿por qué ha de fomentarse la comunicación ascendente? Se debe fomentar porque mejora los niveles productivos y económicos de la empresa, también favorece conocer la motivación de los empleados y porque la responsabilidad de una dirección ha de impulsarla hacia el conocimiento más aproximado de las necesidades de sus empleados. La comunicación ascendente es importante porque ofrece a los niveles directivos de la empresa una oportunidad de conocer el clima laboral y las inquietudes de los empleados (50).

Al igual que sucedía con la comunicación descendente, la comunicación en sentido ascendente presenta una serie de barreras, que deberemos tener en cuenta a la hora de plantearnos la eficacia del programa de comunicación.

Sin duda, la más importante de todas las barreras es la actitud del directivo, del jefe. Si éste no demuestra una voluntad o actitud de escucha hacia las sugerencias de los empleados la información que éstos puedan proporcionarle difícilmente le llegará a sus oídos. Es decisivo pues, que el jefe escuche para que la comunicación ascendente circule libremente (51). Igualmente decisivo es que aunque la dirección sí muestre una actitud de escucha ante las sugerencias y quejas de los empleados, ésta no actúe en función de la información proporcionada. En ambos casos, el resultado será que dicha información no saldrá de quienes la poseen: los empleados.

A estas barreras hay que añadir otras derivadas de las características organizativas y del entorno de la empresa (51):

- a) El estilo de mando predominante. Las consideraciones que se apuntaban con anterioridad sobre la influencia que el estilo de mando tiene sobre la comunicación descendente son igualmente aplicables a la comunicación ascendente. El estilo de mando condiciona la calidad y cantidad de la comunicación.

(50) CHIQUERO, Lorenzo, «Comunicación Interna: Formas de comunicación en la empresa». *Capital Humano*. Vol. 20. Febrero de 1990.

(51) RODRÍGUEZ PORRAS, J.M., *El factor... op. cit.*

- b) La estructura organizativa. Ya que, en primer lugar, a un mayor número de niveles, mayor número de eslabones de la cadena de mando y, por tanto, un mayor riesgo de distorsión en la información y de retención de ésta en determinados niveles de la jerarquía.

Por otro lado, a una mayor complejidad de las estructuras de la organización, mayor es la ambigüedad de las expectativas que gobiernan sobre las relaciones interpersonales, con el consiguiente efecto sobre las comunicaciones.

- c) Las diferencias culturales. Cuanto mayor sea el grado de heterogeneidad de las subculturas que integran la organización, más difícil será la comunicación entre sus componentes. Es frecuente, en general es lo más habitual, que la comunicación ascendente pase a través de diferentes subculturas.
- d) El entorno laboral. Especialmente importantes son en este apartado la presencia sindical y la conflictividad laboral, por cuanto generan estados de opinión y tensiones que distorsionan la comunicación o que llegan a bloquearla.

Un aspecto a señalar es que todas estas dificultades se multiplican para aquellas personas que están en la cúspide de la pirámide organizativa; en especial cuanto mayores son las dimensiones de dicha organización.

3. La comunicación horizontal.

Se emplean este tipo de canales cuando los miembros de un mismo nivel dentro de la jerarquía del mando se comunican entre sí. Esta vía horizontal funciona tanto oficial como oficiosamente.

Los canales formales u oficiales son de tipo funcional, interdepartamental; mientras que los informales se mueven en primer lugar a un nivel interior del departamento para adquirir posteriormente una amplitud más grande. Las comunicaciones horizontales, especialmente las de carácter informal, proliferan en el grado en que faltan los canales ascendentes y descendentes; y a menudo llegan a minar la moral de trabajo.

Sin duda alguna, nos encontramos ante el vector de la comunicación interna que más problemas y dificultades genera. Los autores se preguntan: «¿Cómo se puede hacer comunicación horizontal en las empresas?» (52). Para establecer procedimientos para facilitar la comunicación horizontal en la empresa, no se puede dejar al azar o a la intuición. El desarrollo de la comunicación horizontal requiere de método, técnica y planificación. Entre otras cosas, la comunicación horizontal requiere tres soportes fundamentales para su desarrollo (52):

(52) JUSTICIA VICO, Antonio, «¿Qué es y para qué sirve la comunicación interna?». *Capital Humano*. Vol. 41. Enero de 1992.

1. Una comunicación ascendente y descendente fluida, objetiva, veraz y transparente.
2. Una formación apropiada sobre técnicas de comunicación, sobre dinámica de grupos y desarrollo de equipos de trabajo.
3. Una voluntad asumida por los mandos de ser comunicadores y gestores de recursos humanos, además de técnicos.

En la comunicación horizontal no le corresponde a ninguna de las partes tener la iniciativa en cuanto a la colaboración se refiere. Sin embargo, el superior jerárquico de los protagonistas de la comunicación no puede quedar ajeno a la situación. Le corresponde adoptar las medidas para que ambas partes colaboren y comuniquen eficazmente.

4. La organización, el primer factor que influye en la comunicación horizontal es el estilo de comunicación del superior. En este punto, se pueden destacar dos estilos básicos de comunicación:

- Un primer estilo en el cual el superior despachará de forma individual y separada con sus empleados. Si predomina esta forma de comunicación, la característica es que el empleado se esfuerza por conseguir del superior la aprobación de las alternativas más favorables a su unidad; esto se debe a dos factores: por un lado, la falta de información acerca de las necesidades de las otras unidades; y por otro, por su propio interés.
- El segundo estilo se caracteriza por la tendencia del superior a despachar en equipo con sus empleados, y que utiliza las reuniones para explorar los aspectos en que las unidades necesitan apoyarse mutuamente. Esto facilita la colaboración, y por tanto, la comunicación.

El segundo factor que influye, desde el punto de vista organizativo, es el grado de diferenciación que se da entre las distintas actividades de los departamentos. Esto provoca una mayor diferenciación interna en la organización, y por tanto, una más difícil colaboración entre departamentos, por cuanto cada uno de ellos tienen una óptica distinta, derivada de los criterios distintos que guían sus actividades.

El tercer factor organizativo influye en la comunicación en el grado de complejidad de la estructura; ya que a mayor complejidad de ésta más difícil es la colaboración. Igualmente influyente es el grado de claridad con que se han definido las funciones de los componentes de la organización.

IV. CONTENIDO DE LA COMUNICACIÓN

Hasta aquí hemos visto los distintos caminos en que la comunicación puede «viajar» por la organización, las barreras a la misma y hasta la motivación que mueve a cada uno de los vectores que integran el plan de comunicación interna en la empresa. Sin embargo, nos falta hacernos una última pregunta: «¿Qué se necesita comunicar?» (53). Ante todo, los empleados quieren saber lo que sucede en su empresa.

Debe informarse a las personas acerca de aquellos hechos que más probabilidades encierran de hacerles sentir que constituyen una parte inseparable e indispensable de su empleo, de su departamento, de su empresa... Se deben comunicar todos aquellos datos que resulten susceptibles de estimular el orgullo de los empleados cuando los conozcan, aquellos extremos que ayuden a satisfacer sus necesidades de mayor atención; es decir, una categoría y un sentimiento de importancia. Hay autores y profesionales que afirman que los trabajadores deben ser informados de todo cuanto eventualmente aprenderán por sí mismos, y que debe ser llevado a cabo de modo que la dirección pueda exponer los hechos de una forma constructiva y real antes de que puedan ser distorsionados a causa de una carencia de información. Igualmente, debería comunicarse a los empleados aquellos extremos que, tanto si se trata de empleados de la base de la organización como de directivos, despertaran en ellos un sentimiento de oportunidad y seguridad; es decir, todo aquello que pueda ayudar a eliminar la extrañeza, la ansiedad y las preguntas carentes de razón que dan lugar a confusión y una indiferencia en el trabajo.

