

7. Instrumentos y medios clásicos de la comunicación interna

1. EL LUGAR DE LOS MEDIOS EN LA COMUNICACIÓN

1.1. LA IMPORTANCIA DE LOS MEDIOS: ENTRE LA ESTRATEGIA Y LA TÁCTICA

El papel que han de jugar los medios en el proceso comunicativo, en especial en aquel que se desarrolla en el interior de la organización, ha sido objeto de múltiples debates entre los teóricos, que se han polarizado en dos extremos: los que les conceden la máxima importancia y los que les niegan cualquier función relevante. Así, podemos encontrarnos, en el primer caso, con autores como Johnsson,¹ quien mezcla programas o acciones de comunicación determinados por su finalidad con otros únicamente caracterizados por el canal o soporte en el que se materializan. En el otro lado se sitúan teóricos como Elías y Mascaray,² para quienes los medios de comunicación suponen una simple “consecuencia” de las estrategias de comunicación interna. En opinión de estos últimos autores, la comunicación interna ha estado demasiado pendiente de los medios por los que deseaba transmitirse y, frente al modelo mediático, plantean otro que pone el acento en las estrategias de comunicación.

Para la mayoría de autores consultados, el uso de los diferentes medios de comunicación interna debe responder a una estrategia previa. Coincidiendo con este planteamiento, consideramos que el estudio de los instrumentos y mecanismos de la comunicación interna es fundamental, ya que sin conocer exactamente los medios no se podrá determinar cuáles se ajustan mejor para la consecución de nuestros objetivos comunicativos. En definitiva, el conocimiento de los canales por los que circula la comunicación interna es básico para su mejor elección en función de la estrategia comunicativa de la organización.

¹ Hans Johnsson, *La gestión de la comunicación*, pp. 36-37.

² Joan Elías y José Mascaray, *Más allá de la comunicación interna. La intracomunicación*, p. 23.

Desde ese punto de vista, el análisis de los medios a utilizar en el proceso comunicativo interno de las organizaciones debería situarse tanto en el plano táctico como en el estratégico, ya que la estrategia se ha de diseñar en función de las posibilidades mediáticas. Antes de la aparición de los nuevos medios surgidos de la revolución tecnológica, Mc Luhan ya dejó constancia, con su aforismo “el medio es el masaje”,³ de la innegable incidencia que en el proceso comunicativo tienen los mecanismos y los instrumentos que se utilizan para llevarlo a cabo. De hecho, la importancia de los medios es tal que profesionales como María Orgaz,⁴ directora de Comunicaciones y Programas Externos de IBM España, los consideran uno de los tres pilares fundamentales del proceso de la comunicación interna, junto con los contenidos y el estilo de la comunicación. En esta misma línea se sitúa un teórico de reconocido prestigio como el catedrático José Luis Piñuel, para quien la planificación de la comunicación interna es un proceso en el que, después de determinar los objetivos que se pretende alcanzar y de diferenciar los públicos a los que se dirige cada acción comunicativa, se han de elegir los “instrumentos y soportes adecuados tanto para su difusión, como para su guión de actuación”.⁵ Por tanto, la importancia de los medios es tal que las decisiones sobre su uso se insertan en el propio proceso de planificación de la puesta en marcha de la estrategia.

1.2. PRINCIPALES USOS DE LOS MEDIOS EN LA COMUNICACIÓN INTERNA

Determinada ya la importancia de los medios en los procesos comunicativos que se desarrollan en el interior de las organizaciones, y antes de abordar las características concretas de cada uno de los soportes, puede resultar interesante recoger aquí una radiografía de los

³ Véase Marshall McLuhan y Quentin Fiore, *El medio es el masaje*,

⁴ María Orgaz Carvajal, “La comunicación interna en tiempos de cambio. Propuesta de un modelo dinámico”.

⁵ J. L. Piñuel Raigada, *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*, p. 99.

principales usos que se dan de los medios por parte de los responsables de la gestión de la comunicación interna.

Uno de los primeros estudios sobre la realidad de la gestión comunicativa en las organizaciones españolas es el que, bajo el título *La comunicación en la empresa*,⁶ llevó a cabo la Asociación de Directivos de Comunicación DirCom en 1994, cuando las TIC no habían iniciado todavía su gran irrupción en las empresas e instituciones de nuestro país. Así, a mediados de la pasada década, las principales herramientas utilizadas en la comunicación interna por parte de las empresas eran la publicación o revista interna, implantada en un 73% de las organizaciones; las reuniones departamentales o por sector de producción, en un 71,3%; y las cartas al personal, en un 67,2%. A estos medios les seguían en nivel de uso el tablón de anuncios (64,8%), los argumentarios de mensajes que se deben transmitir a toda la organización (53,3%), el procedimiento de acogida (45,1%), el sondeo por encuesta (38,5%), el buzón de sugerencias (35,2%) y otros como los informes de prensa, la memoria anual de actividades, las visitas del personal a otras áreas de la empresa, las hojas informativas y para mandos, los vídeos de empresa, las sesiones informativas, etc.

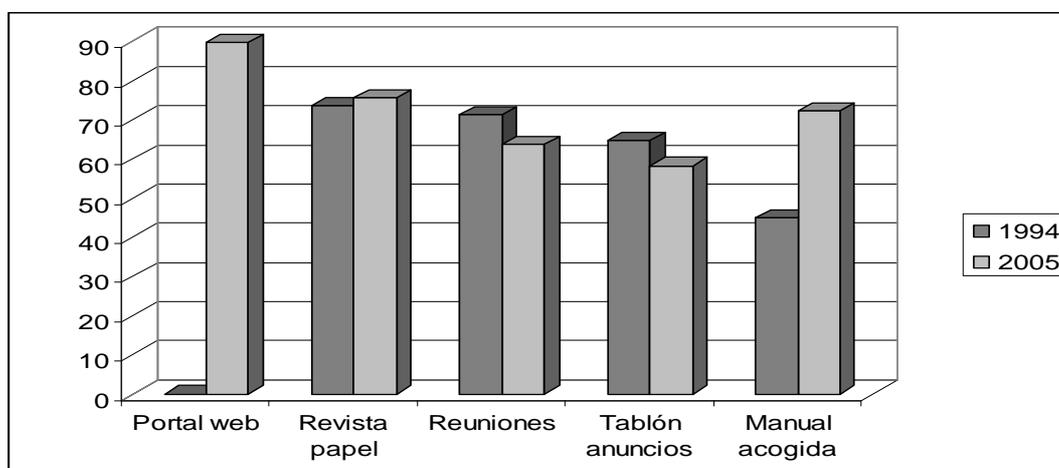
Esta situación ha cambiado radicalmente en la actualidad. El último estudio realizado por la consultora de comunicación Inforpress, en colaboración con el Instituto de Empresa y la revista especializada *Capital Humano*, denominado “Marca interna y mandos intermedios. Claves para la comunicación interna como estrategia empresarial”,⁷ presenta un panorama totalmente diferente. Esta investigación, que se llevó a cabo en el primer semestre de 2005 entre las 500 empresas con mayor facturación de España, evidencia el auge de la nueva

⁶ Véase Javier Fernández del Moral (dir.), *La comunicación en la empresa*.

⁷ Custodia Cabanas et al., “Marca interna y mandos intermedios. Claves para la comunicación interna como estrategia empresarial. IV estudio de la comunicación interna en las empresas españolas”.

comunicación digital. La red ya gana al papel como fórmula preferida para la comunicación interna. La intranet o el portal del empleado es la principal herramienta de comunicación interna, utilizada en un 89,8% de los casos. Le siguen, en nivel de uso, la revista interna en papel (75,6%), el manual de bienvenida (72,4%), las reuniones aleatorias (63,8%) y los tablones de anuncios (58,3%). Por debajo del 50% de implantación se encuentran la convención anual (47,2%), la revista digital (36,2%), las jornadas de puertas abiertas (29,9%), el buzón de sugerencias (18,9%) y el teléfono de información (14,2%).

Aunque los dos estudios citados se han desarrollado por entidades diferentes, con su propia metodología y sistema de selección de la muestra, y por tanto no son totalmente equiparables, sí que puede resultar interesante mostrar aquí una comparativa entre sus resultados, que pone de manifiesto el gran auge de la comunicación digital, el crecimiento de los mecanismos de acogida a los nuevos miembros de la organización, el mantenimiento de la revista interna en papel y la caída en el uso de las reuniones y los tablones de anuncios. Una representación gráfica de ambas realidades, la de 1994 y la de 2005, se muestra en el gráfico 7.1.

Gráfico 7.1.**Evolución de los instrumentos de comunicación interna**

Fuente: Elaboración propia a partir de J. Fernández del Moral, *op.cit.*, y C. Cabanas et al., *op. cit.*

Estos análisis se pueden completar con el estudio de opinión informada realizado por Dircom,⁸ según el cual los directores y mandos intermedios y los empleados coinciden en señalar como canales informativos preferentes la información oral a través del jefe inmediato, la intranet y el correo electrónico.

Más allá de los datos estadísticos, y centrándonos en la temática concreta que se aborda en este capítulo, en las próximas páginas se analizarán los principales medios convencionales de comunicación interna, así como otros que, aunque de menor uso, también han de ser tenidos en cuenta a la hora de abordar este proceso.

