

## DirCom

### Optimizar el rendimiento de la comunicación interna

#### Introducción

Esta introducción es necesaria para hacerse una idea de que, esto que hoy es tan natural y que llamamos “cultura” y “comunicación interna”, no es nada connatural ni espontánea en la empresa tradicional, sino que ha sido el triunfo de una ruptura radical.

El concepto de *comunicación interna* llegó a las empresas a mediados de los años 70. Fue una de las consecuencias de la era de la Comunicación y de la Información, probablemente el aporte más transformador de la Revolución Científica de 1948. Estos antecedentes son el contrapunto de algo entonces inimaginable en las empresas: ¿comunicación?... ¿interna? Ni siquiera se era consciente de que la publicidad y las relaciones públicas eran comunicación... La Revolución científica enterró la Revolución Industrial con sus más de dos siglos y medio de hegemonía económica basada en la ideología capitalista productivista,

cuyos abusos impusieron el sindicalismo, desencadenaron el comunismo y la lucha de clases.

Hasta entonces, la única actividad interna de las empresas se llamaba Trabajo. Producir, vender, ganar. El método: mando y control. Capataces, contra maestros y cronometradores eran los guardianes del orden. “Al trabajo, y que nadie se distraiga”. Las mujeres trabajadoras de la industria textil llegaron a inventar un lenguaje de signos. La ley del silencio.

## **Cambio de paradigma**

La comunicación interna no está determinada por la economía, la producción, la tecnología ni por ninguna ley. La causa está en que la mayoría de los problemas de las empresas son humanos. Y a problemas humanos, ni palo y zanahoria ni buenas palabras: ¡ciencias sociales y liderazgo! Pero no solo. Antes faltaría un imperativo fuerte, pues nadie pasa de controlar y ejercer la ley del más fuerte a perderlos de buen grado.

Cambio de ciclo. Nuevo paradigma. Una cadena de causas fue lo que hizo la Gran Mutación. **1** La cultura material fue reemplazada por la cultura inmaterial: la de los intangibles y los valores. **2** Los productos cedieron el paso a los servicios. **3** La diferencia competitiva sería, sobre todo, cualitativa, y pasaría del producto a la empresa. **4** La empresa saldría del anonimato de antaño a dar la cara y alzar la voz corporativa, pero necesitaría dos valores nuevos: Imagen y Reputación. **5** La potencia de la informática daría un nuevo impulso a los servicios. Y los servicios son las personas: empleados y profesionales cara a cara con los clientes. Los empleados son el rostro humano de la empresa. Son ellos quienes logran la satisfacción -o el rechazo- de los clientes. **6** La cultura de servicio va más allá de las prestaciones del mismo servicio. Servir es satisfacer. La gestión y la conducta en la relación con los clientes será la vía directa a la fidelización... Primero está la empatía y después, la tecnología.

Los presidentes de las grandes multinacionales fueron los primeros en declarar públicamente su orgullo: “¡El principal activo de nuestra em-

presa son las personas!” Fue el mantra de moda cuando la opinión pública esperaba empresas más humanas.

## El tándem Cultura-Comunicación

Con la comunicación interna y su integración no tardó en llegar la cultura de empresa. Y se hicieron indisociables. Una no es nada sin la otra. No hay cultura si no es comunicada y compartida. Ni hay comunicación verdaderamente eficaz sin inteligencia estratégica que la guíe. ¿En qué consiste el poder de este tándem?

En seguida lo veremos, pero antes déjeme contarle mis experiencias profesionales como consultor. Le adelanto la conclusión: la cultura de empresa es el perfeccionamiento de una necesidad. Si la alta dirección no asume la necesidad de su propia cultura, entonces una improvisación espontánea surge entre los miembros de los grupos que trabajan juntos con el fin de organizarse las tareas y los roles. Esto significa “si no me das tus pautas, ya las inventamos nosotros”. Y lo cierto es que funcionan.