Respecto al contenido de la información se destacan dos aspectos (54):

- a) Temas que afectan directamente al individuo en su condición de empleado y que se refieren a su contratación y empleo.

Dentro de este apartado incluiremos:

- Retribuciones y condiciones de empleo.
- Pensiones, beneficios.
- Formación y promoción.
- Seguridad de empleo.

(53) Irish Productivity Center. «La comunicación con los empleados una necesidad». *Capital Humano*. Vol. 35. Junio de 1991.

(54) HERRÁN ROMERO-GIRÓN, M., «La estrategia social en la empresa». *Documentos de cursos y seminarios*. Pamplona.

- b) Hechos relativos a los problemas y circunstancias que afectan a la organización, cuya superación con éxito repercutirá en el presente y futuro del personal de la empresa:
- Situación comercial, financiera e industrial de la propia empresa y del sector donde está desarrollando sus actividades la empresa.

Hay que advertir que los empleados no sólo quieren saber sobre la situación financiera de la empresa, sino que esperan algo más. Esto se debe a que la relación entre éstos y la empresa no es sólo financiera.

Algunos autores señalan otro contenido de manera expresa, éste es el resultado de la negociación colectiva. Dichos autores consideran que con demasiada frecuencia tanto los representantes legales de los trabajadores, como especialmente la dirección y los departamentos de recursos humanos, piensan que una vez concluida la negociación, su trabajo ha terminado, y no realizan una publicidad clara de lo acordado con lo que los empleados afectados por estos acuerdos ignoran lo pactado, pese a las repercusiones que para ellos tienen. Es por tanto una competencia fundamental de la Dirección de Recursos Humanos, el difundir los acuerdos firmados en la negociación a los empleados de la negociación. Aun en el caso de que también lo hagan los representantes sindicales.

Podemos considerar estos contenidos como propios de la comunicación descendente, es decir, desde la organización hasta los trabajadores. Pero, ¿qué pueden aportar los trabajadores a la organización?; es decir, ¿qué contenidos llevaría la comunicación ascendente? Lo habitual es que en aquellos casos en que existan estos canales, los empleados expongan quejas, soluciones, aportaciones y dudas acerca de aquellos aspectos relacionados con el trabajo, generalmente como respuesta a la información aportada con antelación por la dirección. Sin embargo, las últimas investigaciones sugieren un nuevo enfoque en la comunicación ascendente; éste es el de utilizar este canal como apoyo en la gestión de la calidad (55). Estas investigaciones sugieren que el personal que se encuentra en contacto con el cliente puede predecir realmente las expectativas y percepciones del mismo. Como resultado de esa interacción, pueden llegar a tener un buen conocimiento de las expectativas. Si la información que poseen puede ser transmitida a los altos niveles directivos, éstos podrán aprender de sus propios clientes cómo mejorar sus servicios. De hecho, puede decirse, que en muchas empresas el conocimiento que tienen los niveles directivos de los clientes depende en gran medida de la amplitud y clase de información que reciben del personal. El punto de partida para la mejora de la calidad y la excelencia es un ambiente en el que las comunicaciones extensivas verticales y horizontales tienen lugar con naturalidad. Casi sin excepción existe esta cualidad en las empresas de éxito.

(55) LLORENS MONTES, F.J., «La comunicación ascendente y la gestión de la calidad en los servicios». *Capital Humano*. Vol. 86. Febrero de 1996.

V. MÉTODOS DE COMUNICACIÓN

Son muchos y variados los medios utilizados para enviar mensajes, transmitir avisos, cursar órdenes y advertir de los cambios. No existe prácticamente limitación o carencia técnica de medios mecánicos y técnicos de comunicación. Las verdaderas dificultades residen en la forma en que nos valemos de ellos, es decir: el factor humano.

Los métodos empleados para implantar un eficaz programa de comunicación variarán de empresa en empresa, dependiendo de su tamaño, número de entidades, estructura de dirección y horas de trabajo.

Casi todas las organizaciones que poseen un plan de comunicación interna, se sirven de alguna combinación de estos medios, incluso añaden nuevos medios a medida que éstos van siendo perfeccionados y accesibles para el público.

Pasaremos a verlos en función de su utilidad. Como es lógico pensar, son más numerosos, más y mejor desarrollados los medios utilizados con el fin de proporcionar información por los canales descendentes, que aquellos otros cuya misión es la de proporcionar información por los canales ascendentes. No obstante, la mayoría de ellos encierran posibilidades para la transmisión ascendente, siempre que la dirección esté dispuesta a escuchar.

Algunos de los medios más ampliamente usados son los siguientes:

A) Sistemas de comunicación descendente.

Las organizaciones utilizan varios sistemas de comunicación descendente. El contar con varios tipos de sistemas confiere una gran ventaja, que es la posibilidad de escoger en cada caso el vehículo que con más eficacia rompa las barreras que pudieran surgir a la comunicación. Entre los medios más utilizados para la comunicación descendente, se encuentran los medios impresos, los audiovisuales y las reuniones de varios tipos.

Veamos estos medios:

1. Medios impresos.

- a) Periódicos de empresa. Muchas organizaciones publican regularmente un periódico o revista dirigidos a los empleados, que cumplen varias funciones importantes: informar sobre vacantes, promociones, nuevas contrataciones, dar a los integrantes de la organización la opinión de la dirección respecto a temas de interés general, ilustrar sobre nuevos productos, distribuir datos costosos de comunicar de otra manera y otros fines más.

Las características y problemáticas de estos periódicos se asemejan mucho a los de gran tirada y que todos conocemos. Es indispensable la corrección del estilo y la oportunidad de la publicación; pero no lo son menos la veracidad y la confiabilidad.

A veces en estas publicaciones se efectúan sondeos de opinión para conocer las secciones de los mismos que se leen más y qué información adicional desean los lectores.

No obstante, hay que indicar que según experiencias de la Consultora HAY, en el ámbito de las empresas españolas se prefiere recibir la información del director/jefe, que por medio de dichas publicaciones (56).

b) Folletos sobre temas específicos.

Con cierta frecuencia la organización desea distribuir información específica sobre varios temas. Entre los folletos que muchos departamentos preparan están los que versan sobre:

- Folletos de inducción (Historia de la empresa, características de la organización, actividades...).
- Folletos sobre reglamentos, en los que se pueden incluir comentarios.
- Folleto de descripción de puestos de trabajo, especialmente utilizado en aquellos casos de organizaciones con un número de personas que efectúan la misma función.
- Folleto de prestaciones, políticas de personal, prácticas sociales, deportivas ...
- Folleto de descripción de productos y/o servicios que la empresa proporciona.
- Folletos coyunturales, que informan en detalle sobre una circunstancia determinada.

2. Medios audiovisuales.

Estos medios, aunque mucho más accesibles que hace algunos años, no son puestos en práctica por todas las organizaciones. No obstante, el gran poder que tienen estos medios es importante, y ello no lo han dejado desaprovechar las empresas. Entre los nuevos medios que gracias a la tecnología han surgido, están los boletines informáticos que se proporcionan a los receptores de dicha información a través de los terminales de ordenador. Entre los medios audiovisuales más utilizados, se encuentra el video. El uso principal de estos medios es para la formación y para comunicar temas que incluyan elementos fríos y racionales.

3. Reuniones.

Entre los distintos tipos de reuniones podemos distinguir:

(56) DE MULDER, Enrique, «La comunicación interna como instrumento de motivación y transformación de las relaciones laborales». *Capital Humano*. Vol. 37. Agosto de 1991.