2. LA COMUNICACIÓN ESCRITA

Como se ha visto en los estudios expuestos, la comunicación en el interior de las organizaciones adquiere mayoritariamente una forma escrita, en diferentes concreciones, pero caracterizada por esa mediación que supone en último extremo el código gráfico de la escritura y su materialización, convencionalmente en papel impreso. Lucas,⁹ a la hora de analizar los medios tradicionales escritos, destaca que éstos presentan como ventajas su simplicidad y economía frente a otros medios de comunicación masiva, así como la permanencia que otorgan a los mensajes que se transmiten a través de ellos, ya que perviven más allá del momento y lugar en el que se reciben. Entre los inconvenientes, este autor apunta la lentitud del proceso y la inseguridad en la recepción.

⁸ Yolanda Román (coord.), *Expectativas, prácticas y resultados de la Comunicación Interna en empresas e instituciones españolas. Estudio de opinión informada en organizaciones líderes en comunicación interna*, p. 51.

⁹ A. Lucas Marín, *La comunicación en la empresa y en las organizaciones*, pp. 119-121.

Entre los instrumentos de comunicación escrita destacan las cartas del presidente o máximo responsable de la organización, un comunicado que, como apunta Villafaña,¹⁰ persigue incrementar el nivel de identificación con la presidencia y reforzar su liderazgo a través de una comunicación personalizada y permanente. Esta comunicación debe ser enviada a todos los miembros de la organización y su uso es conveniente que se reserve únicamente para aquellas circunstancias de carácter especial o extraordinario en la vida de la comunidad: aniversarios, presentación de la memoria anual, reconocimientos profesionales, promociones, incorporaciones o jubilaciones, etcétera.

Además de las cartas de la presidencia, existe un gran número de comunicaciones escritas dentro de las organizaciones. De hecho, y hasta la irrupción de las nuevas tecnologías, e incluso después, la mayor parte de la información que se elabora en las organizaciones se transmite de manera escrita, ya sea a través de documentos impresos o en archivos informáticos de texto. Así, entre la diversa documentación interna que se genera a través de la escritura se encuentran actas, cartas, correos electrónicos, informes, manuales, instrucciones y procedimientos, notas de prensa, memorias, folletos, presentaciones y hasta las páginas web, según la descripción de los soportes escritos que nos ofrecen Portocarrero y Gironella.¹¹

Por todo ello, consideramos que puede resultar de interés mostrar aquí los doce consejos para mejorar los mensajes escritos que Lucas¹² recoge de Smeltzer y Leonard, y que hemos reproducido en el esquema 7.1. Además de estas reglas básicas de redacción, toda comunicación escrita debe procurar responder siempre a los principios de claridad y

¹⁰ Justo Villafaña, *La gestión profesional de la imagen corporativa*, p. 311.

¹¹ Felipe Portocarrero y Natalia Gironella, *La escritura rentable. La eficacia de la palabra en la empresa*, p. 14.

¹² A. Lucas Marín, *op. cit.*, p. 121.

concisión, así como ajustarse a un esquema sencillo que se tendrá que ir desarrollando de forma progresiva.

Esquema 7.1.

Doce consejos para mejorar los mensajes escritos

- 01. Elija las palabras con precisión.**
- 02. Use más bien términos cortos.**
- 03. Utilice palabras concretas con preferencia sobre las abstractas.**
- 04. Economice los vocablos usados.**
- 05. Evite las frases manidas o de mal gusto.**
- 06. Use palabras positivas y corteses.**
- 07. Emplee un estilo sencillo, de conversación.**
- 08. Prepare frases relativamente cortas.**
- 09. Procure utilizar la forma activa de los verbos, más que la pasiva.**
- 10. Desarrolle los párrafos.**
- 11. Siga un esquema coherente.**
- 12. Vuelva a escribir las veces que sea necesario.**

Fuente: Antonio Lucas Marín, *op. cit.*, p 121.

3. LA REVISTA INTERNA Y OTRAS PUBLICACIONES MASIVAS

La revista interna, también conocida por su denominación anglosajona de *house organ*, representa, sin duda, uno de los canales de comunicación interna más extendidos en las organizaciones actuales. Se trata de publicaciones gratuitas que se difunden entre los públicos internos de la empresa o institución –y en algunas ocasiones también entre aquellos públicos externos más próximos, como los clientes o determinados proveedores–, que reproduce el esquema informativo de los medios de comunicación clásicos. Este boletín, de periodicidad diversa y que se puede distribuir en el domicilio o directamente en el puesto de trabajo, tiene como finalidad “servir de lazo entre los miembros del personal, y crear el sentimiento de pertenecer a una empresa, informándoles de las cuestiones técnicas,

económicas y sociales que inciden sobre la empresa”,¹³ como apuntan Rico y Lorente. Estas mismas autoras destacan que las ventajas de esta herramienta clásica de comunicación interna son que permite una amplia difusión y un buen porcentaje de lectura efectiva, mientras apuntan como principal inconveniente su elevado coste, tanto de elaboración como de producción.

Una variable del periódico de empresa o revista interna son los boletines especializados, que siguiendo el mismo planteamiento se dirigen únicamente a “una determinada categoría del personal”,¹⁴ que presenta unas necesidades informativas más específicas que el resto de la plantilla. Esta variante, aunque puede incrementar la efectividad de la herramienta en determinados colectivos, implica el riesgo de generar una impresión de segregación entre estos grupos, pudiendo favorecer incluso la creación de subculturas en el interior de la organización.

Cristina Manzano¹⁵ nos enseña que las revistas de empresa no son un invento reciente, sino que arrancan a finales del siglo XIX, cuando la empresa de máquinas de coser Singer comienza a editar una revista para sus clientes y surge también la *National Geographic* como revista institucional. Con todo, es a partir de la década de los 90 del pasado siglo cuando se produce la verdadera “explosión” de este tipo de publicaciones, sobre todo ante la búsqueda de instrumentos de comunicación cada vez más especializados, con los que llegar a públicos más segmentados, y entre ellos especialmente los internos.

La publicación de revistas internas es una de las prácticas de comunicación interna más extendidas entre todo tipo de organizaciones

¹³ Marta Rico Jerez y Ana María Lorente Gallego, “La documentación en la comunicación interna”, en José Carlos Losada Díaz (coord.), *Gestión de la comunicación en las organizaciones*, p 312.

¹⁴ M. Rico Jerez y A. M. Lorente Gallego, “La documentación en la comunicación interna”, en José Carlos Losada Díaz (coord.), *op. cit.*, p 312.

¹⁵ Cristina Manzano, “Como sacar el mayor partido a una revista de empresa”.

y que, en el ámbito universitario, ha experimentado un notable crecimiento durante la última década.¹⁶ Así, según Durán Mañes,¹⁷ un total de 42 universidades españolas contaban en 2005 con medios propios de comunicación impresos.

Mediante una adecuada formulación, la revista interna puede llegar a convertirse, además de en un verdadero vehículo de comunicación, en un facilitador de las relaciones entre los diferentes emisores y receptores que se pueden dar en el interior de la organización. A este respecto, nos parece muy significativa la condición *sine quanon* que establece Ramírez para que este tipo de publicación cumpla con su función última de convertirse en un verdadero canal de comunicación interna:

Por lo tanto, para que este tipo de publicaciones sean efectivamente vehículos de comunicación interna, hace falta que exista interacción constante entre emisores y receptores y que sus fuentes informativas no sean únicamente los órganos situados en lo más alto de la pirámide jerárquica, sino también aquellos a los que teóricamente se desea informar.¹⁸

En términos similares se expresa Carrascosa,¹⁹ quien se atreve incluso a afirmar que, para garantizar la credibilidad de este tipo de publicaciones, entre sus páginas se deben incluir no sólo informaciones positivas para la organización, sino también aquellas de carácter más negativo, o al menos mostrar la voluntad de no ocultar esos contenidos. Estas formulaciones nos parecen más adecuadas que el planteamiento

¹⁶ Lourdes Martínez Rodríguez, “Los periódicos universitarios: un modelo de prensa gratuita y especializada”, en Rafael López Lita et al. (eds.), *La prensa local y la prensa gratuita*.

¹⁷ Ángeles Durán, “Nuevas tendencias en la comunicación corporativa. Aplicación a un modelo de corporate universitario”, p 232.

¹⁸ Txema Ramírez, *Gabinetes de comunicación*, p. 80.

¹⁹ J. L. Carrascosa, *Comunicación. Una comunicación eficaz para el éxito en los negocios*, p. 107.

que realiza Bartoli,²⁰ quien confiere a este soporte un predominante sesgo de comunicación descendente, hasta el punto de incluirlo entre los que denomina como “dispositivos de información”, una agrupación que realiza de acuerdo al –desde nuestro punto de vista- erróneo concepto de información frente al de la comunicación, y que hemos abordado ya en el capítulo de “Fundamentos de la comunicación interna” de esta misma tesis doctoral.

