

DOCUMENTO N° 5/09: GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LAS ORGANIZACIONES

Hacia un marco teórico y definición de herramientas de trabajo

El presente trabajo tiene una finalidad práctica: constituirse como material de consulta rápida para todos aquellos que busquen mejorar la comunicación interna en las organizaciones donde se desempeñan. Se trata de organizar una Gestión en la Comunicación Interna y darle el valor que se merece.

Introducción

Comunicar puertas adentro es desarrollar en las relaciones de trabajo un ambiente de sinceridad, **de escucha** y de circulación de la información. Para ello, primeramente, resulta importante implementar diagnósticos y planificaciones participativas. Si no se estimula la habilidad de la escucha al otro, no hay feedback y se pierde el sentido. Como diría Prieto Castillo (1999), se produce la "entropía comunicacional". Si no se sabe escuchar, se corre el riesgo de comunicar muy bien la información que no le interesa a nadie y además se trunca otra vía de intercambio para generar creatividad y espíritu de equipo.

La comunicación interna sirve a que la misión y la historia de la organización sean compartidas por todos. En las corrientes vinculadas al management esto se lo vincula con la "motivación personal". Ignorar los planes generales de trabajo suele conducir a la fragmentación y al desconocimiento del sentido de las propias acciones en una organización.

Antes de implementar un plan hay que conocer la organización, realizar un diagnóstico. En este caso como se trata solamente de la Comunicación Interna se puede:

- Realizar un relevamiento y análisis de las ofertas y demandas de comunicación
- Entrevistas a integrantes
- Análisis de documentos. Por documentos definimos todo material normativo o de difusión que utiliza la organización en sus diversos formatos y soportes.
- Observación

- Diagramar un FODA (Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)

Una vez concluída esta etapa, se analizará el material procesado. De la interpretación de los datos se identificarán cuáles son los actores generadores y receptores de información, los flujos informativos, el volumen y tipo de información que reciben y generan, demandas potenciales.

¿Qué es Gestionar la Comunicación?

Gestionar la comunicación implica definir un conjunto de acciones y procedimientos mediante los cuales se despliegan una variedad de recursos de comunicación para apoyar la labor de las organizaciones.

A través de la Gestión en la Comunicación Interna se facilita el despliegue de todo el aparato comunicacional destinado al personal con el objeto de:

- Promover la comunicación entre los miembros.
- Facilitar la integración entre las realizaciones personales y las institucionales.
- Reducir los focos de conflicto interno a partir del fortalecimiento de la cohesión de los miembros
- Contribuir a la creación de espacios de información, participación y opinión.

No hay que olvidar que la Comunicación Interna de toda organización está inmersa en la Cultura Organizacional. Es decir, por el conjunto de valores, referencias, hábitos, ritos, signos etc. Que fundamentan la concepción que la organización tiene de sí misma. Esta cultura se debe tomar como punto de partida y marco para la implementación de una gestión ya que condiciona la comunicación.

Los destinatarios

Cuando se habla de "Público Interno", se lo remite solamente al personal de una organización dada. Pero también es importante considerar en la estrategia a todos aquellos públicos cercanos como los proveedores o familiares del personal que indirectamente comparten la cotidianeidad de la institución y se pueden identificar con ella.

En este aspecto, vale la pena apuntar que la comunicación externa también tiene su relación con la interna.

Todo lo que se comunica hacia afuera, a través de los medios de comunicación, también repercute en el público interno. Si diseñamos una campaña de publicidad institucional, en contradicción con los mensajes que circulan puertas adentro se pueden producir focos de conflictos importantes.

Participación: la piedra angular

La participación, tan temida por algunas organizaciones, resulta fundamental y no se reduce solamente a saber lo que ocurre. Es necesario la previsión de espacios emergentes de comunicación que faciliten formar, tener y tomar parte en los procesos orientados a la creación de valores en las organizaciones, sentimientos de pertenencia y valoración del integrante como recurso humano. En otras palabras, se trata de involucrar en lugar de convencer e imponer, de fomentar la toma de decisiones a partir de la experiencia de sus propios integrantes, de favorecer la integración entre los objetivos institucionales y los individuales, de contar con el personal como recurso estratégico, como cliente interno (como les gustaría diferenciar en el marketing industrial de vanguardia) y no solamente como un eslabón en la cadena de montaje.

Las instancias de participación se distinguen en tres niveles que suponen grados distintos de compromisos.

Información: Contar con información sobre la organización permite a cada integrante saber dónde está parado.