- a) Las conferencias, que pueden ser uno de los medios más idóneos cuando se llevan a cabo de un modo apropiado, promoviendo una expresión directa y libre por parte de todos los miembros. Sin embargo, si se realizan bajo un liderazgo pobre, a menudo resultan inútiles y constituyen una pérdida de tiempo.
- b) Las reuniones generales de trabajadores, que proporcionan una gran oportunidad para la dirección de exponer su información, y con apenas ninguna oportunidad para que el trabajador intervenga o pregunte.
- c) Los cursos de formación, los cuales pueden ser de gran ayuda tanto a la dirección como a los empleados.
- d) Las evaluaciones del rendimiento personal.
- e) Las entrevistas individuales.
- f) Los actos sociales.

B) Sistemas de comunicación ascendente.

En algunos de los canales empleados por muchas organizaciones para la comunicación ascendente se pone de manifiesto la interdependencia entre la comunicación ascendente y la comunicación descendente, muy especialmente en aquellos que ponen a la dirección y a los empleados en contacto personal (57).

Podemos distinguir dos clases de medios: los institucionales y los espontáneos.

1. Procedimientos institucionalizados.

- a) Programas de recepción de quejas. El establecimiento de estos programas está motivado entre otras cosas para evitar «puentear» a los jefes superiores inmediatos, a la hora de expresar los empleados sus quejas ante la dirección.

Los procedimientos para la recepción interna de quejas son métodos formales mediante los cuales un empleado puede presentar una queja. Generalmente, son responsabilidad del Departamento de Personal. Su funcionamiento es simple: el empleado presenta su queja por escrito, a continuación, uno de los directivos de recursos humanos investiga la queja e informa al empleado de los resultados que ha obtenido.

Como norma general está la confidencialidad, aunque en algunos casos ésta sea imposible de mantener; en cualquier caso la organización si quiere mantenerse en su posición debe abstenerse de tomar represalias contra los empleados que presenten tales quejas.

(57) RODRÍGUEZ PORRAS, J.M., *El factor... op. cit.*

b) Reuniones para el establecimiento de diálogo.

Estas reuniones guardan gran afinidad con el procedimiento anterior. Consisten en sesiones entre grupos de empleados y gerentes, donde se comentan quejas, sugerencias, opiniones o preguntas.

El propósito principal de estas reuniones es el de alentar la comunicación ascendente a menudo con la participación de empleados de varios niveles.

Surgen dos problemas comunes en este tipo de reuniones. En primer lugar, el directivo tiene que tener cuidado en no minar la autoridad de otro directivo de menor nivel, al girar contraórdenes antes de conocer todos los hechos. En segundo lugar, las reuniones iniciales tienden a concentrarse en quejas y factores negativos, hechos que hacen, por desgracia, que cunda el desaliento entre los directivos. Si las reuniones se sostienen a intervalos regulares durante tiempo suficiente, sin embargo, también surgirán aspectos positivos, aportaciones creativas y soluciones a problemas intratables.

c) Programas de sugerencias.

Estos programas constituyen un método formal para la generación, evaluación y aplicación de las sugerencias e ideas aportadas por los empleados.

En la **figura 6** se pueden observar los pasos clave para la consecución de los objetivos marcados por este programa. El éxito del mismo es muy probable que suceda, si los directivos mantienen un enfoque abierto y receptivo, si la Alta Dirección mantiene una actitud de apoyo al programa y si las evaluaciones se efectúan de modo rápido y eficiente, lo que es una responsabilidad del Departamento de Personal.

Los principales problemas que pueden surgir en este método, vienen derivados de la insatisfacción que puedan presentar los empleados generadores de ideas, ante compensaciones que consideren no ajustadas al nivel de su adaptación.

d) Encuestas de actitudes.

La base o justificación de estas encuestas la tenemos en la necesidad que para la dirección en general, y para el Departamento de Recursos Humanos en particular, tiene el saber qué piensan los empleados sobre la organización; el saber si aprueban las políticas, los salarios, la formación... Con la respuesta a estas cuestiones, se puede enriquecer en gran medida el sistema de información de recursos humanos del departamento.

Estas encuestas son métodos sistemáticos para la determinación de la percepción que de la organización tienen los empleados. Estos estudios deben desarrollarse por medio de entrevistas personales, aunque de forma general se llevan a cabo por medio de cuestionarios anónimos. En la encuesta se indagará las opiniones de los empleados sobre las condiciones laborales, los jefes, la política de personal. Podrán incluirse preguntas sobre nuevos programas o temas de especial interés para la dirección.

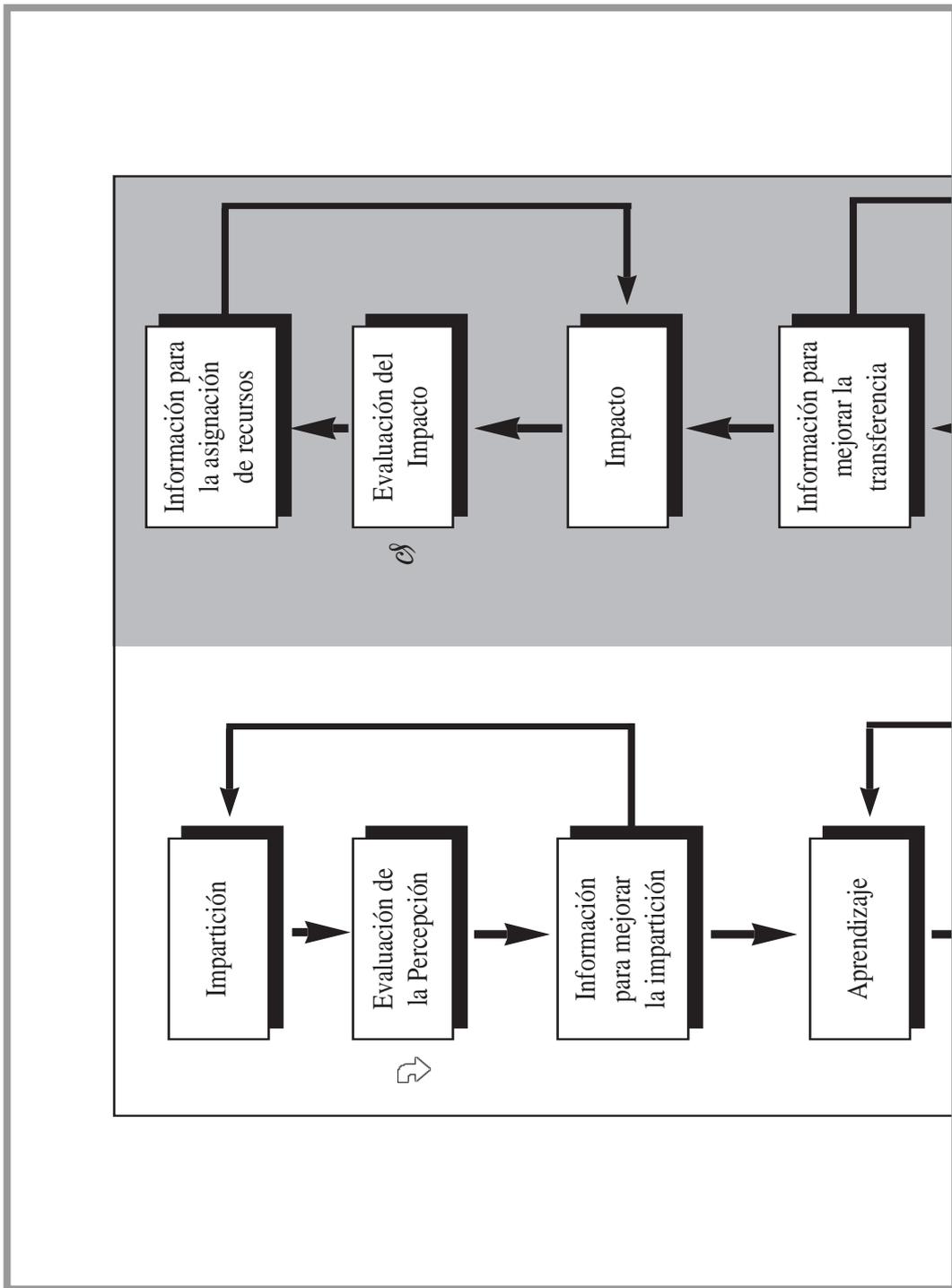


FIGURA 6. PASOS CLAVE EN UN PROGRAMA DE SUGERENCIAS

Las encuestas de actitud pueden ser frustrantes si no se comunica a los empleados resultado alguno. Es lógico que los empleados deseen saber a qué resultados llegó la encuesta. De no ser así, la respuesta a futuras encuestas tenderá a disminuir. Es necesario el suministro de un resumen de la comunicación ascendente lograda por este conducto. No obstante, la retroalimentación no es suficiente. Se necesita acción. Los empleados necesitan confirmar que la encuesta se traduce en soluciones a los problemas. La retroalimentación sobre los resultados y la acción emprendida sobre las áreas problemáticas, hacen que la retroalimentación obtenida de las encuestas de actitud constituya una poderosa herramienta de comunicación.

e) Asesoría al personal.