Además, la propuesta de Carrascosa se enmarca en la línea que propone la asociación Communication Publique, que postula incluso una alta participación de profesionales externos en la elaboración de la revista interna para “asegurar la distancia y evitar la complacencia, la ‘voz de su amo’ sistemática”.²¹

Por su parte, Johnsson²² apunta que las publicaciones internas son, a menudo, la única forma de comunicación con los empleados que se considera por parte de las empresas y las recomienda especialmente para compañías con más de 200 empleados, con varias localizaciones o con varios grupos de empleados.

Según datos de ASECOM (Asociación Española de Asesores de Comunicación), recogidos por Ramírez,²³ a principios de los años noventa existían en el Estado español más de mil revistas internas con una tirada superior al millón y medio de ejemplares mensuales. Frente a estos datos, este mismo autor recuerda que en Alemania, país considerado como puntero en comunicación interna, el número de ejemplares de este tipo de publicaciones alcanzaba los cuatro millones al mes. A esta sensible diferencia en el número de ejemplares, en la

²⁰ Annie Bartoli, *Comunicación y Organización. La organización comunicante y la comunicación organizada*, p. 90.

²¹ Communication Publique, *Les règles d’or*, p. 4,

²² Hans Johnsson, *op. cit.*, p. 37.

²³ Txema Ramírez, *op. cit.*, p. 79.

cantidad, se añade también una notable distancia en cuanto a la calidad de este tipo de medios. Así, Jorge García,²⁴ en su tesis doctoral sobre el uso de este instrumento de comunicación interna en la empresa vasca, pone de manifiesto que estas publicaciones adolecen, además de su escasa implantación en cuanto a tirada, de otros defectos, como la falta de una periodicidad fija y una palpable insuficiencia en su elaboración, tanto desde el punto de vista formal como de contenidos.

La exigencia de la calidad es una premisa básica para garantizar la eficacia de esta herramienta, y su consecución está muy determinada, como acertadamente se apunta desde Communication Publique, por “el tratamiento periodístico”²⁵ de las informaciones y, por tanto, por la imperiosa necesidad de seguir la actualidad de la organización y respetar escrupulosamente la periodicidad.

La tipología de este tipo de publicaciones es muy variada y la adaptación de un modelo u otro dependerá en gran medida del tipo de organización y de los objetivos comunicacionales que se pretendan conseguir por parte de la misma. No obstante, y aunque un estudio en mayor profundidad requeriría todo un trabajo dedicado a este medio de comunicación interna, quisiéramos recoger aquí al menos unas breves consideraciones que entendemos pueden servir de pautas a la hora de desarrollar este trabajo periodístico.

Para Piñuel,²⁶ los tres grandes cometidos del periódico o revista de empresa son informar, motivar e integrar al personal. Nosotros añadiríamos una más, que se puede entender incluido en el objetivo de integración, pero que consideramos de tal importancia que preferimos

²⁴ Jorge García Martín, “La revista interna: Análisis de las comunicaciones en el interior de la empresa vasca de gran tamaño (1988-1992)”, p. 264.

²⁵ Communication Publique, *op. cit.*, p 4.

²⁶ José L. Piñuel, *op. cit.*, p. 110.

resaltarlo aparte: facilitar el intercambio de experiencias entre los miembros de la organización, de modo que cualquier miembro de la organización pueda acceder a este soporte para comunicare con el resto de miembros de la empresa o institución.

Como ya hemos apuntado al inicio de este apartado, el periódico interno no debe ser nunca la voz de la jerarquía de la organización, sino que ha de estar abierto a recibir y transmitir las opiniones e ideas de todos los que cada día trabajan en la misma, e incluso de aquellas personas de fuera que puedan tener algo de interés que comunicar a los miembros de la organización, tanto si se trata de mensajes positivos como negativos. De esta forma, el periódico interno dejará de ser un medio de comunicación para convertirse en un medio de relación, en la línea de la diferencia que establecíamos en el capítulo de “Fundamentos” entre canales y espacios de comunicación. De acuerdo a esa definición, el periódico interno debe convertirse en un espacio de comunicación. Sólo así podrá contribuir a la eficacia de la comunicación interna, que, en palabras de Marisa del Pozo, depende en gran medida de “la construcción de canales formales e informales que favorezcan la comunicación en todas las direcciones”.²⁷

Además de todo lo expuesto, otras dos consideraciones nos parecen clave para poder asumir con éxito el reto de iniciar y mantener este medio de comunicación propio. Por una parte, y como apunta Johnsson, “el comunicador interno está compitiendo por el tiempo y el interés con otras formas de producción de información y con otras demandas del tiempo de la gente”.²⁸ Ello exige que sea capaz de elaborar un producto atractivo e interesante que promueva su consumo entre su audiencia objetiva, que no es otra que los miembros de la organización y todas aquellas personas que de alguna u otra manera puedan tener relación con la misma. Por tanto, se habrá de potenciar la

²⁷ Marisa del Pozo Lite, “Estado actual de la comunicación interna”, p. 106.

²⁸ Hans Johnsson, *op. cit.*, p. 35.

creatividad en la comunicación y, como ocurre en el resto de medios de comunicación de masas, se tendrá que adoptar un planteamiento que diseñe el producto desde las expectativas del lector y no tanto desde los objetivos del emisor.

Para cerrar este apartado, un último apunte, el que realiza el catedrático Piñuel al respecto del diseño de la publicación. En su opinión, “la identidad visual del periódico interno tiene que ponerse en armonía con la política visual de la empresa, sin cambios bruscos o reiterados de maquetación, que serían interpretados como una vacilación, o sea, manifestación de fracaso”.²⁹

En cuanto a su elaboración, existen multitud de planteamientos que van desde la creación de redacciones propias, encargadas en exclusiva de la composición de la revista interna, hasta la contratación externa de todo su proceso productivo. Entre un extremo y otro cabe una gran variedad de soluciones, que dependerán sobre todo de la capacidad de trabajo del departamento de Comunicación y de su presupuesto. Más allá del mayor o menor nivel de implicación externa en la elaboración de esta herramienta, dos cuestiones nos parecen clave para asegurar su efectividad. Por un lado, el director de Comunicación ha de asumir también la dirección de la revista, al menos por lo que respecta a la elección de los temas y su tratamiento periodístico, siendo además el responsable de la línea editorial, que ha de estar en consonancia con la estrategia general de comunicación e imagen de la organización. Asimismo, resulta interesante la propuesta que realiza Communication Publique de contar con una red interna de *corresponsales*, que se encarguen de “aportar una información de actualidad ‘próxima al terreno’ y responder a las cuestiones del momento”,³⁰ con lo que actuarían como un mecanismo de retroalimentación del periódico en cada departamento o unidad.

²⁹ José L. Piñuel, *op. cit.*, p. 111.

³⁰ Communication Publique, *op. cit.*, p 4.

Los periódicos o revistas internos elaborados en papel conviven en la actualidad con versiones electrónicas en el web de la corporación. En este caso, no existe tampoco un modelo unívoco y las posibilidades varían desde la creación de versiones específicas para la Red, en las que el producto electrónico se elabora en función de las características y posibilidades del medio, hasta la simple traslación, normalmente en formato pdf, de las páginas de la publicación. En el primer caso, podríamos decir que la revista interna se integra o diluye en el propio sitio corporativo –interno o externo– de la organización y que sus contenidos entran a formar parte de una sección –o incluso del corazón– del portal corporativo. Así, el web pasa a asumir las funciones y muchas de las características de esta herramienta clásica, como tendremos ocasión de exponer en los próximos capítulos. Sin embargo, y como veremos en la parte empírica de esta investigación doctoral, el papel impreso todavía mantiene un peso específico importante entre los instrumentos de comunicación interna, negándose a ser absorbido por el web corporativo.

4. LA COMUNICACIÓN PERSONAL

Como se ha visto en los estudios sobre usos de mecanismos e instrumentos, la comunicación personal es, junto con la escrita, el canal o soporte que goza de un mayor nivel de implantación en el interior de las organizaciones. No es de extrañar, ya que la mayor parte del tiempo de trabajo es un tiempo de interrelación con los otros miembros de la organización, y esa relación se lleva a cabo principalmente a través de una comunicación cuya característica básica es la ausencia de intermediación entre los sujetos participantes.

Frente a los modelos de comunicación mediada, en los que los agentes se relacionan a través de un medio que implica una codificación y decodificación añadida, en la comunicación personal los sujetos

participantes no requieren más que compartir un único código, un lenguaje común. Además, la comunicación personal permite el intercambio de mensajes suplementarios al del propio contenido que se transmite, ya que junto con la comunicación verbal se da otra de carácter no verbal cuya transmisión a través de los medios resulta, en ocasiones, muy compleja.

Debido a su facilidad intrínseca, la comunicación personal es la más habitual en nuestra vida cotidiana. En el caso de las organizaciones, es también esta forma comunicativa la que se emplea con mayor asiduidad por parte de todos sus miembros.

Ahora bien, dentro del modelo genérico de la comunicación personal cabe distinguir aquella que se realiza entre dos sujetos, la comunicación cara a cara, de aquella otra en la que el número de participantes es mayor, ya se trate de pequeños grupos de trabajo, o de diferentes tipos de reuniones, como, por ejemplo, los grupos de mejora surgidos de la aplicación de sistemas de gestión de la calidad.

