

Comunicación interna total

Estrategia, prácticas y casos

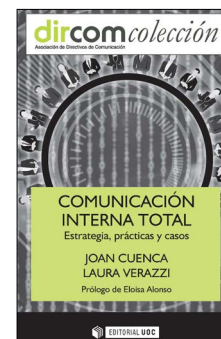
Joan Cuenca y Laura Verazzi

Editorial UOC

Barcelona, 2020

227 pp.

ISBN 978-84-9180-682-0



Cualquier trabajo de investigación publicado sobre el ámbito de la Comunicación Interna merece, en principio, ser celebrado y acogido con gratitud. De esta forma, damos la bienvenida al libro que bajo el título de “Comunicación Interna Total. Estrategia, prácticas y casos” han escrito el doctor en Comunicación, Joan Cuenca y la consultora y especialista en Comunicación Interna, Laura Verazzi.

En primer lugar, diremos que nos parece acertado el hecho de que un investigador académico trabaje y colabore con alguien de la profesión en activo. Este hecho enriquece, sin duda, la visión monocular que desde la universidad o solo desde la empresa se tiene sobre el sector de conocimiento que nos ocupa.

La obra se presenta a través de un prólogo a cargo de Eloísa Alonso, consejera de Hill & Knowlton + Strategies. En él se destaca el avance que la disciplina de la Comunicación Interna está viviendo en la actualidad, resaltando la importancia que la parte estratégica de la misma está logrando tener en los departamentos correspondientes. También es en el prólogo donde se hace mención al momento de cambios que las empresas están atravesando y al nuevo concepto de liderazgo que en ellas se debe implantar. Un liderazgo que ahora debe centrarse en aspectos como la ética, la transparencia, la sostenibilidad y la colaboración. Por último, destacar la mención que Alonso hace al concepto de propósito como elemento decisivo a tener

en cuenta por parte de los departamentos de Comunicación Interna. El concepto de propósito se adhiere al de la Comunicación Interna desde el momento en que esta debe servir y ayudar, no solo a que la empresa cumpla con sus objetivos, sino que debe contribuir y ser una herramienta decisiva a la hora de lograr que todos los empleados y colaboradores conozcan, comprendan y participen de la razón de ser que tiene la compañía.

El resto de la estructura del libro sigue un orden lógico, presentándose en los primeros capítulos aspectos generales sobre la Comunicación Interna para acercarnos, después, a aspectos más concretos.

De esta forma, en el capítulo uno, que lleva por título “Mapa de la Comunicación Interna”, los autores tratan de dejar asentados algunos conceptos fundamentales sobre la misma. Es en este capítulo en el que nos encontramos con una síntesis sobre el estado en el que se encuentra la Comunicación Interna en las empresas españolas. Observamos, en este sentido que, a pesar de la evolución mostrada por muchas organizaciones, todavía hay otras muchas que ven en la Comunicación Interna una herramienta que solo es empleada en momentos de crisis o para cubrir una necesidad que la empresa tenga de forma puntual. La brecha, claro está, sigue encontrándose entre las grandes empresas y las pequeñas y medianas empresas. Son estas

ISSN: 1696-019X / e-ISSN: 2386-3978

últimas las que aún no han logrado desarrollar una cultura estable de Comunicación Interna, siendo este, uno de los retos que los autores proponen como necesario dentro de la disciplina que nos ocupa. Otros de los retos de la Comunicación Interna es el lograr un mejor entendimiento entre las diferentes generaciones que actualmente conforman las plantillas de las organizaciones. Este hecho obliga a que la empresa deba hacer un sobre esfuerzo para poder comunicarse de forma efectiva con trabajadores de 60 años a la vez que deben hacerlo con trabajadores que no alcanzan los 25 años de edad. También se considera un reto, que afectará de forma diferente a las diferentes generaciones, el hecho de ir incorporando a la gestión de la Comunicación Interna herramientas tecnológicas como son el “big data, los chatbots, la inteligencia artificial, la realidad virtual, la realidad aumentada o el blockchain”.