La asesoría al personal consiste en el análisis y aprobación de un problema junto con el empleado, con el objetivo general de ayudar al trabajador a resolverlo. Por otro lado, este sistema posee una serie de características que lo hacen más útil para el Departamento de Personal. El intercambio de ideas crea una relación fructífera que establece un canal efectivo de comunicación.

El desempeño de la organización puede mejorar gracias a la asesoría, por cuanto el empleado se vuelve más cooperativo. La asesoría cumple una serie de funciones, tales como de orientación, de reafirmación... desde el punto de vista que nos atañe, la comunicación, la asesoría da inicio a una transmisión de mensajes en sentido ascendente, y proporciona al asesor una oportunidad para solucionar problemas administrativos y arroja luz sobre determinados ángulos del desempeño.

2. Procedimientos espontáneos.

a) Las visitas a los empleados.

Entendiendo por tales (58), aquellos contactos que hacen los directivos de nivel superior a la base de la organización a fin de hacerse cargo de sus problemas y actitudes. Estas visitas se hacen con ocasión de inspecciones a instalaciones y, en general, en cualquier tipo de reunión que permita a la dirección convivir con los empleados. Debe hacerse cuidadosamente y muy de tarde en tarde para evitar que se conviertan en algo que paralicen más que dinamicen.

(58) RODRÍGUEZ PORRAS, J.M., *El factor... op. cit.*

VI. LOS NUEVOS CONCEPTOS: EL MÁRKETING INTERNO

Hemos visto los puntos clave del proceso de comunicación, vectores teóricos, el plan de comunicación interna, los métodos para comunicar, las razones que inducen a la dirección a plantearse la concreción de este plan. Pero, si de alguna manera se pone en práctica todo lo anteriormente citado, es gracias a la nueva visión de la gestión de los recursos humanos que desde los primeros años 80 viene introduciéndose en el entorno empresarial. Esto es el márketing interno; la comunicación por sí sola, no es márketing interno, pero sin su concurso éste sería imposible de llevarse a cabo. Pero, pasemos a ver qué es lo que ofrece el márketing interno, las causas de su aparición, y sobre todo la aplicación de la comunicación a la gestión de personal basada en los principios del márketing interno.

Vayamos por partes, y veamos el origen de este nuevo estilo de gestión. Dos son los momentos históricos y personales que afectan al cambio en la gestión empresarial y que hacen que desembarque en las empresas la idea del márketing interno.

El primer momento histórico es a principios de los 80; durante ese período de tiempo, la empresa se caracterizaba por su avance técnico y tecnológico, con introducción masiva de la informática y la robótica, pero también por la convivencia en el plano de las Relaciones Laborales, de una mentalidad de lucha de clases y de reivindicación, propias de períodos históricos anteriores. Todo ello, en especial este último punto, hacía que el entorno empresarial fuera el de un campo de batalla donde el diálogo se había bloqueado y en donde los recursos económicos y humanos se perdían (59). Todo ello se traducía en una escalada de costes sociales, una reducción de la adaptabilidad, y en consecuencia de la eficacia de las empresas.

Entre otras cosas el principal fallo de este momento, fue el seguir tratando el conflicto socio-laboral de la empresa de la manera tradicional, es decir, resolver los problemas planteados por los trabajadores y sus representantes a base de incrementos salariales. Esta solución fue viable hasta que la crisis económica, por un lado, y por otro, los cambios sociales que durante los años 80 se dieron en el conjunto de la población, y por supuesto en la población laboral, lo hicieron ya inviable. Estos cambios son recogidos por O. GÉLINIER: «Los sistemas clásicos de organización empresarial se elaboraron en una época en la que el asalariado, que contaba sólo con una mediocre formación, se hallaba condicionado para respetar las reglas sociales y de autoridad. El empleado actual se ha transformado (...)» (39). Es cierto, hay un nivel más alto de educación, información, nivel de vida, protección legal... Por tanto, ¿qué se podía hacer? En tales condiciones, y con las estructuras productivas cada vez menos competitivas en el marco de la economía mundial, muchas empresas se percataron de la importancia del factor humano, su capital más importante: los trabajadores.

(59) GÉLINIER, Octave, *Estrategia y motivación*. Series Gestión. Civilización ediciones 1989.

Fue en estos años 80, cuando los estudiosos del *management* empresarial empezaron a defender la necesidad de aplicar el *márketing* a la gestión de los recursos humanos. Durante décadas el *márketing* había enseñado a los directivos que la satisfacción de las necesidades de los clientes permitía a la empresa consolidar su posición en el mercado, diferenciarse de la competencia y garantizarse posiciones sólidas de ventaja (60). Por tanto, para estos expertos, si las empresas conseguían identificar lo que sus empleados necesitaban y demandaban, así como canalizar dichas demandas de una manera adecuada, las empresas adquirirían mayor eficacia, competitividad y productividad, mejorando el clima de las relaciones laborales y fomentado un espíritu de comunicación.

Surgía así el *márketing* interno o *márketing* social, que se basa en aplicar ciertas técnicas del *márketing* a las políticas de personal y social de la empresa. Es decir, significa tratar a los recursos humanos como si fueran un producto valioso que dispone de unos atributos peculiares y singulares que la organización puede mejorar, un producto que nace, que puede crecer, estabilizarse y desarrollarse en un entorno específico con unas circunstancias sociales determinadas (61).

Octave GÉLINIER fue uno de sus principales defensores y precursores.

El segundo momento histórico es ya en los años 90; en este momento, el entorno empresarial sufre otra transformación; la crisis económica de finales de los años 80, dejó sin sentido muchos de los valores que habían marcado la década anterior. La empresa resultante de la crisis, es una empresa orientada al cliente y a la excelencia de la calidad (62). Pero no sólo eso, la ambición, el afán de éxito, ganar dinero... el «yuppismo», pierden terreno ante nuevas dotes del directivo en la gestión empresarial (63).

Veremos ambos aspectos y su relación con el tema que nos ocupa.

Los estudiosos del *management*, tras los efectos de la crisis, vieron de nuevo cómo el factor humano y la calidad eran los factores fundamentales en el engranaje empresarial. La idea es: para tener éxito (y el éxito a veces en tiempo de crisis no es crecer, sino mantenerse) es necesario saber y dar lo que el cliente desea; y lo que éste desea, es un producto o servicio de calidad. Por tanto, se impone la orientación de la empresa hacia el cliente. Pero esto requiere de cambios significativos. No se puede volcar toda la empresa hacia el cliente sin realizar una revolución interna (62). Una empresa orientada hacia el cliente debe revisar completamente la organización, debe transformarla; y una transformación de esa naturaleza supone la revisión de su estructura, de la concesión de los recursos humanos y de sus procesos de *management* (62).

(60) BRAVO ELÍAS, M., *Las técnicas de investigación social al servicio de la política de recursos humanos de las empresas: el balance social*.