4.1. LA COMUNICACIÓN CARA A CARA

A la hora de analizar este tipo de comunicación, Lucas³¹ nos propone una formulación genérica que califica como “modelo de transacción simultánea” y que se caracteriza por un intercambio de mensajes de forma continua y simultánea entre los dos sujetos participantes, que dejan de ser considerados así como emisor o receptor, para pasar a ser en ambos casos comunicadores. En su propuesta, Lucas plantea la existencia de una serie de condicionantes del proceso comunicativo, como la relación social existente entre las partes, las anteriores interacciones comunicativas y el ambiente físico y social donde se desarrolla el intercambio de mensajes. Además de estas consideraciones, dos características de este modelo nos parecen

³¹ Antonio Lucas Marín, *op. cit.*, pp. 99-101.

básicas: el *role-taking* y el *feedback*. En la definición de este autor, el *role-taking*, o puesta en el lugar del otro, se concibe como “una actividad de una fuente o emisor por la que se asegura la probabilidad de que un receptor será capaz de interpretar las intenciones y significados de un mensaje concreto”.³² De esta manera, el comunicador condiciona su mensaje en función de cómo considera que será mejor entendido por su interlocutor. Por su parte, el *feedback*, o retroalimentación, se califica como el mensaje dado en respuesta a otro recibido previamente. Esta comunicación de retorno condiciona a su vez el ejercicio de puesta en el lugar del otro, de manera que ambas acciones forman parte de un mismo círculo de influencia.

Para alcanzar la máxima eficacia comunicativa, McLagan y Krembs³³ postulan que la comunicación cara a cara debe cumplir con cuatro principios orientadores:

1. Debe ser directa. Los interlocutores deben exponer con honradez y franqueza lo que saben, creen, opinan o necesitan.
2. Debe existir mutuo respeto. Los interlocutores deben tratar a los demás con dignidad y consideración hacia sus ideas, sentimientos y opiniones.
3. La responsabilidad debe ser compartida. Los interlocutores han de asegurar una comunicación en ambas direcciones y que esté orientada a la consecución de resultados positivos y mutuamente satisfactorios.
4. Debe estar orientada a un fin. Los interlocutores han de identificar lo que desean conseguir y hacer las adaptaciones necesarias a las acciones y las palabras para alcanzar los resultados deseados.

³² Antonio Lucas Marín, *op. cit.*, p. 101.

³³ Patricia McLagan y Peter Krembs, *Comunicación cara a cara*, pp. 23-27.

Para cumplir con esos principios, estos autores³⁴ plantean seis destrezas comunicativas que tienen como finalidad garantizar la total retroalimentación comunicativa, y de las cuales tres son receptoras y tres expresivas. Las primeras son observar, escuchar y establecer empatía, y tienen como finalidad mantener una actitud receptiva. Las segundas, por su parte, son preguntar, describir y sacar conclusiones, y sirven para aportar información y finalidad a la conversación.

La importancia de la retroalimentación para alcanzar la verdadera efectividad del proceso la ejemplifica a la perfección Rafael Alberto Pérez, quien, siguiendo las investigaciones de Zimmerman y Bauer, de Schramm y de Prakke, nos recuerda que este modelo permite “un acercamiento al receptor como sujeto activo de la comunicación pública y a la necesidad de inspirarse en sus necesidades, aspiraciones y estrategias para reorientar nuestras comunicaciones y redirigir nuestros mensajes. En este proceso circular, la noción feedback es fundamental, pero mientras el feedback positivo refuerza el sistema desestabilizándolo, es el feedback negativo (la reincorporación del error) el que por autocorrecciones sucesivas lleva el sistema hacia su estabilidad, y las conductas a sus objetivos”.³⁵

Esa transacción simultánea que caracteriza el modelo de comunicación cara a cara supone, sin duda, su mayor atractivo desde el punto de vista de la riqueza del proceso. En este sentido, Ramírez,³⁶ citando a Rafael Casas, afirma que las comunicaciones cara a cara son “la fórmula más importante de comunicación, ya que facilita el intercambio entre las dos direcciones”. Sin duda, esa bidireccionalidad de la comunicación puede darse también en otro tipo de procesos comunicativos, pero resulta evidente que nunca de una manera tan rápida, directa y cargada de matices.

³⁴ P. McLagan y P. Krembs, *op.cit.*, pp. 32-44.

³⁵ Rafael Alberto Pérez, “El error como método”, p. 52.

³⁶ Txema Ramírez, *op. cit.*, p. 59.

La riqueza de este proceso queda reflejada en las consideraciones que realiza al respecto Manuel Martín Algarra:

Existen diversos grados de relación-nosotros –y en general de relaciones sociales– según el grado de anonimato o intimidad que se dé entre los participantes en esa relación social. El más intenso se da cuando se comparte espacial y temporalmente el mundo, es decir cuando se da lo que Shutz denomina relación cara a cara (...) Una relación cara a cara presupone que los que participan en ella tienen el espacio y el tiempo en común mientras dura la relación. Comunidad de espacio significa que para cada participante el cuerpo del otro, sus expresiones faciales, sus gestos, etc., son inmediatamente observables como síntomas de su pensamiento. El campo de expresión del otro está abierto, ampliado para la posible interpretación, y el actor puede controlar inmediata y directamente el efecto de sus propios actos sociales por la reacción de su compañero. Por otro lado, comunidad de espacio significa que un cierto sector del mundo exterior es igualmente accesible para todos los participantes en la relación cara a cara. Las mismas cosas son alcanzables, visibles, audibles y así sucesivamente. Dentro de este horizonte común hay objetos de interés común y de relevancia común; cosas con las que actuar o sobre las que actuar, actual o potencialmente. (...) En la relación cara a cara yo puedo captar los pensamientos del otro en un presente vivido conforme éstos se desarrollan y construyen y lo mismo puede hacer él con respecto a mi corriente de pensamiento; y ambos conocemos y tenemos en cuenta esta posibilidad. (...) Puede demostrarse que todas las demás formas pueden ser interpretadas como derivadas de la relación-nosotros pura.³⁷

Hemos comentado antes que, para poder desarrollarse, la comunicación personal sólo necesitaba que los actores participantes fuesen capaces de compartir un mismo código, el lenguaje. Sin embargo, y como se ha podido observar, existen otra serie de factores que intervienen en este tipo de comunicación y que a su vez la condicionan. Así, Umberto Eco asegura que “en la comunicación cara a cara intervienen infinitas formas de reforzamiento extralingüístico

³⁷ Manuel Martín Algarra, *La comunicación en la vida cotidiana. La fenomenología de Alfred Schütz*, p. 155.

(gesticular, ostensivo, etc.) e infinitos procedimientos de redundancia y *feed back* (retroalimentación) que se apuntalan mutuamente. Esto revela que nunca se da una comunicación meramente lingüística, sino una actividad semiótica en sentido amplio, en la que varios sistemas de signos se complementan entre sí”.³⁸ En esta misma línea se manifiestan Jorge Lozano, Cristina Peña y Gonzalo Abril, quienes llegan a afirmar que:

El discurso no está constituido solamente por un conjunto de proposiciones, sino también, y fundamentalmente por una secuencia de acciones. En la comunicación cara a cara, las relaciones entre el yo y los otros son afectadas por las acciones que constituyen la interacción, y ésta se define precisamente por ese mutuo afectarse. Las unidades de la interacción verbal no serán, pues, los enunciados (en cuanto transmisiones de información), sino los actos que propician transformaciones en las relaciones intersubjetivas.³⁹

Dentro de este tipo de comunicaciones cara a cara, y desde el punto de vista de la organización, destacan aquellas que se dan entre superior y subordinado, un tipo de relación que, como demuestra Jablin,⁴⁰ absorbe de uno a dos tercios del tiempo de los supervisores. Pero ya no sólo por el elevado tiempo que se le dedica, sino especialmente por la importancia que tiene de cara a la socialización de los individuos, este tipo de comunicación cara a cara tiene una importancia capital en todo el análisis de la comunicación interna. Así, Lucas⁴¹ apunta que de la forma, calidad y confianza de las relaciones entre superior y subordinado dependerá en buena parte la satisfacción que se tenga en el trabajo. Este autor,⁴² a partir de la Job Expectation Technique de

³⁸ U. Eco, *Lector in fabula. La cooperación interpretativa en el texto narrativo*, p. 78.

³⁹ Jorge Lozano, Cristina Peña Marín y Gonzalo Abril, *Análisis del discurso. Hacia una semiótica de la interacción textual*, p. 248.

⁴⁰ Fredric M. Jablin, “Formal Organization Structure”, en F. M. Jablin et al. (eds.), *Handbook of Organizational Communication. An interdisciplinary perspective*, p. 392.

⁴¹ Antonio Lucas Marín, *op. cit*, p. 106.

⁴² Antonio Lucas Marín, *op. cit*, p. 107.