- En qué consiste el poder del tándem Cultura-Comunicación.
- La Cultura es la *inteligencia* “infusa” que impregna toda la organización, ya desde su concepción como empresa. La Cultura emerge de la fusión de dos fuerzas potenciales indisociables: el capital identitario y el proyecto empresarial. La cultura hace la diferencia: es la fortaleza diferenciadora y singular de la organización. Ella se genera y penetra con la dinámica misma de la empresa hasta devenir una cultura fuerte. La Cultura organizacional es lo que el colectivo asume. De hecho, ella es el “alma” de la empresa, y conlleva unas determinadas pautas de comportamiento no escritas, que concuerdan con la visión, la misión y los valores. Sin embargo la Cultura no es inmóvil, pues se adapta a las necesidades y los objetivos corporativos, a las decisiones estratégicas. Por esta adaptabilidad estamos hablando de transformaciones o cambios culturales.

La Cultura es lo que hace la auténtica diferencia competitiva, sostenible y no copiable -los productos son copiables-, pero el ser y el hacer de

cada empresa es único, inimitable, irrepetible. Los productos se pueden clonar, la empresa no.

- La Comunicación es la herramienta de la Cultura y de la Acción, y ella también posee sus propiedades y sus estrategias. La Comunicación es una fuerza *relacional* y *transversal*. Es la *conexión* que sustenta el vínculo social y el flujo que irriga la totalidad de la organización. Su sistema nervioso central.

La conexión es programable, flexible y permite desde la acción simultánea y global en el conjunto de la organización hasta las acciones selectivas y puntuales. Ella combina los medios interpersonales y técnicos, informales y formales, funcionales y emocionales. La rapidez de la acción comunicativa es útil en particular en situaciones de crisis donde a menudo hay que neutralizar o desmentir falsas noticias y rumores.

El contacto y las relaciones que la comunicación establece, genera y mantiene los vínculos, une y fomenta las interacciones, y la participación. Un soporte indispensable de la gestión para construir conciencia de grupo y espíritu de equipo. El tejido relacional y su sustrato emotivo es el mecanismo de la gestión del vínculo. Facilita el estímulo motivacional y el liderazgo.

La transversalidad de la comunicación opera la distribución de contenidos diferentes, que hace llegar a todos los puntos de la organización horizontal, sin fronteras, y contribuye en gran medida a la integración y la cohesión del colectivo interno, propiciando a su vez el *feedback* corrector, la información en retorno. También aquí hay ROI.

Sólo hacen falta dos requisitos para medir el rendimiento de la comunicación, además de conocer el coste:

- a) haber cuantificado antes los objetivos, y
- b) utilizar la unidad de medida pertinente.

### **En síntesis**

Un proyecto cultural y un plan de comunicación inteligentes, estratégicos y globales, tendrán en cuenta los recursos y los efectos que pue-

den obtenerse mediante una gestión eficiente de los vínculos, los contenidos y la cohesión colectiva. Todo plan cultural y comunicacional puede -y debería- abarcar tres funciones:

1. la función propiamente *comunicativa* de distribución programada de la información, la gestión de los vínculos y la integración
2. la función *cultural* de reimpregnación de los rasgos identitarios y las pautas de comportamiento en la toma de decisiones y en la acción, ligadas a los objetivos corporativos generales y los departamentales
3. la función *valorativa*, ámbito en el cual se configuran la imagen pública, la evaluación de la opinión pública y su difusión, la reputación corporativa, la gestión de los activos intangibles y los valores morales.

En este contexto estratégico y global -donde *todo empieza dentro*, no se olvide- debe concebirse y elaborar, implementar y gestionar (y optimizar en lo posible) todo modelo de negocio, estilo de dirección, transformación cultural y de innovación. Los activos financieros y estructuras intangibles -como la cultura y el valor del equipo- junto con los valores morales de la transparencia, la credibilidad y la responsabilidad social, siendo en su naturaleza intangibles, inciden directa e indirectamente en el beneficio económico y en la consideración pública: la legitimación social de la empresa.

© Joan Costa



Información:  
[jci@joancostainstitute.com](mailto:jci@joancostainstitute.com)