Otro de los desafíos que tiene por delante la Comunicación Interna es la necesidad de elaborar metodologías que ayuden a medir el impacto que esta tiene. Aspecto que los autores creen que no está siendo una prioridad entre los profesionales, sencillamente, “porque aún no lo saben afrontar”. En este primer capítulo, los autores también destacan uno de los cambios sustanciales que se deben seguir teniendo en cuenta a la hora de gestionar la Comunicación Interna de las empresas; este aspecto está relacionado con el concepto que la organización debe tener de sus trabajadores, teniendo en cuenta aspectos sobre las personas que hasta ahora no se habían tenido. Tales aspectos están relacionados con los rasgos individuales de cada trabajador: la personalidad, la motivación personal, la necesidad de diálogo y de conversaciones auténticas. Esto exige que las empresas den prioridad a desarrollar un modelo de comunicación interna que esté fundamentado en la transparencia, en la honestidad y en la educación, entre otras cosas.

Destaca también, en este capítulo, el esfuerzo que los autores hacen para dejar claro cuál es el lugar que debe ocupar la Comunicación Interna dentro de una empresa. Para contestar a

esta cuestión, Verazzi y Cuenca, recuerdan que, si el objetivo principal de la Comunicación Interna es “el que el conjunto de trabajadores, sea cual sea su condición, esté en sintonía con el rumbo, la actividad y el estado de la organización”, el lugar que debe ocupar tipo de comunicación, debe ser central y, sobre todo, e independientemente del lugar que ocupe dentro del organigrama, debe ser un ámbito de trabajo transversal a toda la compañía. Queda así claro, en este capítulo, el hecho de que la Comunicación Interna no debe ser un departamento estanco, sino que debe estar presente y recorrer todos los rincones de la empresa.

En el segundo capítulo, que lleva por título “Estrategia de Comunicación Interna”, los autores reconocen que es precisamente el desarrollo de una buena estrategia, el factor diferencial que hace que las empresas tengan éxito en su gestión de la Comunicación Interna. Dicha estrategia, debe ser desarrollada teniendo en cuenta la cultura organizacional y debe contribuir a la consecución de los objetivos marcados por la estrategia general de la empresa. Los autores destacan la importancia que tiene, previo a poner en marcha ningún plan estratégico de Comunicación Interna, el hecho de “escuchar” a los empleados mediante herramientas que ya están muy desarrolladas y que están logrando grandes resultados en cuanto a permitir a las empresas saber qué les está pasando a sus empleados, qué inquietudes y preocupaciones tienen, qué aspectos de la comunicación deben ser mejorados y con cuáles se sienten satisfechos. Fruto de este proceso de escucha, las empresas pueden obtener una información de gran valor que después deberá ser analizada de forma cuantitativa y cualitativa para su correcta interpretación.

El segundo capítulo continua con la exposición de lo que debe ocurrir una vez que la empresa haya realizado el proceso de auditoría o de escucha. Será entonces cuando el departamento de Comunicación Interna esté en disposición de elaborar un diagnóstico eficaz que le permita intervenir en determinados

focos de trabajo. Es posible que los datos obtenidos durante la auditoría nos revelen que es necesaria la intervención en la re-elaboración de los objetivos del Plan de Comunicación Interna o, tal vez, sea necesario intervenir en los mensajes que están siendo transmitidos.

El tercer capítulo del libro, “Actores, lenguajes y medios de la Comunicación Interna”, nos permite realizar un recorrido por estos tres aspectos. Cuenca y Verazzi llaman “actores” a todos los miembros que, de una u otra manera, participan en la creación de conversaciones internas y son generadores de contenidos convirtiéndose así en responsables de una parte de la comunicación de la empresa. En este sentido, será necesario que cada “actor” tome primero conciencia de la responsabilidad que adquiere como comunicador y que el departamento de Comunicación Interna ponga después a su disposición herramientas que le permitan formarse y mejorar en sus competencias comunicativas. Con respecto a los lenguajes, los autores utilizan la expresión de “retóricas del siglo XXI” para referirse a la necesidad de adaptar los mensajes de la Comunicación Interna a las diferentes personas que conforman la empresa: hablar para ser entendidos por las diferentes generaciones es otro de los desafíos actuales de la Comunicación Interna. En este sentido, llama la atención el hecho de que sea la transparencia el factor diferencial que siempre debe estar presente en las comunicaciones que se hagan. Por último, con respecto a los medios que debe utilizar la Comunicación Interna, Verazzi y Cuenca resaltan el triunfo de lo audiovisual frente a otros medios más tradicionales. Lo audiovisual adquiere, en estos momentos, una fuerza de impacto que debe ser tenida en cuenta si queremos llegar a nuestros públicos internos. Esto es debido a su carácter “multisensorial” y a la posibilidad de transmitir mucho contenido en muy poco tiempo. Tras lo audiovisual, serán los contenidos transmedia y las redes sociales corporativas las que formen el “ecosistema de medios” de los que debe nutrirse la Comunicación Interna.