Opinión: para facilitar la incorporación de la experiencia de los integrantes de la organización. A esto algunos autores lo denominan "activo intangible". Todo ello en pos del desarrollo institucional. La opinión presupone el conocimiento de la información. Se trata de sumar puntos de vistas, de identificar problemas que otros no observaron.

Toma de Decisiones: vinculada con el desarrollo de la autonomía necesaria en cada área. Es el nivel superior de la participación y presupone los dos niveles anteriores.

Diagnóstico y planificación:

De acuerdo al aspecto que nos convoca, se privilegiará el análisis de la comunicación interna:

Este propone:

- Identificar a los actores responsables de las tareas de comunicación institucional
- Reconocer la percepción que los actores tienen de su propia tarea, su imagen de la institución, su percepción de otros miembros de la organización y sus interlocutores.
- Identificar y analizar las relaciones entre los grupos de la organización
- Analizar el contenido y la forma de los mensajes
- Evaluar los flujos y recursos comunicacionales

En tanto y en cuanto el diagnóstico es una forma de construir el proceso participativo de la organización, es conveniente que lo realice un grupo y no una sola persona ya que la complejidad de miradas lo hacen más enriquecedor. En palabras de Pichón Riviere, "a mayor heterogeneidad, mayor productividad".

Definir los pasos a seguir:

1.- **Pre-diagnóstico:** Evaluar la viabilidad y la factibilidad del diagnóstico. ¿Están dadas las condiciones políticas y materiales para iniciar un proceso de diagnóstico?

2.- **Objetivos generales y específicos:** el objetivo general determina qué es lo que se quiere diagnosticar y explicita el propósito del análisis. De este objetivo se desprenden los objetivos específicos.

3.- **Marco conceptual:** son las nociones teóricas a las que se recurre para analizar la situación de comunicación. Se refieren al campo de la comunicación, a los objetivos del diagnóstico u otras disciplinas de la teoría social.

4.- **Marco metodológico y herramientas:** seleccionar las técnicas (cualitativas o cuantitativas) e instrumentos que se utilizarán para el relevamiento de la información

5.- **Realidad Comunicacional:** describir las situaciones de comunicación y los actores, posteriormente se podrá analizar y valorar las debilidades y fortalezas en función de su incidencia en la gestión. De esta forma, se podrá comprender cómo cada uno de los actores se constituye en la trama compleja de las relaciones y las prácticas sociales. Todo ello con el objetivo final de entender los procesos organizacionales.

6.- **Debilidades, fortalezas y trayectos causales decisivos:** definir las debilidades y fortalezas asociadas a la gestión, el contexto inmediato y el orden estructural de la sociedad. Las debilidades y fortalezas refieren a hechos, situaciones, capacidades, logros considerados positivos o negativos para la gestión. Identificar los trayectos causales, en otras palabras, la red de debilidades asociadas entre sí por relaciones de causalidad.

Establecer los nudos críticos, es decir, aquellas debilidades de mayor relevancia por su incidencia sobre otras y tienen la posibilidad de convertirse en futuros frentes de acción. Además, es pertinente una acción inmediata.

7.- **Tendencias:** realizar las proyecciones a partir de la extrapolación hacia el futuro a partir de las debilidades y fortalezas identificadas. Describen un futuro previsible en el caso que la organización no adopte medidas para modificar el rumbo de los acontecimientos.

8.-. **Líneas de Acción:** se construyen como respuesta a aquellos aspectos de la comunicación identificados como nudos críticos. Las líneas son orientaciones que denotan la importancia y la necesidad de operar sobre determinados puntos.

9.- **Escenarios:** el concepto de escenario refiere al conjunto de condiciones y supuestos en que el plan se sitúa. Los escenarios se tipifican como: optimista, probable o pesimista. Ellos ayudan a imaginar alternativas frente a futuras contingencias.

Planificación

La planificación es una herramienta guía para la organización. Ésta ordena los pasos y los medios, partiendo del diagnóstico previo. De acuerdo al marco teórico se diferencian tres tipos de planificación:



- Tradicional o normativa
- Estratégica
- Prospectiva

De acuerdo, a la política explicitada que lleva como eje importante la participación, la planificación conveniente es la tercera. La **Planificación Prospectiva** concibe a la planificación como una oportunidad para la producción colectiva de conocimiento en el marco de un proceso educativo participativo. Las personas y la organización se fortalecen en sus capacidades de gestión a partir de la generación de compromisos recíprocos entre los integrantes, la organización y la sociedad. Se diseñan las futuras alternativas a partir de instancias colectivas de producción del conocimiento, tanto en lo referido al análisis de la situación actual como a la formulación de las alternativas para su transformación.