Goldhaber, plantea incluso diez claves para fomentar las relaciones superior-subordinado y que básicamente son:

1. Encontrar áreas de interés.
2. Juzgar el contenido, no la forma.
3. Mantener la atención. No realizar un juicio hasta contar con toda la información.
4. Escuchar las ideas, los conceptos.
5. Ser flexibles. Utilizar distintos sistemas de escucha según el interlocutor.
6. Esforzarse en escuchar.
7. Evitar distracciones.
8. Ejercitar la mente. No huir de temas áridos o complicados.
9. Estar abierto a nuevas ideas.
10. Considerar que pensar es más rápido que hablar.

4.2. LA COMUNICACIÓN PERSONAL EN PEQUEÑOS GRUPOS

Junto con la comunicación cara a cara, las relaciones personales entre los sujetos se pueden dar también en pequeños grupos o reuniones, que presentan un grado menor de interacción, pero que permiten llegar a un número mayor de personas en un tiempo corto. Torralba⁴³ destaca que en los últimos años se vuelve a dar una gran importancia al vínculo humano, a las relaciones personales directas, y que cada vez se prodigan más los encuentros mensuales directos entre el director general o consejero delegado de la empresa con un grupo aleatorio de empleados.

⁴³ José Ángel Torralba, “Del tablón de anuncios al intranet”, p 64.

Dentro de la comunicación personal, una de las modalidades de mayor uso en todo tipo de organizaciones son las reuniones de trabajo, un encuentro que puede favorecer en gran medida el intercambio de opiniones entre los miembros de una misma empresa o institución, pero que presenta riesgos muy elevados de acabar en fracaso, con la consiguiente pérdida de tiempo e ilusión de los participantes. Por este motivo, consideramos de interés recoger aquí, aunque sea sucintamente, una serie de consejos prácticos que hemos elaborado a partir de los que ofrecen Ramírez⁴⁴ y Bartoli⁴⁵ sobre cómo dirigir una reunión de trabajo y que se muestran en el esquema 7.2.

Esquema 7.2.

Consejos prácticos para dirigir una reunión de trabajo

- 01. Establecer un orden del día previo y un objetivo explícito de la reunión.**
- 02. Moderar eficientemente la reunión.** El moderador debe ser el convocante de la reunión. Ha de señalar, al inicio de la reunión, la duración aproximada de la sesión, o la hora tope para su finalización —si es que la hubiera— al objeto de que cada cual haga su propia composición de lugar.
- 03. Levantar acta de cada sesión.** Para someterla siempre a aprobación.
- 04. Dar posibilidad (al inicio de la sesión) de cambiar el orden del día.**
- 05. Fijar intervenciones ajustadas al orden del día.** Cortar con los chismes, la divagación y la falta de concreción.
- 06. Establecer turnos abiertos y cerrados de intervenciones.** Cuando se abordan cuestiones complejas o conflictivas conviene establecer un turno de intervenciones. Este turno será abierto al principio para posibilitar que las personas aludidas puedan responder y cerrado en segunda instancia, para evitar que la reunión se alargue en exceso.
- 07. Asegurar el respeto a las personas.** El moderador no puede tolerar el insulto personal.
- 08. Ofrecer igualdad de oportunidades y evitar el enfrascamiento personal.**
- 09. Establecer un turno de ruegos y preguntas.**
- 10. Concluir con un resumen de las resoluciones adoptadas y anticipar la fecha de la próxima sesión.**

Fuente: Elaboración propia a partir de Ramírez, *op. cit.*, pp. 65-67, y Bartoli, *op. cit.*, p. 98.

⁴⁴ Txema Ramírez, *op. cit.*, pp. 65-67.

⁴⁵ Annie Bartoli, *Comunicación y Organización. La organización comunicante y la comunicación organizada*, p 98.

Por su parte, Villafaña⁴⁶ distingue entre cuatro tipos de reuniones: las de integración, las de trabajo, las de equipo y los grupos de mejora. Las primeras son reuniones en cascada (del primer ejecutivo con los directivos de primer nivel, de estos con los del siguiente y así consecutivamente) que se deben desarrollar trimestralmente para transmitir mensajes básicos de comunicación institucional y analizar datos relevantes para la organización. Tienen como finalidad ahondar en el sentido de pertenencia a la corporación. Las segundas las define Villafaña como reuniones que buscan favorecer la comunicación descendente y ascendente. Por último, las reuniones de equipo buscan favorecer la comunicación horizontal, mientras que los grupos de mejora se centran en el establecimiento de flujos transversales de información en el seno de la organización.

Por último, no quisiéramos dar por concluido este apartado dedicado a la comunicación personal sin apuntar al menos que, dada la interacción entre los sujetos participantes en un mismo espacio y lugar, los mensajes no verbales adquieren en estos procesos un rango de significación en ocasiones similar e incluso superior al de los verbales. Esta comunicación no verbal incluye toda una serie de acciones, que van, como señala Lucas,⁴⁷ desde gestos o movimientos del cuerpo, hasta la propia vocalización, la apariencia física o la ocupación del espacio y la proximidad física entre los sujetos participantes, entre otros muchos elementos.

5. EL TABLÓN DE ANUNCIOS

Hemos visto como, según la primera encuesta de la ADC DirCom, el tablón de anuncios presentaba todavía en fechas relativamente

⁴⁶ Justo Villafaña (1999), *op. cit.*, pp. 314-315.

⁴⁷ Antonio Lucas Marín, *op. cit.*, p 109.

recientes unos niveles de uso muy elevados entre los medios de los que se valían los responsable de la comunicación interna. Como afirma Piñuel,⁴⁸ el tablón de anuncios “es un útil clásico que brinda todo género de información”, pero que básicamente este mismo autor divide en tres grandes tipos: informaciones legales obligatorias, informaciones comunicadas al personal por la dirección (comunicación descendente) e informaciones que intercambia el personal.

No obstante, este canal se encuentra en clara decadencia, con una sensible reducción de su uso, como evidencia el último estudio de Dircom sobre la materia, en el que se señala que los canales menos valorados, tanto por los gestores de la comunicación interna como por los destinatarios de dicha comunicación, son “el tablón de anuncios convencional (34%) y las cartas de la dirección (38%)”.⁴⁹

A través de este soporte se puede distribuir información en todos los sentidos de la jerarquía social dentro de la organización; es decir, tanto en sentido ascendente, como transversal y descendente, e incluso horizontal. En todos los casos esta información es de carácter unidireccional y se incluiría mayoritariamente entre las comunicaciones operativas o para el desempeño. Piñuel⁵⁰ destaca que este soporte, cuando está estratégicamente bien concebido (con claridad, concisión, fácil acceso y compromiso interactivo), puede llegar incluso a servir también como medio para motivar y cohesionar al personal. El problema, como queda reflejado en la baja valoración que tiene en la actualidad, es que, en muchas ocasiones, este soporte se encuentra muy mal gestionado, con bajos niveles de actualización y escaso atractivo para los receptores.

⁴⁸ José L. Piñuel, *op. cit.*, p. 104.

⁴⁹ Yolanda Román (coord.) (2003), *op. cit.*, p. 29.

⁵⁰ José L. Piñuel, *op. cit.*, pp. 99-101.

Entre las ventajas de este soporte se encuentra su facilidad a la hora de transmitir cualquier mensaje y la flexibilidad que permite para difundir informaciones únicamente por esta vía, o como complemento de otras enviadas a través de canales diferentes. De hecho, y según apunta Piñuel,⁵¹ “el tablón de anuncios (...) ha demostrado ser un complemento perfecto de otros soportes de comunicación”. Por el contrario, los inconvenientes que presenta son también varios. La facilidad en su ejecución comporta una simplicidad que dificulta, o cuanto menos merma, la argumentación, e incluso su propia capacidad de atracción. Asimismo, el hecho de que cualquier miembro de la organización pueda utilizar el soporte obliga a cuidar su mantenimiento para que el tablón no se convierta en una jungla de mensajes en constante lucha entre sí por la supremacía. Por este mismo motivo, el número de mensajes a difundir por este canal ha de ser necesariamente limitado, una limitación que tendrá que regularse desde la propia organización o mediante el autocontrol por parte de sus miembros. Por último, y como todo medio masivo, tiene el inconveniente de no permitir la difusión de documentos o contenidos de carácter confidencial.

El tablón de anuncios como medio de comunicación es un canal de carácter eminentemente visual, por lo que se ha de cuidar en extremo la distribución de los mensajes, evitando la competencia extrema a la que nos referíamos antes. A este respecto, Piñuel⁵² recomienda distinguir las informaciones importantes y urgentes de las informaciones corrientes, facilitar su lectura fragmentándola por secciones, distribuir una sola información por pasquín, y señalar claramente los remitentes de cada información y su fecha de emisión.

La versión moderna de este canal son los paneles luminosos, e incluso los grandes monitores o pantallas de televisión, que permiten un mayor impacto entre los receptores, así como una mayor rapidez a la

⁵¹ José L. Piñuel, *op. cit.*, p. 105.

