

Comunicación interna

Claves para una gestión exitosa

.....

Alejandra Brandolini

Martín González Frígoli

Natalia Hopkins

Brandolin, Alejandra

Comunicación interna : recomendaciones y errores frecuentes /

Alejandra Brandolin y Martín González Frígoli. - 1a ed. - Buenos Aires :

La Crujía, 2008.

128 p. ; 22x13 cm.

ISBN 978-987-601-057-3

1. Comunicación Interna. I. González Frígoli, Martín II. Título

CDD 651.7

Primera edición: mayo 2009

© La Crujía Ediciones

E-mail: editorial@lacrujialibros.com.ar

WWW.LACRUJIAEDICIONES.COM.AR

© Editorial DIRCOM

Rodríguez Peña 694 3 piso OF "F" (1020)

Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Argentina.

Tel: 54. 011. 52547337 y rotativas.

Coordinación de la colección: Gustavo G. Coppola.

Diseño: Ana Uranga B.

Corrección: Jorge Galeano

ISBN: 978-987-601-57-3

Impreso en Argentina

Comunicación, cultura, identidad e imagen de la organización

Comunicación vs. Información

La información es un conjunto organizado de datos procesados que se refieren a un tema o hecho determinado. Dicho conjunto organizado de datos debe cumplir ciertas características para constituirse como información. Estas características son:

- Significado (semántica).
- Importancia (relativa al destinatario).
- Vigencia (relativa al tiempo y al espacio).
- Validez (relativa al emisor).

Además debe ser oportuna, completa, veraz, relevante y estar actualizada.

El acto de informar es la actividad por la cual se transmite conocimiento.¹ Esta transmisión de información representa únicamente el contenido de los mensajes, es decir, aquello que se quiere que otro sepa (destinatario).

La comunicación es el proceso a través del cual se le otorga sentido a la realidad. Comprende desde la etapa en el que los mensajes fueron emitidos y recibidos, hasta que alcanzaron a ser comprendidos y reinterpretados desde el punto de vista de la recepción.

.....
1. Machlup, 1962.

En el modelo de comunicación intervienen diferentes factores: emisor, receptor, mensaje, canal, respuesta, ruido, barreras y puentes. El emisor emite un mensaje a través de una canal al receptor. En dicho proceso puede haber ruido (estímulo que se interponga en la transmisión del mensaje) y barreras que lo dificulten, para lo que será necesario utilizar puentes para facilitar la comunicación. Necesariamente para que el proceso comunicativo exista y no sea meramente un proceso informativo debe existir una reinterpretación del mensaje emitido por parte del receptor, fruto de sus vivencias y experiencias previas.

En otras palabras, la comunicación implica un proceso de comprensión por parte del receptor, una respuesta que puede ser un cambio de actitud o un modo de pensar.

Existen diferentes formas de comunicar ya que aunque no digamos nada, corporal, gestual y actitudinalmente también comunicamos.

La comunicación verbal: es la que utiliza a las palabras y el lenguaje como código. Puede ser oral y/o escrita. Es importante en este tipo de comunicación tener en cuenta al receptor en el uso de las palabras ya que, por ser códigos con significados inexactos o por tener varios significados y connotaciones puede dar lugar a diferentes interpretaciones o fracasar por haber utilizado palabras que el receptor desconoce.

La comunicación no verbal: es la que utiliza lo corporal y gestual como código. Incluye a los movimientos y los gestos y al manejo de los objetos, materiales, tiempo y espacio cuando nos comunicamos verbalmente. Está íntimamente ligada a lo cultural y su utilización no es intencional o conciente, pero sí sumamente decisiva.

La comunicación integrada: utiliza ambos tipos de comunicación. Su eficacia radica en que posee la coherencia de lo verbal y lo no verbal.

Para concluir, el acento en comunicación no hay que ponerlo en lo que se quiso comunicar sino en lo que el receptor comprendió sobre lo comunicado. Por ese motivo, pensar en la comunicación implica abarcar la totalidad del proceso, y analizar y crear estrategias para que los mensajes lleguen a los públicos destinatarios y sean comprendidos adecuadamente. En este sentido, la falta de comunicación genera incertidumbre, mientras que el exceso de información provoca indiferencia.

La comunicación organizacional

Las organizaciones comunican en todo momento, desde cuando emiten mensajes hasta cuando callan. Por eso es importante no dejar librada al azar la comunicación en una compañía.

Asimismo, un vacío de comunicación tiende a ser completado, tendiendo a la generación de rumores.