Establecer el contenido de los pasos de la planificación:

1. Objetivos general y específicos: el objetivo general se operativiza a través de los objetivos específicos que indican los caminos para alcanzarlo y orientan los programas a desarrollarse.
2. Metas y resultados esperados: las metas son la expresión cuantitativa del logro de los objetivos específicos de la planificación. Los resultados esperados son la explicitación de los servicios y/o productos que se espera generar a partir de las actividades previstas en la programación.
3. Criterios de acción políticos y estratégicos los primeros están vinculados con la misión, la visión, la cultura organizacional y el ideal de comunicación. Son los principios rectores y valores esperados que la organización desea observar durante su ejecución. En cambio, los criterios de acción estratégicos, son líneas maestras de acción para abordar situaciones de comunicación específicas reconocidas en el diagnóstico.
4. Programación: implica ordenar y describir lo que queremos en nuestra organización para alcanzar los objetivos, los resultados esperados y las metas. En la planificación se diferencian el plan de los programas y proyectos. Un programa es un conjunto de proyectos relacionados entre sí y un proyecto es una serie de actividades concretas.

5. Cuadros de correspondencia: verifica la correspondencia entre los objetivos específicos, los resultados esperados y las actividades comprendidas en los proyectos.
6. Calendarización: ordena cronológicamente las actividades para su posterior seguimiento.
7. Evaluación:
 - Evaluación de proyecto: se pregunta si debe realizarse o no un proyecto y cómo debe hacerse.
 - Evaluación continua: observa la ejecución del proceso. Sirve para detectar las dificultades o introducir los mecanismos de corrección.
 - Evaluación de resultados: determina en qué medida el proyecto alcanzó su propósito (metas y resultados esperados) y cuáles son los efectos secundarios

Hacia un Plan de Comunicación Institucional Interno

- Una organización es producto de la confluencia de varias dimensiones sus objetivos, los mecanismos organizativos y lo económico. La Comunicación atraviesa transversalmente a la institución en todas sus dimensiones. A raíz de ello, podemos reconocer diversos ámbitos de la comunicación en las organizaciones:

Ambito de la Información: se compone de normas y datos que permiten que la organización funcione de acuerdo al objetivo definido.

Ambito de divulgación: son las novedades y elementos que buscan captar a las personas, convencerlos, persuadirlos y sumar su voluntad a los fines de la organización. Los boletines, las publicaciones, son algunos de los elementos que se pueden implementar.

Ambito de formación y socialización: tiene por meta reforzar en forma explícita la cultura institucional. En este marco se insertan las actividades de capacitación, las actividades recreativas y las celebraciones.

Ambito de participación: es la participación destinada a que cada uno se exprese, darle la palabra y ofrecerle el reconocimiento. Puede incluirse el trabajo en equipo, el reconocimiento a las iniciativas, las sugerencias y las propuestas.

Un plan incluye en sí mismo para comunicar la visión, los objetivos, los valores de la organización. Para su desarrollo y ejecución previamente se necesita contar con la decisión política de la máxima autoridad sino quedará en un cajón y el esfuerzo habrá sido en vano.

Decálogo de atributos para una Gestión en Comunicación, según Norberto Chavez:

Pertinencia: ajuste a la identidad y los objetivos de la organización.

Sinergia: apoyo recíproco entre mensajes. Uno corrobora al otro. Una sinergia clásica se da entre la publicidad y la prensa de una empresa.

Síntesis: concentración y especificidad. La comunicación eficaz tiene alto grado de concentración y especificidad. Concentración en contenido y especificidad en contenidos y en oportunidades. El contexto del mensaje define al mensaje, aporta significación.

Dinamicidad Evolución adaptativa permanente. La comunicación debe estar adaptándose permanentemente sin perder el estilo.

Herramientas de Gestión

Es importante la generación de distintos Soportes de Comunicación Interna para que sea más rica la comunicación. Los mismos pueden ser orales, escritos, audiovisuales, digitales, etc. Las nuevas tecnologías de la Información y Comunicación (NTIC) abren el abanico de posibilidades e integran distintas modalidades generando soportes Multimedia e Hipermedia. El desarrollo de este último tema merece capítulo aparte.

- Carta al Personal:

Las cartas deben ser breves y legibles. Se utilizan para difundir información importante tales como resultados, cambios en la organización, etc. Su ventaja radica en la rapidez de su llegada y el impacto que provoca el remitente. Por ello, se aconseja no realizarlas en forma múltiple con un destinatario común sino personalizada.