⁵² José L. Piñuel, *op. cit.*, p. 105.

hora de distribuir nuevos mensajes. Sin embargo, este tipo de soportes exige un mayor grado de actualización de contenidos para que no pierdan su efectividad, lo que implica una dedicación mayor de recursos humanos e incluso la asignación de un responsable encargado de su mantenimiento. Al mismo tiempo, las peculiaridades de este canal hacen que cambien las posibilidades de argumentación frente a los pasquines clásicos, pues por un lado tienen una determinada limitación de espacio, aunque por el contrario gozan del atractivo de poder presentar imágenes en movimiento. Además, los tabloneros clásicos permiten una mayor espontaneidad comunicativa, en el sentido de que cualquier miembro de la organización puede, en ocasiones sin superar ningún cauce, utilizarlos directamente como canal de expresión, mientras que las versiones electrónicas exigen que el emisor envíe sus mensajes al departamento encargado de la gestión de los paneles luminosos o de las pantallas. Por estos motivos, y aunque hay organizaciones que están sustituyendo los tabloneros clásicos por estas pantallas de televisión, entendemos que se tratan de dos canales diferentes, cuyas ventajas e inconvenientes deben valorarse por cada organización a la hora de su puesta en marcha.

6. EL VÍDEO CORPORATIVO

El vídeo corporativo suele ser un soporte audiovisual que contiene la presentación de la organización junto con una serie de informaciones básicas de la misma, que variarán según el diseño conceptual que se haya aplicado en cada caso. En principio, pretende aprovechar el carácter más atractivo y de más fácil asimilación del código audiovisual para transmitir una imagen de la corporación que resultaría más complejo difundir a través de otros soportes escritos o gráficos. Por el contrario, el vídeo presenta como mayor inconveniente la exigencia de un aparato reproductor para su consumo, circunstancia que le puede restar eficacia frente a otros medios más convencionales.

Además del vídeo corporativo, que recoge la esencia de la institución, y que vendría a ser el equivalente audiovisual de lo que Villafañe define como la carta de identidad, algunas organizaciones cuentan también con soportes audiovisuales para transmitir una información más actual. Esta modalidad se conoce con el nombre de videorrevistas de empresa, que se plantean como los periódicos internos pero en formato audiovisual y con una periodicidad menor. Villafañe⁵³ recomienda una difusión cuatrimestral, después de los periodos masivos de vacaciones, y con una duración de entre 20 y 30 minutos.

Este informativo televisado es, desde todos los puntos de vista, más difícil de mantener que el escrito, e incluso que otros, como pudiera ser el telefónico (una cinta magnetofónica grabada y emitida en bucle por un contestador automático). El informativo televisado requiere un tiempo de realización importante, mientras que el telefónico, por ejemplo, permite una actualización y una difusión instantánea de las informaciones. La realización y la difusión de un informativo televisado exigen un material importante y dedicar un espacio/tiempo durante las horas de trabajo para su difusión. Las nuevas tecnologías, como expondremos en el próximo capítulo, ofrecen alternativas interesantes para ambos tipos de soporte, como son tanto los sistemas de vídeo y audio bajo demanda, e incluso lo que se ha venido a denominar como *podcasting*.⁵⁴

7. EL PLAN DE ACOGIDA

En el momento en que una persona entra a formar parte de una organización, ésta desconoce, por regla general, la mayor parte de

⁵³ Justo Villafañe (1999), *op. cit.*, p. 312.

⁵⁴ Como se expondrá con mayor profusión en el próximo capítulo, el *podcasting*, como lo define la enciclopedia libre Wikipedia, consiste en crear archivos de sonido y distribuirlos mediante un archivo RSS de manera que permita suscribirse y usar un programa que lo descargue para que el usuario lo escuche en el momento que quiera.

cuestiones importantes referidas a la cultura y gestión de la misma. Además de este desconocimiento, que provoca en la persona la consiguiente desorientación inicial e incluso algún grado de soledad, el momento de integración en una nueva organización se encuentra caracterizado también por la elevada permeabilidad de este nuevo miembro hacia su entorno. Nos encontramos casi como ante un niño que tiene ante sí un nuevo mundo que está deseoso de conocer y de cuyas primeras impresiones quedará marcado para siempre.

Por este motivo, una adecuada comunicación resulta imprescindible para asegurar la plena y eficaz integración del nuevo miembro en la organización. La importancia de este momento de ingreso, que podríamos denominar incluso como de iniciación, es tal que Annie Bartoli⁵⁵ lo califica como “momento privilegiado de transmisión de informaciones”. Asimismo, Communication Publique considera que “es necesario utilizar ese momento fuerte que constituye la llegada de una persona al seno de una institución, para poner las bases de una integración y más tarde de una pertenencia”.⁵⁶ De ahí, el valor creciente que se le está dando a este instrumento de comunicación interna y que ha hecho que, junto con el portal web, sea el elemento que más se ha implementado en las organizaciones españolas en la última década, como ya hemos expuesto en el apartado primero de este capítulo.

Para el desarrollo de este plan de acogida, instrumento fundamental de comunicación interna para asegurar la cohesión de la organización y la plena integración del nuevo miembro, existe un variada gama de alternativas: desde el *wellcome pack* o cesta de bienvenida, como lo define Torralba,⁵⁷ y que aporta al nuevo trabajador una imagen global de la empresa, hasta un cuadernillo de recepción que permite responder a preguntas fundamentales que el nuevo empleado no se atreve a

⁵⁵ Annie Bartoli, *op. cit.*, p. 94.

⁵⁶ Communication Publique, *op. cit.*, p. 38.

⁵⁷ José Ángel Torralba, “Del tablón de anuncios al intranet”, p. 65.

formular. Villafañe⁵⁸ establece que este manual de acogida ha de contener la carta de identidad de la organización (historia, visión, misión y proyecto vigente), el diseño funcional y jerárquico, y una descripción sucinta de la cultura corporativa, y que debe entregarse acompañada de una carta del presidente de la organización en la que se le dé la bienvenida al nuevo miembro.

Por su parte, Communication Publique⁵⁹ postula que el manual de acogida se redacte con un estilo claro y que, al mismo tiempo, explicita el argot de la compañía, recogiendo incluso en un glosario todas las abreviaturas y siglas que se utilicen habitualmente por la organización. Asimismo, propone que su materialización gráfica esté en consonancia con la identidad visual de la empresa o institución y que se tenga en cuenta la juventud de la mayoría del público al que se dirige esta herramienta comunicativa.

Además de estos instrumentos, que según los casos se pueden presentar en formatos audiovisuales, escritos, e incluso con versiones específicas en el web de la organización, un verdadero programa de recepción no acaba el día de llegada, sino que comprende toda una fase de inserción en la que, durante varias semanas o meses, el nuevo miembro recoge y demanda nuevas informaciones, de manera que esta primera comunicación unidireccional se convierta en interactiva.⁶⁰ Para ello, algunas organizaciones complementan estos dispositivos más instrumentales con otros más personales, como la asignación de un tutor o padrino, que ayuda al nuevo miembro en su proceso de integración en su empresa o institución.

⁵⁸ Justo Villafañe (1999), *op. cit.*, p. 311.

⁵⁹ Communication Publique, *op. cit.*, p. 38.

⁶⁰ Annie Bartoli, *op. cit.*, p. 95.

Como resumen de todo lo expuesto, nos parece relevante la exposición que hace Johnsson de los procedimientos de acogida de los nuevos miembros, y según la cual:

Los programas de introducción constituyen una oportunidad para crear, justo desde el comienzo, una base de entendimiento entre una compañía y sus nuevos empleados. Tales programas, compuestos de reuniones bien preparadas, buenas ayudas audiovisuales y charlas personales planificadas, deberían desarrollarse en pequeñas dosis apetecibles en un período de tres a seis meses, no en grandes dosis que tienden a destruir más que a crear interés.⁶¹

8. LAS CUENTAS ANUALES Y EL INFORME DE GESTIÓN

Entre los instrumentos de comunicación de carácter clásico que se citan en la literatura científica, nos parece especialmente reseñable la aportación que hace López Lita de entender las cuentas anuales y el informe de gestión como un soporte básico de la comunicación interna. Entre las ventajas que el autor atribuye a estos instrumentos contables desde el punto de vista comunicativo destaca el hecho de que ambos proporcionan información para la toma de decisiones y de que transmiten la imagen fiel de la situación económico-financiera y de resultados a los públicos de la organización.⁶²

Las potencialidades comunicadoras de estos dos instrumentos son múltiples, como también lo son los riesgos derivados de ignorar sus posibilidades de uso desde el punto de vista de la comunicación y de la imagen, ya que, por imperativo legal, la información que contienen va a llegar en cualquier caso a la mayoría de los públicos de la organización. De hecho, y como ocurre con otro tipo de contenidos que se generan en

⁶¹ Hans Johnsson, *op. cit.*, p. 36.

⁶² Rafael López Lita, *Comunicación: La clave del bienestar social*, p. 182.

el seno de la organización, la información económico-financiera llegará a los públicos internos por tres canales básicos: los vehículos internos previstos por la propia organización, las comunicaciones dirigidas al público externo que también llegan a los miembros de la organización, y los líderes o formadores de opinión, que ofrecen su propio análisis e interpretación de los datos. En este sentido, López Lita apunta que para alcanzar la eficacia comunicadora en la transmisión de la información económico-financiera en el seno de la organización ésta debe conducirse a través de los canales internos previamente a que trascienda por otras fuentes y debe ir acompañada de información complementaria y explicativa.⁶³ En este caso especialmente se debe poner en práctica la máxima de la comunicación interna de “nunca antes los de fuera que los de dentro”, ya que la información que se transmite en este tipo de documentos es altamente significativa y trascendente para la correcta gestión de la organización y cohesión interna.