Los procesos comunicacionales son los que sostienen a las organizaciones como una red intrincada de relaciones, donde intervienen diferentes actores. Es por ello que dentro de una organización se pueden identificar dos tipos de formas de comunicación según a quién esté destinada, la comunicación externa y la comunicación interna.

La comunicación externa es la que está dirigida al público externo de la organización, es decir, a todos aquellos con los que la organización tiene algún tipo de vínculo, sin formar parte éstos de la compañía.

Por su parte, la comunicación interna, es la que está destinada al público interno de la organización. Y por ser el tema central de este texto, es la que a continuación se va a desarrollar y profundizar.

La nueva concepción de la empresa establece a la comunicación interna como un instrumento indispensable para lograr mayor competitividad, compromiso y consenso dentro de toda la estructura organizativa.

Es así que una buena comunicación interna es un punto estratégico en la vida de las organizaciones. Y hacerlo eficazmente se traduce en mayor productividad y armonía dentro del ámbito laboral. En este contexto, el comunicador debe poner sus habilidades al servicio de la gestión organizacional de la empresa, elaborando planes integrales y estrategias que apunten a la transformación, a la optimización de lo existente en materia de comunicación o a su mejora.

La figura piramidal del organigrama clásico basado en niveles de jerarquía plantea serias dificultades para entender la dinámica de los procesos comunicacionales y de circulación de significados en las organizaciones. Es por ese motivo que se adopta el concepto de organización como “red de conversaciones” ya que parece ofrecer mejores herramientas para comprender cómo circulan los mensajes y cómo las relaciones entre sus miembros se basan en la interacción y en la comunicación.

A través de este concepto se establece que una nueva organización surge a partir de un proceso conversacional. Esto implica que todo lo que sucede, sucede a través de conversaciones, es a través de ellas que definen la organización y la sostienen en el tiempo, a la vez que delimitan su interior y exterior.

La permanente vinculación de la empresa con el entorno social, hace que se priorice estratégicamente, la gestión de los

valores a través de la comunicación como puntos diferenciadores y competitivos.

Esto lleva a poner en relieve el ordenamiento de la circulación de los mensajes en el interior de la organización ya que al estar todos sus elementos y actores interconectados, un pequeño mal entendido de significado puede resultar perjudicial para el proyecto empresarial. Por ese motivo, es importante la idea de integrar todas las acciones de comunicación en un espacio único o en la gestión coordinada de todos los recursos.

En la era de la desmaterialización, de la preponderancia de lo intangible, la comunicación y los valores son la nueva materia de intercambio. Las organizaciones producen significados. Lo que circula y se intercambia ya no son productos o servicios, sino los valores que vienen asociados a ellos e identifican a la organización.

De este modo, las organizaciones se consolidan así como sujetos sociales que emiten y reciben mensajes diversos y, por lo tanto, requieren establecer un orden y un control sobre los discursos que circulan. De aquí la relevancia que adquiere la planificación de la comunicación que se impone en el ámbito organizacional como figura esencial y protagonista.

Por eso, la competitividad ya no se orienta sólo en vender productos a los consumidores, sino que se busca ofrecer a todos los públicos de interés² de la organización la mejor propuesta.

.....
2. También se denomina a los públicos de interés como *stakeholders*. Esta clasificación incluye a todas las personas que pueden afectar o son afectados por las actividades de una empresa.

La comunicación como proceso cultural

Las personas somos sujetos tales que necesitamos disponer de información suficiente para reducir la incertidumbre propia de la vida, también en el aspecto profesional de ésta. La importancia de una cultura basada en la comunicación como proceso, y en la confianza como resultado, radica en lograr que todos se sientan legitimados para dialogar, esperar y exigir esa información. Lo primero que debe tenerse en cuenta es que se trata de procesos culturales y que, por lo tanto, sólo pueden implementarse gradualmente y a mediano plazo.

Uno de los riesgos principales de no incorporar la comunicación como proceso cultural es la falta de motivación de quienes integran el público interno, lo que sería un síntoma propio de una cultura de la desconfianza. Es difícil confiar en medio de la ignorancia y los rumores.

Llamamos rumores a toda aquella información que circula dentro de la organización, que es entendida como no formal. Aquel miembro que cuente con este tipo de información detentará una situación de poder, respecto de los restantes miembros de la organización, sin importar qué posición ocupe dentro de la estructura jerárquica formal de la misma.

En esos contextos, lo más probable es que las motivaciones personales difícilmente coincidan, en todo o en parte, con las motivaciones de la organización.