(61) QUINTANILLA PARDO, R., *Recursos humanos y comunicación interna*.

(62) JURADO, Enrique, «Conocer al cliente». *El País (Suplemento de Economía)*. Artículos de la sección *Gestión y Formación*. 30 de abril de 1995.

(63) JURADO, Enrique, «La empresa se humaniza». *El País (Suplemento de Economía)*. Artículos de la sección *Gestión y Formación*. 14 de mayo de 1995.

Pero estos cambios van unidos también a cambios en la mentalidad de los directivos. Tal vez ambas cosas van unidas, pero los valores que ahora defienden los directivos nada tienen que ver con los de hace diez años (63).

El «ganar el máximo de dinero posible» es una de las aspiraciones con un menor nivel de aceptación dentro de un estudio que abarcaba a 4.500 directivos europeos, frente a otras más valoradas como es el caso de «hacer un trabajo que me guste». Igualmente, son otras cualidades las más valoradas por los directivos, entre éstas la más valorada es el «convencimiento y la capacidad de convencer y motivar a sus empleados». Ello se debe a que estos mismos directivos consideran que los empleados no son «sujetos pacientes» como en las organizaciones jerárquicas, sino «sujetos activos» de la actividad empresarial. Movilizar a ese capital humano es la tarea del directivo moderno, y para ello nada mejor que el márketing interno de los recursos humanos. La empresa, al igual que tiene la obligación de conocer al cliente externo, también tiene la obligación de conocer al cliente interno; y no sólo eso, debe dar a conocer a éste lo que la organización puede ofrecerle, debe «venderle» las excelencias del servicio que preste el Departamento de Recursos Humanos.

Tras esta explicación de las circunstancias que favorecieron la aparición del márketing interno como herramienta de gestión, veremos en qué consiste éste.

Tal como hemos visto, el trabajador se convierte en uno de los actores esenciales de la empresa, en el mismo nivel que los clientes, y se deben utilizar con el personal las mismas técnicas de comunicación y márketing que se emplean con los clientes, La empresa debe mantener una actitud abierta; la empresa debe «vender» su oferta a los trabajadores, y para ello, escucharlos.

Tal como lo define M. LEVIONNOIS, el márketing interno es «un conjunto de métodos y técnicas que, puestas en práctica por un determinado orden, permitirán a la empresa aumentar su nivel de efectividad, el interés de sus clientes y de sus propios colaboradores» (64).

Es decir, todo gira en torno a la idea del trabajador como «cliente» de la empresa; veamos en qué se basan los teóricos para deducir dicha idea. O. GÉLINIER, uno de los principales artífices de esta teoría, en su obra *Estrategia y motivación*, explica que la empresa debe adaptarse a un hombre que ha cambiado profundamente; el trabajador a partir de cierto nivel de ingresos, de educación y de seguridad, no sólo busca el «ganarse la vida», sino que busca en el trabajo un medio de expresión de su personalidad y donde experimentar «satisfacciones». A este trabajador le es más difícil aceptar las coacciones y las condiciones que no le son satisfactorias. Tiene el «poder de decir que no». A este interlocutor que es indispensable y tiene este poder, se le llama habitualmente «cliente». Desde un punto de vista objetivo, el trabajador sigue prestando su fuerza de trabajo; pero se ha convertido en cliente de la empresa; ésta debe tener en cuenta sus preocupaciones, deseos y preferencias, si no quiere fracasar.

(64) LEVIONNOIS, Michel, *Márketing interno y gestión de recursos humanos*. Ediciones Díaz de Santos. 1992.

La empresa debe llegar al convencimiento de que el personal no es un «recurso» del que disponer tecnocráticamente, sino un auténtico interlocutor con el que hay que llegar a acuerdos, un cliente al que hay que vender la idea de empresa. De la asunción plena de esta realidad, la consecuencia concreta, es que la empresa debe utilizar la lógica del marketing para el desarrollo de su estrategia social.

El marketing interno se apoya en la idea de que es posible tratar a todos los clientes de la organización (internos y externos) en los mismos términos. El objetivo es satisfacer necesidades (65); y que pueden aplicarse a un número de mercados clave distintos, incluyendo mercados internos dentro de la organización. Es posible aplicar el concepto de marketing a la solución de los recursos humanos, pero sólo aquellas organizaciones que adopten una dirección estratégica podrán obtener el mayor beneficio de este concepto (66).

El marketing interno se fundamenta en (67):

- La escucha del cliente y su información.
- El tratamiento de sus quejas y la mejora de sus condiciones de trabajo.
- La adecuación de la organización para acrecentar su iniciativa.
- La concertación directa y personalizada con él, sin que el sindicato monopolice el diálogo.

En el marketing interno no existe ningún misterio; sencillamente se trata de hacer marketing comercial en el área de personal. Invertir en este concepto de marketing es invertir en las personas.

El desafío con que se encuentran los departamentos de recursos humanos hoy en día se concreta en el modo de terminar con su aislamiento y construir unas estrechas relaciones con los clientes internos (66), por cuanto la dificultad principal del marketing de recursos humanos está en la desconfianza que este departamento sigue despertando entre los empleados (67), quizá porque el antecedente de los departamentos de recursos humanos haya sido en muchos casos departamentos de personal de corte más clásico y autoritario. Estos departamentos de personal tradicionales han centrado sus esfuerzos más en el control y en la administración, que en dirigir los recursos humanos de la organización hacia la concreción de los objetivos y propósitos estratégicos.

(65) BRAVO ELÍAS, M., *Las técnicas de investigación social al servicio de la política de recursos humanos de la empresa: el balance social*.

(66) CLUTTERBUCK, David y DEARLOVE, Desmond, *Cómo aumentar el prestigio. Marketing de la función de recursos humanos*. Ediciones Gestión 2000 y AEDIPE 1995.

(67) JURADO, Enrique, «Salir del escondite». *El País (Suplemento de Economía)*. Artículos de la sección Gestión y Formación. 16 de abril de 1995.

No es, por tanto, fácil cambiar esa imagen. Además, elevar el prestigio del Departamento de Recursos Humanos dentro de la organización entraña riesgos, y también una asunción plena por parte de la dirección de la organización de estos planteamientos. Además, como se ha visto anteriormente, no se puede entender esta nueva óptica de los recursos humanos, si no se inserta en una concepción diferente de la organización, un tipo de empresa preocupada por atender a las demandas de los clientes internos y externos, y volcada en la mejora de la calidad de servicios desde el Director General hasta el último de los empleados.

Ya conocidos estos puntos, podemos definir el papel de la comunicación dentro de la gestión del *márketing* de recursos humanos; D. CLUTTERBUCK y D. DEARLOVE indican en su obra *Aumentar el prestigio* que: «El punto de arranque para cualquier departamento de recursos humanos es una buena disposición, un deseo de escucha a los clientes de una forma abierta (...)». Es decir, se necesita por tanto la existencia de unos buenos canales de comunicación interna.

Es lógico, al igual que ocurre en el *márketing* comercial, las actividades a estudiar se relacionan con el conocimiento del mercado y el entorno competitivo, la misión de la compañía, los segmentos clave de mercado y ejecución del *marketing mix*. En opinión de Jaime Pereira Director de Recursos Humanos de Sanitas (Citado por E. JURADO en su artículo «**Salir del escondite**»): «Es necesario conocer las necesidades y deseos del cliente mediante un análisis del mercado que nos permita recopilar información (...)».

Estos datos vendrán facilitados por los clientes internos de la organización pero este proceso no será fácil, pues hay que tener en cuenta que el mercado interno está compuesto de diferentes «segmentos de clientes y cada uno de estos segmentos necesita que se le escuche, comprenda y que sus necesidades sean satisfechas».

