

La comunicación interna, una necesidad estratégica



La necesidad de comunicación en una organización se ve reforzada cuando observamos las múltiples ventajas que se derivan de ella, tanto para la organización como para las personas. No se trata solamente de «contar» qué pasó, qué se va a hacer, cómo y cuándo, sino de captar la atención y la confianza de la gente, involucrarla en lo planeado. Es un elemento activo de la estrategia que, en ocasiones, no somos capaces de utilizar bien no por falta de canales, sino por propia cultura empresarial.

Yolanda Antón

La comunicación interna en la empresa es la comunicación dirigida al trabajador y debe considerarse como una herramienta que, por una parte, permite prevenir y solucionar problemas y, por otra, permite alcanzar objetivos, tanto operativos (saber hacer una determinada tarea, coordinar trabajos, etc.) como motivacionales, con efectos sobre el comportamiento del personal.

El estilo personal de un líder, sus actitudes o aptitudes, están influidos por la cultura de la empresa, de ahí que el análisis de la comunicación no pueda prescindir de un estudio de las variables culturales. La cultura es el patrón de comportamiento de la orga-

nización, es un marco referencial y, como tal, moldea el resto de las actividades, entre ellas la forma en que nos comunicamos.

La solución no está en editar una revista (por buena que sea), ni montar una intranet o propiciar varias reuniones semanales. Si no se atacan los problemas de base (falta de confianza, de coherencia, etc.), todo mensaje será inútil e, incluso, contraproducente.

De esto se deduce la importancia de separar «herramienta de comunicación» y «comunicación en sí misma». Hacer mucha y buena comunicación interna no es hacer muchas y buenas herramientas. Y, si bien

está claro que, para gestionar la comunicación interna, necesitamos medios de comunicación, su eficacia siempre va a estar supeditada a la cultura que sirve de base a esos mensajes.

Es fundamental separar la herramienta de comunicación de la comunicación en sí misma. Lo importante no es el medio, sino el mensaje

A continuación, de forma esquemática, repasamos los factores que pueden llevar al fracaso de la comunicación interna.

FALTA DE COHERENCIA Y CREDIBILIDAD

- No se cumple lo que se promete.
- No hay coherencia entre lo que la

La información no llega en tiempo y forma.

LIDERAZGO NEGATIVO

- El líder cree que hablar es comunicarse y no asume la comunicación con su equipo como una responsabilidad inherente a su tarea.
- La empresa y sus líderes no comunican, informan. Creen que lo importante es lo que uno dice y no lo que el otro entiende.
- El líder no conoce a su receptor ni le interesa conocerlo.

MAL MANEJO DEL PODER

- Dado que la información es poder, se reserva información para acumular poder.
- Los mandos medios filtran la

dudas, problemas e ideas.

- Tampoco se incentiva la participación, motivación o integración.

FALTA DE CONFIANZA EN LA COMUNICACIÓN

- La empresa no cree que la comunicación interna sea una herramienta de gestión estratégica y la ve más como un símbolo de modernidad o una acción de *marketing* dirigida al público interno.
- Se cree que la comunicación interna es un coste, no crea valor.
- Los líderes ven la comunicación como un fin en sí mismo y no como un medio para alcanzar otros fines. Se confunde la comunicación con las



empresa dice puertas afuera y puertas adentro.

- Los mandos no dicen lo que piensan y no hacen lo que dicen. No se predica con el ejemplo.
- Hay distintas versiones sobre los hechos y no se realizan las aclaraciones oportunas.
- Se duda de la honestidad, de la ética y de la forma de hacer negocios de la empresa.

CULTURA BASADA EN EL SECRETISMO

- La empresa se guarda información, no comunica todo lo que debiera.
- La dirección cree que, cuanto menos sepa el empleado sobre la marcha de los negocios, mucho mejor (salvo cuando a la empresa le va mal).

información.

- Se utiliza la comunicación interna como herramienta de manipulación o de maquillaje.

MALA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

- La estructura es vertical y autoritaria.
- Es burocrática, impide la comunicación rápida y eficaz.
- La estructura deforma la comunicación en cada escalón.
- No es permeable a la información.

SE SUBESTIMA AL PERSONAL

- La empresa considera que el empleado tiene que hacer lo que uno le pide y nada más. Cree que su opinión no es valiosa.
- No se escucha al personal, sus

herramientas de comunicación.

- Se cree que la comunicación interna es responsabilidad del departamento de comunicación interna y no de toda la empresa.

Falta de credibilidad, de coherencia, abuso del secretismo, liderazgo negativo... Son elementos que llevan al fracaso de la comunicación interna

Tengamos siempre en cuenta que la presencia física sigue siendo el mejor vehículo de comunicación interna, a pesar de los avances tecnológicos. Una comunicación interna es bidireccional o no será comunicación, porque los trabajadores son una fuente informativa de primera magnitud ::