Si en el primer capítulo los autores ya habían hecho mención a la importancia de poder medir el impacto de las acciones de Comunicación Interna, en el cuarto capítulo se centran de lleno en este aspecto. Varios informes internacionales que analizan el sector exponen que, a día de hoy, el tema de la medición en Comunicación Interna, sigue siendo “uno de los principales retos que superar”. Tal afirmación pasa por “rebajar” la presión que los profesionales de este departamento sienten a la hora de tener que dar resultados cuantificables que justifiquen las inversiones que las empresas hacen en Comunicación Interna y verifiquen el éxito de sus acciones. La cuestión está en que mientras hay departamentos que sí disponen de herramientas para medir sus resultados (Departamento de Marketing, departamento de relaciones con los medios, etc.) resulta difícil establecer una medición para aspectos de los que se ocupa la Comunicación Interna. ¿Qué manera tenemos de medir cómo repercute en los beneficios de una empresa el hecho de que un empleado logre estar más motivado?, ¿Cómo podemos medir el aumento de la eficacia del trabajo de un empleado por el mero hecho de estar mejor informado? ¿Saber que mi empleado es un trabajador satisfecho me garantiza que rinda más y trabaje mejor? Un sinnúmero de preguntas a las que a día de hoy las empresas no saben cómo dar respuesta. No obstante, Cuenca y Verazzi hacen un esfuerzo por tratar de dar alguna solución a esta cuestión de la medición de la Comunicación Interna. Los autores hablan de la evaluación holística, no como un método sistemático de medición, sino como un principio para establecer criterios de evaluación en determinados momentos. Respecto a las variables y los indicadores que actualmente existen para poder medir algún aspecto de la Comunicación Interna destaca la referencia que los autores hacen a la herramienta de ISO 9001:2008 sobre sistemas de gestión de la calidad. Esta herramienta exige que se realice la verificación sobre dos componentes: “que se hayan establecido procesos adecuados de comunicación dentro de la organización, identificando el mapa de los públicos internos, la información que

se tiene que comunicar, los medios utilizados, los modelos de monitorización del proceso, etc. y que la comunicación tenga lugar y se relacione con la eficacia del sistema de gestión de la calidad”. Los autores hacen también mención a otros modelos de medición como los desarrollados por la consultora Vector C o por la German Public Relations Associations.

Para terminar, en el capítulo 5, nos encontramos con una serie de casos prácticos sobre Comunicación Interna que nos permite saber cómo las empresas “aterrizan” en acciones concretas todos los conocimientos que sus profesionales albergan. Los casos que se recogen pertenecen a empresas como IJ International Legal Group, Natura, Bayer, Cofidis, Telefónica o Novartis.

En definitiva, creemos que nos encontramos ante un libro que, por su estructura y por sus contenidos, puede contribuir a actualizar los planes de estudio que en estos momentos se imparten en las asignaturas de Comunicación Interna de los

diferentes grados de comunicación. Además, esta publicación puede servir de referencia a muchas empresas que estén pensando en dar un salto cualitativo en la gestión de su Comunicación Interna. Sin embargo, creemos también, que tarde o temprano, será necesario prestar atención y establecer criterios de actuación que ayuden al desarrollo de estrategias y a la elaboración de planes de comunicación internos para empresas que, sin contar con grandes presupuestos, o sin contar con un número muy elevado de empleados, necesiten y quieran apostar por una gestión más profesionalizada de la Comunicación Interna. Como ya hemos dicho, pensamos que, la brecha profunda que aún existe entre las grandes y las pequeñas empresas en materia de Comunicación Interna, merece la pena ser atendida.

Silvia Rincón Alonso
Universidad Francisco de Vitoria