Cultura, identidad e imagen corporativa

Partimos de una concepción de la organización como red de conversaciones,³ donde los límites en realidad no son físicos

.....
3. Fernando Flores, 1994.

sino lingüísticos, ya que quién pertenece o no a la empresa es una decisión que se ejecuta mediante declaraciones, contratos, discursos.⁴ Esta organización construida mediante promesas mutuas y compromisos crea una identidad que trasciende a las personas y se crea a sí misma mediante la comunicación.

La **cultura organizacional** es un grupo complejo de valores, tradiciones, políticas, supuestos, comportamientos y creencias esenciales que se manifiesta en los símbolos, los mitos, el lenguaje y los comportamientos y constituye un marco de referencia compartido para todo lo que se hace y se piensa en una organización.

A su vez es un proceso, entendido como fases sucesivas de un fenómeno compartido por todos los miembros de la organización, a partir del cual se genera sentido. Esto implica reconocerla como un emergente, lo cual no excluye su condición de relativamente estable, ya que la noción de proceso alude tanto a la idea de cambio constante como a la de dicha estabilidad.

Además, otorga a sus miembros la lógica de sentido para interpretar la vida de la organización, a la vez que constituye un elemento distintivo que le permite diferenciarse de las demás organizaciones.

Los elementos de la cultura organizacional están dados por los caracteres del entorno compartidos; tecnología, hábitos y modos de conducta; cargos y funciones; roles; ritos, ceremonias y rutinas; redes de comunicación; sistema de valores, mitos y creencias.

.....
4. Rafael Etcheverría, 1995.

En tanto recurso en sí misma, la cultura organizacional contiene elementos con aptitud para construir, transformar y generar condiciones organizacionales, hallándose entonces en el dominio de las capacidades existentes y por lo tanto en el de la autoorganización.

La **identidad** es la suma de las características particulares que reúne una empresa y que la diferencian de otras. Esto está relacionado con los modos de hacer, de interpretar y de enfrentar las diferentes situaciones que se presentan cotidianamente en el ámbito de la empresa. Básicamente, la identidad se manifiesta a través de la cultura organizacional,⁵ la misión, visión y valores que promueve y el patrón de comportamientos que la caracteriza. La cultura es una red de significados que cuanto más compartidos y arraigados estén en el quehacer cotidiano de todos sus integrantes, más fuerte y sólida será su identidad.

Por otro lado, la **imagen** es el conjunto de percepciones que se generan en el público a partir de lo que la compañía demuestra; es decir, a partir de su identidad. La identidad se forja dentro de la empresa; la imagen, en la mente de los públicos.

Existen muchas confusiones en cuanto al concepto de “imagen” relacionado con la empresa. Puesto a que la imagen no se constituye simplemente de elementos visuales, sino que estos forman parte de un gran conjunto de significantes que conforman la imagen corporativa. Siguiendo a Costa, “la imagen es la representación mental de una organización que tiene la capacidad de condicionar y determinar las actitudes del entorno social con la empresa”.⁶

.....
5. Daniel Scheinsohn, 1997.

6. Joan Costa, 1999.

Si se pudiera descomponer este concepto, partiríamos desde el principio de que no sólo lo que se ve es imagen (como el *marketing* o la publicidad), sino también integra lo que la empresa hace, cree y comunica (sus mensajes) y que, en conjunto, forman parte de la identidad. Además, estas cuestiones activan una representación mental en los diferentes públicos acerca de cómo es esa compañía. Como resume Daniel Scheinsohn es “*la imagen mental que los diferentes públicos elaboran acerca de la empresa*”.⁷

En otras palabras, la imagen es el registro público, la interpretación que tiene la sociedad de cómo es la empresa a través de las acciones que lleva cabo. En este sentido, cobran importancia diferentes aspectos: los mensajes institucionales que se imparten y la forma en la que la compañía lleva adelante sus actos. En este contexto, la coherencia y la incoherencia en estos aspectos tienen valor de significación –positivo o negativo– en la construcción de la imagen y los efectos de sentido que ocasiona en los diferentes públicos.

En este sentido, tanto la comunicación interna como la externa asumen una función elemental en esta construcción de la identidad y de la imagen de la organización. De este modo, si los mensajes están contemplados dentro de un plan de comunicación que ordene y establezca criterios para todas las comunicaciones corporativas (externa e interna) basándolos en una lógica estratégica, se pueden reforzar ideas que promuevan una interpretación más próxima a la imagen que la empresa desea plasmar en sus públicos.

.....
7. Op. cit.