Esa trascendencia de la información contenida en las cuentas anuales y en el informe de gestión lleva a López Lita a proponer todo un modelo de plan estratégico de comunicación de los mismos, que se recoge en la figura 7.2. Como se puede ver, la dirección ejecutiva de la organización, apoyada en los diferentes niveles del organigrama funcional, es la encargada de establecer el plan estratégico de comunicación global de las cuentas anuales, tanto desde el punto de vista externo como interno. Los empleados, además de recibir la información por los cauces que se establezcan a nivel interno, están sujetos al impacto de la comunicación externa al formar parte también de los públicos no especializados, que reciben mensajes desde la comunicación general (institucional, de marca y de producto), desde los formadores de opinión y desde varios de los medios utilizados en la comunicación especializada, como la publicidad en medios masivos, por ejemplo. El esquema supone una exposición muy lúcida de la evidente

⁶³ Rafael López Lita, *op. cit.*, p. 73.

interrelación entre la comunicación interna y externa a la que ya nos hemos referido en el capítulo 5.

Este modelo que plantea López Lita cobra especial importancia ante la creciente ampliación del ámbito sobre el que informan públicamente las empresas, con la proliferación de lo que se ha venido en llamar como Triple Informe o Triple Balance, que incluye, además de la información de los resultados económicos y financieros de la empresa, el resultado de sus políticas y prácticas en el ámbito medioambiental y sociolaboral. La implantación de este tipo de informes se ha duplicado entre las grandes corporaciones españolas entre 2002 y 2005,⁶⁴ y, a tenor de lo que ocurre en las principales economías del planeta, esta tendencia al alza se mantendrá en los próximos años.⁶⁵ Para la elaboración de estos documentos se ha extendido como el principal estándar de información el que se propone desde la Global Reporting Initiative (GRI),⁶⁶ que establece una serie de indicadores que permiten, sobre todo, la comparación del compromiso y de los resultados de la acción medioambiental y sociolaboral de una compañía.

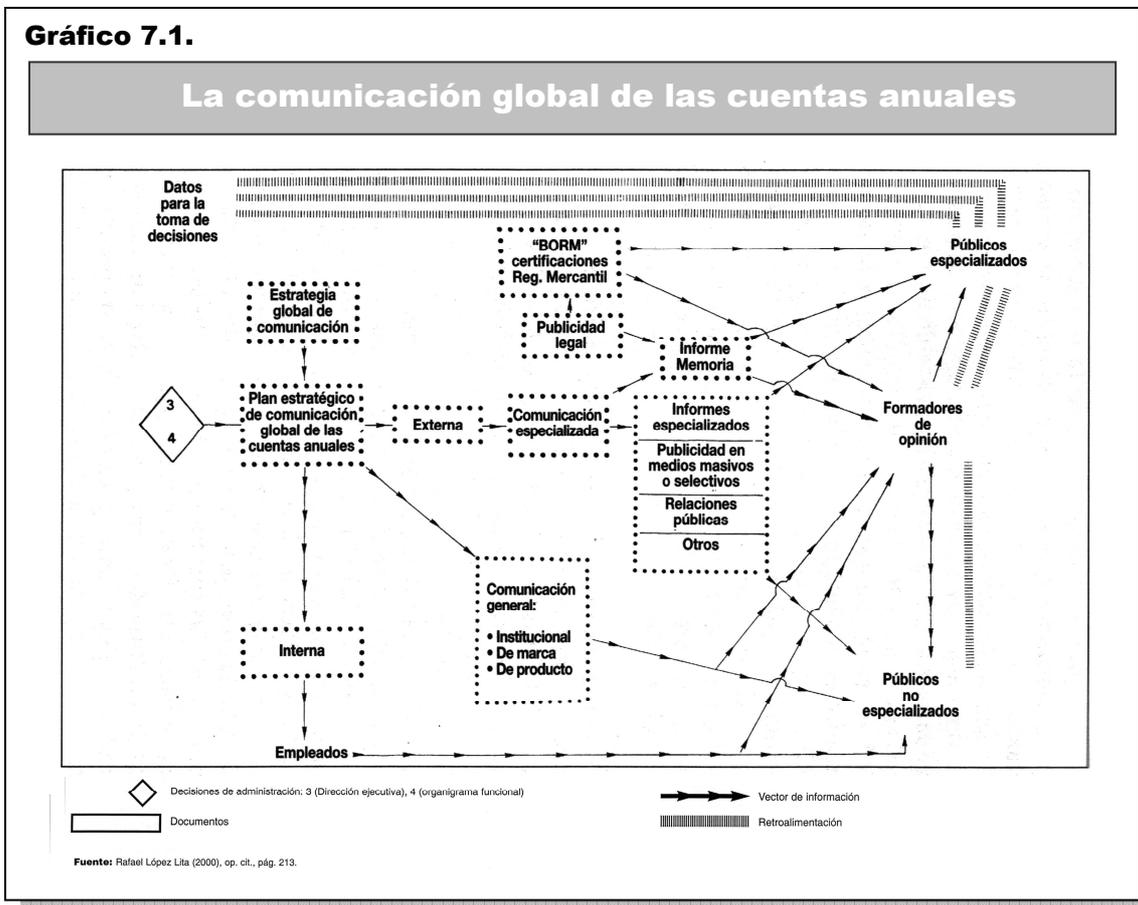
En el sector universitario son todavía muy escasos los ejemplos de información pública sobre las actuaciones en materia de Responsabilidad Social Corporativa. Como apunta el rector de la Universitat Jaume I de Castellón y presidente de la Red de Gabinetes de Comunicación de la Conferencia de Rectores de las Universidades

⁶⁴ KPMG, “Crece hasta un 25 por ciento el porcentaje de compañías españolas que elaboran informes de responsabilidad corporativa”.

⁶⁵ El trabajo “KPMG International Survey of Corporate Social Reporting 2005”, elaborado por la consultora KPMG y la Universidad de Amsterdam, evidencia que mientras en España el porcentaje de empresas con Triple Informe se sitúa en el 25%, en Gran Bretaña y Japón la cifra alcanza el 70 y el 80 por ciento, respectivamente, por lo que todavía queda mucho por avanzar en este terreno.

⁶⁶ El número de empresas españolas que cotizan en Bolsa que informan de sus actuaciones de acuerdo al GRI ha pasado de 6 en 2002 a 57 en 2005, según se recoge en V. Viñuales y J. M. Eguiagaray (dir.), *Anuario sobre Responsabilidad Social Empresarial en España 2006*, pp. 56-57. Por su parte, las guías para la elaboración de informes “en conformidad con el GRI” se encuentran accesibles desde www.gri.org.

Españolas (CRUE), Francisco Toledo,⁶⁷ sólo las universidades de Santiago de Compostela y de Zaragoza han iniciado actuaciones en este campo, siendo la primera la única universidad española que, hasta la fecha, ha publicado una Memoria de Sostenibilidad de acuerdo al GRI. Sin embargo, y como sostiene el propio rector Toledo, es de prever que este movimiento generalizado en el sector empresarial se trasladará también a las universidades, como ya lo está haciendo en otros países, como es el caso de Chile y de Gran Bretaña, por ejemplo, donde sus universidades vienen realizando desde hace ya unos años sus respectivos informes económicos, sociales y medioambientales.



Los aspectos sobre los que se informa en los informes o memorias de Responsabilidad Social Corporativa son especialmente críticos a la hora de configurar una determinada imagen de la organización entre sus

⁶⁷ Francisco Toledo, “La aplicación de la RSC en el sector universitario”.

públicos, y también, evidentemente, sobre sus públicos internos. Por ello, todo el esquema de comunicación que plantea López Lita para las cuentas anuales y el informe de gestión se ha de desarrollar con especial hincapié cuando esta información viene acompañada de la correspondiente en los ámbitos de la responsabilidad social corporativa de la organización.

9. EL MANUAL DE IDENTIDAD VISUAL Y EL LIBRO DE ESTILO

El Manual de Identidad Visual Corporativa o Manual de Imagen recoge la personalización de un conjunto de normas homogéneas que regulan el uso de los atributos de la identidad visual de la organización y que afectan a todas las aplicaciones gráficas, tanto internas como externas. El objeto que regula este manual es, por tanto, muy amplio, al abarcar todas las representaciones físicas de la organización ante sus públicos.