Una escucha activa de esta clase es un proceso continuo y complejo donde la empresa y en especial el Departamento de Recursos Humanos, deberá poner en disposición de sus empleados un sistema de comunicación eficiente; lo normal en estos casos, suele ser un programa combinado, donde el principal esfuerzo está puesto en las encuestas, las cuales servirán para conocer las opiniones de los empleados; conociendo el clima laboral de la organización, su nivel de reivindicaciones y quejas.

Todo ello, supone una organización moderna, no excesivamente jerarquizada, con una buena comunicación interna y una sólida cultura corporativa (68). En una empresa clásica no es viable la aplicación del *márketing* interno.

(68) JURADO, Enrique, «Salir del escondite». *Op. cit.*

VII. LAS POLÍTICAS DE COMUNICACIÓN EN ESPAÑA

Pasemos a ver la situación actual dentro del panorama empresarial en España de la utilización de la comunicación interna como herramienta de gestión empresarial.

Para ello, veremos por un lado la situación de dichas políticas en el entorno empresarial privado, y por otro en el sector público y la Administración.

1. El entorno empresarial privado.

Antes de empezar a estudiar la situación de los programas de comunicación interna en las empresas españolas, haremos una somera visión de la situación general de la empresa en nuestro país, de cara a la nuevas herramientas de gestión, que hoy día están al alcance de los gestores y directivos de estas organizaciones.

Para algunos autores, tres son los grandes problemas que presentan, en general, las empresas españolas, éstos son: escasa atención real a los recursos humanos, improvisación y demasiado encajonadas en el mercado nacional (69). Según estos autores, son precisamente estos problemas los que hacen que los directivos y empresarios españoles sean más reacios a los cambios, y que sufran más para adaptarse a los mismos.

Nos centraremos en especial en el primero de los puntos, por cuanto es el que más afecta al asunto que aquí se trata.

Los fallos en la gestión de los recursos humanos están identificados por los especialistas, como el más importante de los males de la gestión empresarial española. Hay una escasa atención real a los recursos humanos como factor crítico de ventaja competitiva. Es decir, no se aprovecha el potencial humano de la empresa para ganar competitividad en el mercado (69).

Igualmente, la empresa española sufre una escasa o difícil aceptación de nuevas técnicas de gestión probadas en otros países. Cuando éstas se tratan de introducir en nuestro país, suele hacerse con poco compromiso y una visión de corto plazo. Es quizás este último uno de los puntos negativos, característicos de las organizaciones españolas. Se tiende a pensar a muy corto plazo, y ello dificulta el establecer estrategias que contemplen planes de empresa para el futuro. Junto a este aspecto, cabe indicar que la visión de negocio es más importante que la de empresa en la mayoría de los

(69) JURADO, Enrique, «Los pecados empresariales». *El País (Suplemento de Economía)*. Artículos de la sección *Gestión y Formación*. 9 de julio de 1995.

casos. No obstante, y a decir verdad, a veces es bastante difícil, desde el punto de vista técnico, adoptar herramientas y técnicas de gestión procedentes de otras culturas tan distintas a la nuestra como pueden ser la estadounidense o la japonesa. Ello no resta para que esa tendencia a corto plazo, impida la aplicación del personal en la empresa. La aplicación exclusiva de nuevas técnicas de *management*, con el único fin de reducir personal, choca con el planteamiento de cualquier política de recursos humanos integral y moderna: «motivación a los empleados, importancia de la formación y dirección de carrera profesional de la compañía (...)» (70). Y como ha quedado demostrado, «o se entiende bien a la gente de hoy, se le sabe motivar y exigir, o la empresa no podrá sobrevivir» (69).

Ahora bien, significa esto que ¿en las organizaciones españolas no se practican políticas de comunicación interna en el marco de nuevas estrategias, o nuevos métodos de gestión?... En una buena parte, es así. Pero hay que tener en cuenta que en España la comunicación en las organizaciones es una disciplina joven, que no ha conseguido aún un nivel de consenso, dirección y prescripción en las diferentes organizaciones.

La dirección general de la empresa necesita comunicarse, llegar a los distintos públicos que en su momento identificábamos (véase **figura 5**); dar y crear una imagen y una cultura corporativa. Pero el papel de la comunicación en este ámbito novedoso y emergente que se produce en España es difícil. Así, por ejemplo, en muchas organizaciones a causa de la filosofía de sus dirigentes, la comunicación es considerada como una función exterior, cuya misión es la de resolver problemas con los medios de comunicación. Igualmente, se limitan a realizar acciones aisladas de comunicación, por medio de publicaciones internas, pero de una forma parcial y aislada de un concepto de programa o política de comunicación interna. En estos mismos casos, se identifica la comunicación con los métodos, e incluso con los públicos o los efectos a los que se pretende dirigir dicha información (71).

Aunque hay que aclarar que ya «algunas organizaciones están cambiando su filosofía de empresa, organizaciones modernas y eficaces, muchas inmersas en procesos de cambio, que introducen procesos de mejora de la productividad y de la calidad (...) y que están fomentando el crecimiento y la emergencia de las direcciones de comunicación en sus respectivos organigramas». Los últimos estudios DIRCOM 95, señalan que en los últimos cinco años, la dirección de comunicación se ha desarrollado en todo el país. En la actualidad se incorporan en España los conocimientos e informaciones al efecto procedentes de países que durante cincuenta años, ha usado técnicas de comunicación, tales como los Estados Unidos, Gran Bretaña e Italia. Lo que nos permite tener referencias de hechos, experiencias y conocer la dimensión organizacional de la comunicación (71).

(70) JURADO, Enrique, «Anorexia en las organizaciones». *El País (Suplemento de Economía)*. Artículos de la sección *Gestión y Formación*. 7 de mayo de 1995.

(71) SALÓ, Nuria, «Nuevas orientaciones de la comunicación en las organizaciones actuales» *Capital Humano*. Vol. 82. Octubre de 1995.

Esto nos lleva a plantearnos nuevas preguntas: «¿Es posible que una empresa que lleve más de 50 años en el mercado, haya llegado hasta hoy sin comunicación interna? ¿En estas empresas no se habían "comunicado internamente"?» (72). En opinión del Sr. ANDREU, no; este autor sostiene que aunque con distintas denominaciones a lo largo del tiempo, las empresas punteras, siempre han recurrido a la comunicación interna, aunque en algunos casos, esto no fuera percibido que se estuviera realizando.

Continúa el Sr. ANDREU en su artículo, comentando que grandes empresas españolas y multinacionales con filiales en España en los últimos cinco años han creado departamentos destinados a tal fin con exclusividad. Son los casos de BBV, Banesto, Caja de Madrid, Dragados y Construcciones, Alcampo, Peugeot, Renault, Siemens... Aunque hay otras, tan importantes e ilustres, como El Corte Inglés y Hewlett Packard, que no han llegado a plantearse este hecho. Según el autor, la razón de ello, es que dichas compañías han venido realizando comunicación interna desde sus orígenes; es una de las obligaciones de los mandos y directivos, y con el transcurrir del tiempo, esto se ha convertido en algo normal y natural.

Así los directivos de Hewlett Packard en España, según el patrón marcado por la empresa matriz, incorporan a sus responsabilidades habituales el denominado *Management by walking around* (MBWA), que no es otra cosa, que «pasear» por su departamento y provocar conversaciones imprevistas con sus empleados sobre cualquier tema. El hecho de ver al jefe y conversar con él, es como vimos antes, uno de los aspectos más importantes del programa de comunicación interna.