- Carteleras:

Este ancestral pero efectivo medio de comunicación se debe colocar en un lugar de tránsito seguro del personal. Puede contener información general, normativas institucionales e informaciones que intercambia el personal. Es necesario que su contenido este ordenado para que visualmente sea de rápida lectura y notorio el cambio periódico de su información. Es necesario, para evitar malos entendidos, consignar en cada mensaje los remitentes y su fecha.

- Cuadernillo de Bienvenida:

Cualquier persona que ingresa a una Institución nueva necesita saber a dónde se ha incorporado. Para ello algunas organizaciones diseñan este material que tentativamente puede incluir: una síntesis histórica, las normas internas, su organigrama, sus integrantes, etc.

- Manuales de estilo:

Son guías sistematizadas de procedimientos institucionales que reúnen la información técnica, organizativa, histórica, etc. Ayudan a organizar y coordinar las actividades. Además, como la dimensión de la comunicación es amplia colabora indirectamente en la imagen creando una sinergia de discursos no necesariamente verbales, evitando contradicciones.

- Folletos:

Sobre temas particulares como las coberturas de los A.R.T.: ¿Qué hacer frente a un accidente laboral? Se pueden diseñar sencillos y prácticos trípticos para el personal en el contexto de campañas de concientización interna.

- Publicación Institucional:

Una revista interna informa, motiva y cohesiona al personal. Su importancia es que en ella confluyen informaciones de diferentes áreas. Así, se produce una comunicación ascendente, descendente y lateral. Además, la identificación de los integrantes con su contenido conlleva, por lado, la valoración como persona y por otro, un sentimiento de pertenencia. Estas publicaciones se adecuan a los hábitos de lectura de cada cual y crea una cita periódica entre la redacción y el personal.

- Reuniones

Las reuniones son un espacio de comunicación para informar, capacitar, reflexionar, tomar decisiones, etc. Lo importante es contar con espacio acorde y convocar a los participantes con la debida antelación.

- Línea abierta o Línea directa:

Es una línea telefónica donde todos pueden llamar y dejar sus preguntas, sugerencias, temores, etc. en un contestador. Pueden utilizarlo todos los integrantes de la organización y es obligatorio que, junto al mensaje, dejen su nombre y sector. Los mensajes serán revisados por el responsable y a los pocos días se deben contestar los mensajes.

- Buzón de Comunicaciones

Permiten que todos los integrantes de la organización se expresen con libertad y puedan hacer conocer a los niveles superiores de la organización su planteo. No deben tenerse en cuenta los mensajes anónimos.

- Medios electrónicos

Las relaciones hombre – espacio / hombre - hombre, en el contexto de la Revolución Científico Tecnológico, cada vez se producen menos frente a frente. Un número creciente de redes se intercalan y organizan la interacción. A partir de ello resulta necesario suscitar nuevas relaciones de intercambio, no sólo de individuo a individuo, sino también de los individuos con la organización como espacio de pertenencia. Entre las posibilidades que puede poner en marcha una empresa se puede citar:

E-mail: sus ventajas son: rapidez, interactividad, multidifusión, facilidad de fijación del destinatario.

Intranet: es una red interna. Presenta la ventaja de ser un medio rápido e instantáneo. Sólo se necesita colocar las computadoras en red.

Listas de distribución y foros de discusión por Internet: puede servir para motivar a los integrantes en el uso de estas herramientas y estimular su pertenencia. Los temas pertinentes serían institucionales.

En la página web institucional se puede prever un área restringida sólo para los integrantes de la institución e implementar los foros.

- Evaluar:

La evaluación del proceso periódica es necesaria para analizar la posibilidad de realizar ajustes en el rumbo si lo fuera necesario. Los datos obtenidos darán lugar a acciones futuras. Si no se toman en cuenta estos datos o no investigan será difícil mantener una estructura de comunicación interna. Los métodos más difundidos son las encuestas y sondeos de opinión interno.

También hay que considerar las evaluaciones previas a iniciar un proyecto o un plan, durante su ejecución y, posteriormente su impacto. Es decir, si se cumplieron los objetivos fijados, las metas y los resultados esperados.

Bibliografía Consultada:

Daniel Prieto Castillo, La Comunicación en la Educación, Ediciones Ciccus La Crujía. Argentina, 1999.

Francois Eldin, El Managment de la Comunicación, Edicial S.A., Argentina, 1998.

Alejandro R. Balza y Karina Aphal, Desarrollos en la Comunicación Interna, comunicologos.com.

Jesica Croci, Comunicación Indoor, Monografías.com

Leonardo Enrique Sayago, Investigación en Comunicación Organizacional, Licencomunicación.com.ar

Lic. Mónica María Viada, Comunicación Institucional: la comunicación bien entendida empieza por casa.