Igualmente, sigue destacando el citado autor, que la evolución de la comunicación interna, tanto en quienes comunican y el contenido de la comunicación, ha sido muy importante. Así, cita que el origen de las necesidades de comunicación interna en la empresa española parte de finales de los 70, cuando las empresas crecen en tamaño, se expanden geográficamente, o bien se descentralizan los servicios y departamentos..., y los directivos empiezan a tener un trato más profesional y abierto al exterior, con lo que hubo un cierto desplazamiento no ya de las bases de la organización, sino también de los mandos intermedios. Lo que provocó, que numerosas empresas españolas sufrieran graves deficiencias en sus canales de «comunicación descendente». Así en lo primeros 80 para solucionar estos problemas, se pensó que sería conveniente el establecer unos canales para recuperar esa comunicación, que hasta ahora no existía.

Los primeros pasos en este sentido partieron de empresas del sector público, en especial de CASA, que en 1984 estableció un gabinete de comunicación interna. En 1989 fue seguida por CEPSA. No obstante, la crisis económica de 1993-94, obligó a las organizaciones a una reflexión en torno a la necesidad de mantener estos departamentos y sus presupuestos. Algunas compañías decidieron eliminarlos, pero en cambio en otras se realizó una reestructuración de las líneas de trabajo mantenidas hasta ese momento.

(72) ANDREU PINILLOS, Alberto, «Comunicación Interna: un paseo por el tiempo». *Deusto Harvard Review*.

El mismo autor sostiene también que en el contenido de la información ha existido una importante evolución, motivada en gran parte por la apertura de la empresa al exterior, bien por vía legal, es decir, normas que obligaban a la empresa a hacer públicos datos hasta ese momento inéditos, bien por la aparición de numerosas publicaciones especializadas, que acercaban el entorno empresarial en todas sus vertientes, a un público cada vez mayor. Esto provocó que en no pocas ocasiones, importantes sucesos para determinadas compañías fueran conocidos antes por los empleados, gracias a los periódicos que por sus propios directivos. Para evitar estas situaciones, la información que se suministraba a los empleados pasó a ser variada. Así desde los primeros boletines, en donde se publicaban noticias y hechos de un marcado carácter «social» (excursiones, reuniones, deportes...), se pasó a incluir aspectos más puramente organizativos, como información sobre cursos, ascensos, informes de gestión, hasta pasar a publicar los informes financieros y cuentas anuales de las compañías... o incluso, aspectos tan novedosos, como que los propios empleados propongan las soluciones a problemas de la cadena de producción; como es el caso de la planta de Delphi Automotive Systems en Puerto Real (Cádiz), en base a equipos de mejora continua (73).

En cuanto a los medios usados para la transmisión de la información, en España se usan desde las simples noticias colgadas en tabloneros al efecto, hasta el uso de la más reciente tecnología multimedia o la red INTERNET. Sin embargo, es el periódico de empresa el medio de comunicación que con mayor fuerza ha ocupado a las empresas. El periódico es el preferido por los empleados (7/10) frente a otros medios, tales como los círculos de calidad (2/10) o el correo electrónico (2/10) (74). No obstante, el anteriormente citado Sr. ANDREU, y otros autores, consideran que la posibilidad de tener la información de manos del jefe, sigue siendo el punto más valorado por el empleado a la hora de conocer las noticias sobre su organización. Y ya en el penúltimo estadio de la comunicación destacamos «TELECAIXA», el telediario trimestral interno que se proporciona a los empleados de la citada entidad de crédito, en el cual se emplean las últimas novedades técnicas en multimedia.

Ya en un entorno más cercano, en Andalucía, podemos destacar como ejemplo de programa de comunicación interna, basada en publicaciones, la que mantiene la entidad de crédito UNICAJA, que se denomina UNI-NOTICIAS.

2. El sector público.

A la hora de hablar del sector público, haremos una distinción entre las empresas de capital público, pero que en poco se diferencian de las de capital privado, y las distintas Administraciones Públicas, consideradas como organizaciones donde no sólo se llevan a cabo relaciones jurídicas, sino también hay una serie de relaciones de gestión y de dirección de personas.

(73) *Cinco Días* 16 de octubre de 1995. «General Motors crea un sistema que reduce costes y evita enfrentamientos».

(74) «Periódicos de empresa: siguiendo el pulso de la organización». Redacción *Capital Humano*. Vol. 84. Diciembre de 1995.

En lo que respecta a las primeras, poco más hay que ahondar con referencia a lo señalado en el apartado anterior. Hay, eso sí, que señalar que en nuestro país, fueron precisamente estas empresas de capital público las primeras en aportar al panorama empresarial español los primeros sistemas y planes de comunicación interna; así, ya en 1954, CASA emitía un boletín informativo interno; y fue también CASA, la que en los años 80 creara un departamento específico de comunicación interna. Al igual que CASA, otras empresas propiedad del Estado, también fueron pioneras en el capítulo de la comunicación interna (75). Éstos son los casos de CEPSA, REPSOL, RENFE, Telefónica... especialmente importante en estos últimos casos, fue la utilización de la comunicación interna para la implantación de sendos programas de calidad del servicio. A tal fin, se puede ver el ejemplo de RENFE Cercanías y sus «Páginas Q» (76). Gracias a este boletín, se ha conseguido implicar desde la Gerencia a toda la plantilla de RENFE Cercanías, en la consecución de importantes logros en la calidad del servicio que oferta RENFE para este segmento del mercado.

Por tanto, la diferencia entre los sectores empresariales públicos y privados en este aspecto son mínimas, por cuanto los criterios que se persiguen en ambos casos son los mismos: la rentabilidad y pervivencia de las empresas, la búsqueda de beneficios... Sin embargo, las diferencias con las Administraciones Públicas son bastante más grandes; si ya entre una organización y otra las diferencias en sus respectivos sistemas de comunicación interna suelen ser considerables; la diferencia entre ambos sectores, el de la empresa y el de la Administración Pública es mayor aún. Todo cambia, las normas, las creencias y actitudes hacia el trabajador, las tareas a realizar y las metas a cumplir. Factores todos ellos que inciden en la estructura que la organización adopta.

Desde este punto de vista, las distintas Administraciones Públicas se presentan como organizaciones que participan de un tipo de cultura, que se caracteriza por la formalización, la estabilidad y el control. Es lo que algunos autores denominan como cultura de las «normas de la burocracia», que descansa sobre la lógica y la racionalidad de su funcionamiento y de su estructura, así las instituciones públicas aparecen enmarcadas en estructuras rígidamente jerarquizadas y centralizadas, con reglas y procedimientos fijos y formalizados que guían el comportamiento administrativo, caracterizado por un alto grado de especialización de tareas y responsabilidades. Este funcionamiento rutinario, burocrático y codificado de la Administración, se refleja en los sistemas de comunicación desarrollados en este contexto. La característica general de la comunicación en la Administración será el de un exceso de formalización.

El principal problema de las Administraciones Públicas es la existencia de mecanismos en su funcionamiento administrativo que favorecen la inercia y la tradición. La gestión y la dirección en las Administraciones Públicas se basa en la jerarquía y la burocracia.

(75) ANDREU PINILLOS, Alberto, «Comunicación Interna: ...». *Op. cit.*

(76) RUIZ, Agustín, «La Comunicación Interna impulsora del programa de calidad de RENFE Cercanías». *Capital Humano*. Vol. 85. Enero de 1996.

Así la comunicación en el marco de la gestión pública se caracteriza por una serie de principios que convierten a las distintas Administraciones en organizaciones básicamente informativas. Las peculiaridades del proceso comunicativo que aparecen en este contexto son:

1. Un especial énfasis en la comunicación formal. Los sistemas de información de las organizaciones públicas tienen un alto grado de estructuración y elaboración. Lo que se traduce, en una preferencia por las comunicaciones escritas y que se mueven por los cauces jerárquicos.

2. Como consecuencia de lo anterior, en las organizaciones públicas se evita el funcionamiento de la comunicación informal. Se intenta impedir por medio de la reglamentación aquellas relaciones e intercambios informales que no se consideren importantes, necesarios para el funcionamiento de la organización.

3. Las técnicas o medios de comunicación usados en las organizaciones públicas favorecen el establecimiento de un sistema de información unidireccional, en detrimento de una comunicación bidireccional.

4. Las Administraciones Públicas debido a su carácter y su falta de interés por los cambios del entorno, provocan también la ausencia de un adecuado sistema de información y de comunicación a la comunidad a la que sirven. Permitiendo así, el mantenimiento de una imagen de obsolescencia y de falta de agilidad.

Todas estas características y peculiaridades del proceso de comunicación en las organizaciones públicas, son la causa de la existencia de numerosos problemas de comunicación y barreras a la misma. Éstos son derivados de estructuras y políticas rígidas, donde impera el control de la información más que el establecimiento de un adecuado sistema de comunicación.

Los principales problemas de comunicación que aparecen en las organizaciones públicas son:

1. La segmentación competencial y el alargamiento de los canales de comunicación ascendentes y descendentes, que conducen a bloqueos e interrupciones de la información.

2. Existe una sobreabundancia de información, en especial en la cúspide de la pirámide organizativa frente a las bases de la organización. Igualmente predominan casi exclusivamente los canales de comunicación descendente.

3. A causa de la lentitud de los mensajes, son frecuentes las distorsiones y omisiones de los mismos, fenómenos que producen malentendidos y también frecuentes tensiones.

4. Aumento de los rumores como medida de paliar la falta de informaciones sobre determinados aspectos de interés para los empleados.

La consecuencia de esta mala política de comunicación, repercute en sentido negativo en el desempeño organizacional, debido a que los efectos que se derivan de la mala comunicación interna, inciden sobre la motivación y satisfacción del trabajador. Esto se debe, sobre todo, a la falta de identificación que éstos tienen con la organización para la que trabajan; en especial, a causa de la ausencia de compromiso y la poca participación de los empleados en la planificación y desarrollo de sus tareas administrativas. Por otro lado, la insatisfacción del personal también se debe a la incapacidad de la Administración Pública para cubrir las necesidades comunicativas de sus miembros; especialmente, como ya vimos, de los que ocupan puestos en la base de dichas organizaciones. Estos fallos de comunicación y sus consecuencias dan lugar a la aparición de mecanismos informales de comunicación y funcionamiento, los cuales funcionan como válvulas de escape, a causa de la ineficacia del sistema formal.

No obstante, esto no quiere decir que en el marco de la Administración, el problema de la comunicación interna como parte de la gestión de las distintas organizaciones no haya entrado con la misma fuerza que en las organizaciones empresariales. Hay, por suerte, algunas organizaciones, en donde, dentro de un nuevo marco de gestión se imponen también programas de comunicación interna. Sin embargo, en líneas generales la mejora de la eficacia y la eficiencia de las distintas Administraciones Públicas requiere de forma invariable un cambio de cultura, dirigido a planteamientos más pluralistas, abiertos a las demandas de los empleados y los usuarios, y desburocratizados.

Para crear en la Administración Pública una cultura corporativa fuerte, basada en normas, creencias y objetivos compartidos, se necesita un equilibrio entre la implantación de una estructura organizativa ágil, evolutiva y abierta, y la puesta en marcha de una adecuada política de comunicación.

La buena gestión de la comunicación interna y externa, en el marco de las organizaciones públicas se tiene que encaminar a cubrir las necesidades en materias de información y comunicación que presentan los individuos, grupos e instituciones que, de una forma u otra mantienen contactos con las diversas Administraciones. No obstante, la adopción de una estructura más flexible y comunicante exige a todos los miembros de la organización su compromiso para trabajar conjuntamente para el bien de la institución, la cual deberá ser considerada como el bien de todos. Por tanto, la convivencia entre burocracia y nuevos métodos de gestión debe acompañarse de un cambio de valores, dirigido a la creación de un clima basado en la integridad, honestidad y entusiasmo. El fomento de esta cultura de compromiso y respeto hacia los empleados y usuarios de las Administraciones, tiene como consecuencia más inmediata la confianza y la identificación de los diferentes actores sociales con la organización para la que trabajan.

En este sentido, el primer paso podría ser el crear unos canales de comunicación que ayudaran a poner los cimientos de estas relaciones necesarias para los cambios que deben ejecutarse en la nueva gestión de las organizaciones públicas.

Algunas organizaciones ya han empezado a dar estos pasos; un ejemplo cercano, lo tenemos en el «Boletín del Rectorado» de la Universidad de Cádiz, que informa a sus empleados no docentes, abarcando un amplio campo de informaciones, que van desde información general de la comunidad universitaria hasta otras más puntuales del ámbito laboral.

Como conclusión habría que decir, que las Administraciones Públicas deben iniciar pronto el camino que les lleve a acoplarse a las nuevas técnicas de gestión; los beneficios que éstas conllevan, en especial el establecimiento de una adecuada política de comunicación, ha sido constatado en un gran número de organizaciones, y cada vez se muestra como más determinante para el éxito y el buen funcionamiento de estas organizaciones. Sus efectos beneficiosos para el conjunto de trabajadores es un punto nada desdeñable que debería mover a los responsables de los distintos niveles de las Administraciones Públicas a plantearse estos cambios, de cara a una recuperación del enorme potencial humano que poseen estas organizaciones. Un capital humano que debe orientarse hacia la mejora de la calidad en el servicio al ciudadano, y que redundaría en beneficios para todo el país.

BIBLIOGRAFÍA

Además de la bibliografía referenciada expresamente a través de las notas a pie de página, el autor ha consultado:

LIBROS

- Fernando ARIAS GALICIA, *Administración de Recursos Humanos*. Trillas 1989.
- Sam BLACK, *ABC de las Relaciones Públicas*. Ediciones Gestión 2000. 1994.
- David ESTRADA, *Cómo ser feliz en el trabajo cuando el jefe es tonto*. Grupo Libro 1993.
- Hugo FAIR, *Personal y Beneficios*. Deusto-AEDIPE 1994.
- Gonzalo FERNÁNDEZ, *La empresa y la comunicación social*. Ediciones Dagor. 1988.
- Alberto FERNÁNDEZ CAVEDA, *La gestión integrada de recursos humanos*. Deusto-AEDIPE 1993.

- Máximo FERNÁNDEZ HERNÁNDEZ, *Psicología del trabajo. Adaptación del hombre a su tarea*. Index. 1987.
- José A. GARMENDIA, *Tres culturas: organización y recursos humanos*. ESIC 1994.
- R. JOHNSON, *La dirección de personal*. Deusto 1991.
- Alain MITRANI, Murray M. DALZIEL e Ignacio SUÁREZ DE PUGA, *Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos*. Deusto 1992.
- Andrew F. SIKULA y John F. McKENNA, *Administración de Recursos Humanos*. Ed. Limusa 1989.
- Ismael QUINTANILLA PARDO, *Recursos humanos y márketing interno*. Ediciones Pirámide. 1991.
- Ramón VALLE CABRERA, *La gestión estratégica de los Recursos Humanos*. Addison-Wesley Iberoamericana 1995.
- *La modernización de la Administración del Estado*. Ministerio para las Administraciones Públicas 1991.

REVISTAS Y PUBLICACIONES PERIÓDICAS

- *Capital Humano*. Vol. 18. Diciembre 1989. «Comunicación Interna: el análisis previo». Lorenzo CHIQUERO.
- *EL PAÍS (Suplemento de Economía)*. Artículos de la sección *Gestión y Formación*. «Nuevo trabajo en equipo». Enrique JURADO. 5 de noviembre de 1995.
- Artículos aparecidos en el diario de información económica *Expansión*.

DOCUMENTOS DE CURSOS Y SEMINARIOS

- «Seminario sobre teoría y práctica de la auditoría laboral». Cádiz.
- «Ciclo de conferencias sobre la auditoría». Cádiz.
- «Jornadas sobre optimización de plantillas y catálogos de puestos de trabajo». Cádiz.