Martín Martín señala que el Manual de Identidad Visual debe estar formado por los siguientes elementos:

A) Normativas básicas:

- Simbología utilizada
- Colores institucionales
- Proporciones técnicas
- Tipografía institucional
- Tramas de fondos
- Identificadores y variaciones
- Versiones negativas

B) Línea de impresos:

- Alta Dirección

—Comunicación general

—Impresos régimen interior

C) Señalizaciones internas

D) Señalizaciones externas

E) Publicidad institucional

F) Regalos

G) Elementos de reproducción⁶⁸

Respecto a las señalizaciones, Piñuel asegura que “cumplen una función claramente prioritaria de mediación social, al ajustar la apropiación del espacio a los requerimientos de la organización como sistema”.⁶⁹ De esta manera, las señalizaciones, además de establecer visualmente un tipo de organización, que se plasma claramente en la asignación de espacios y en la forma de comunicarlo, pueden también contribuir a favorecer una determinada cultura. Así, por ejemplo, rotular algunos espacios con nombres de personalidades determinadas en el sector, o de antiguos personajes ilustres de la organización, decanta claramente en un sentido este instrumento comunicativo y lo convierte en difusor de la cultura. A este respecto, cabe destacar la opinión de Weil, para quien las sedes sociales son “actos de comunicación que ilustran el estilo y los valores de la empresa”.⁷⁰

El Manual de Identidad Visual puede, y debe, complementarse con un Libro de Estilo que, como apunta Martín Martín,⁷¹ ha de recoger un conjunto armonizado de normas para unificar y mejorar la “imagen escrita” de la organización. Este autor define esta herramienta como:

Un auxiliar de los empleados, para todas las cuestiones lingüísticas y técnicas más habituales, en donde aparecen redactados y presentados

⁶⁸ Fernando Martín Martín, *Comunicación Empresarial e Institucional*, pp. 195-196.

⁶⁹ José L. Piñuel, *op. cit.*, p. 109.

⁷⁰ Pascale Weil, *La comunicación global. Comunicación institucional y de gestión*, p. 100.

⁷¹ Fernando Martín Martín, *op. cit.*, p. 112.

todo tipo de documentos impresos necesarios de utilización en la empresa o institución.⁷²

A la hora de su elaboración, este autor recomienda recoger una serie de normas ortográficas y gramaticales para comunicarse clara, concisa y profesionalmente entre todos los componentes de la organización y los de fuera de ella. Este Libro de Estilo debe contener, además de esta normativa lingüística de carácter general, un vocabulario específico de los términos más comúnmente utilizados, un apartado en el que se aclaren y expliquen los símbolos, abreviaturas, siglas y acrónimos usados en la organización, y un desarrollo de cada uno de los documentos que se empleen en la empresa o institución. Martín Martín reconoce que el Libro de Estilo es una herramienta muy laboriosa de realizar y aplicar, pero “excesivamente útil a la hora de mantener una excelente imagen interna y externa de la empresa o institución”.⁷³

10. OTROS MECANISMOS DE CARÁCTER CLÁSICO

Los mecanismos e instrumentos de comunicación interna que se podrían agrupar bajo la etiqueta que aquí hemos utilizado de “carácter clásico” son sin duda más numerosos que los hasta ahora expuestos. Una relación de otros soportes de similares características no dejaría de ser simplemente referencial. Sin embargo, puede resultar interesante su inclusión en este apartado, ya que evidencia la gran riqueza de posibilidades comunicativas que se han dado en el seno de las organizaciones antes de la irrupción de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación. Este elevado número de canales clásicos se ha incrementado con la revolución tecnológica que abordaremos en las páginas siguientes, pero más allá del crecimiento numérico, lo realmente importante de este proceso es comprobar hasta

⁷² Fernando Martín Martín, *op. cit.*, p. 112.

⁷³ Fernando Martín Martín, *op. cit.*, p. 113.

qué punto los nuevos canales aportan ventajas o no, y mejoran o no, el proceso comunicativo interno de las organizaciones, como intentaremos analizar en los dos próximos capítulos.

Esta relación de medios clásicos tiene que incluir necesariamente el buzón de sugerencias, aparecido en los años cincuenta y que ha venido desde entonces siendo utilizado con éxito en un buen número de empresas industriales y también del sector servicios. Se trata de un canal de carácter claramente ascendente, pero para que sea realmente efectivo debe contar con un retorno en todos los casos. Para asegurar su permanencia se deben examinar y contestar todas las sugerencias recibidas. Además de distribuir fuera de los cauces comunicativos habituales información que puede resultar muy útil para la alta dirección, contribuye también –cuando su gestión responde a los criterios de eficacia antes expuestos– a generar un clima de diálogo y de participación que, sin duda, redundará en un mayor sentido de pertenencia entre todos los miembros de la organización. El nivel de uso del buzón de sugerencias se ha reducido considerablemente en la última década, pasando de un índice de penetración del 35,2 al 18,9 por ciento. Asimismo, la incorporación de las TIC ha permitido ofrecer variaciones de este canal y superar el buzón físico por otros cauces de comunicación digital, integrados incluso en el web de la organización.

Piñuel⁷⁴ propone también otros medios que pueden ser incluidos en este apartado: las “grandes celebraciones”, que persiguen el consenso y la motivación colectiva mediante el espectáculo y el efecto de las masas, y las visitas de empresa, o jornadas de puertas abiertas. Las primeras se pueden equiparar con la convención anual que, según el estudio de Inforpress,⁷⁵ realiza el 47,2% de las grandes empresas, mientras que las jornadas de puertas abiertas las realizan el 29,9% de las compañías. Éstas últimas presentan para Piñuel una triple ventaja: refuerzan la

⁷⁴ José L. Piñuel, *op. cit.*, pp. 124-126.

⁷⁵ Custodia Cabanas et al., *op. cit.*

cohesión entre los miembros de la organización frente a los visitantes, aproximan entre sí a las unidades dispersas, e insertan a la empresa en su comunidad abriéndole sus puertas. Este autor recoge también en su listado de plataformas de comunicación interna las reclamaciones a la dirección, que plantea de modo similar al buzón de sugerencias pero de carácter anónimo. Por último, cita la megafonía masiva, unos sistemas que se generalizaron sobre todo en las organizaciones de tipo fabril y que, en su opinión, “adolecen de una mala retención y a menudo son percibidos como una agresión sonora”.⁷⁶

Entre los otros mecanismos de carácter clásico que se proponen por los diversos autores analizados, destacan los módulos de formación que plantea Villafañe,⁷⁷ que se conciben como contenidos de la identidad y cultura corporativas de la organización que se han de difundir en todos los seminarios y cursos de formación y especialización técnica que sigan los empleados. En la concepción de este autor, se trata de módulos “enlatados”, aunque siempre deben ser expuestos de manera oral por la persona encargada de la formación en la organización.

Villafañe⁷⁸ plantea también otros instrumentos, cuya realización puede llevarse a cabo por medios clásicos o también por interactivos, pero que hemos preferido incluir en este epígrafe y que básicamente son el manual de procedimientos, la línea directa y las notas de obligada respuesta. El manual de procedimientos recoge la información operativa para el desempeño de las actividades en el interior de la organización, en especial aquella que se encuentra formalizada o regularizada. Villafañe propone que se complementen con instrumentos de autoevaluación y con un canal de respuesta para resolver dudas sobre el desempeño. La línea directa, por su parte, se puede establecer a partir de una línea telefónica, o bien desde una intranet, y tiene como

⁷⁶ José L. Piñuel, *op. cit.*, p. 127.

⁷⁷ Justo Villafañe (1999), *op. cit.*, p. 312.

⁷⁸ Justo Villafañe (1999), *op. cit.*, pp. 312-314.

finalidad recoger y dar respuesta a las demandas de información que surjan de cualquier persona de la organización. Por último, las notas de obligada respuesta tienen como objetivo satisfacer y analizar la demanda informativa en otros ámbitos diferentes a la unidad de comunicación.

Es evidente que la estrecha relación de la comunicación interna con la externa, como hemos visto anteriormente, puede dar lugar a que un buen número de instrumentos o mecanismos pensados originalmente para el exterior puedan englobarse también como de comunicación interna. Así, y sin ánimo de ser excesivamente puristas, nos parece oportuno recoger aquí los anuncios de selección de personal como un canal más de comunicación interna. No en vano, se trata de la primera toma de contacto del futuro personal de la organización con la misma. Para Weil,⁷⁹ el reclutamiento es, en efecto, una palanca de la comunicación institucional que permite transmitir el atractivo de la empresa al completo. Es la ocasión para precisar la identidad y la vocación de la empresa y los perfiles de puestos que corresponden a sus perspectivas.

Por su parte, Johnsson, incluye en su particular catálogo de medios internos las exhibiciones de productos ante los empleados, que, en su opinión, “pueden ayudar a crear un conocimiento sobre ellos frente a las demandas del cliente respecto a su capacidad de servicio”.⁸⁰ Asimismo, plantea también las contribuciones a actividades de tiempo libre y los programas de viajes como un modo de crear mejores relaciones entre el personal de las compañías con una amplia base geográfica. Respecto a los programas de viaje, asegura que “aplicados mediante un sistema de sorteo, para evitar sospechas de prejuicios o favoritismo, tales métodos para establecer contactos entre grupos de

⁷⁹ Pascale Weil, *op. cit.*, p. 68.

⁸⁰ Hans Johnsson, *op. cit.*, p. 37.

personal de las varias localidades de la compañía pueden ser especialmente valiosos en las empresas multinacionales”.⁸¹

La variedad de medios de comunicación interna que aquí hemos definido de carácter clásico es casi tan amplia como las diferentes manifestaciones del comportamiento de la organización. Ya dijimos que en una empresa o institución todo comunica, tanto en su interior como de cara a los públicos externos. Desde la revista interna a la simple disposición del mobiliario, desde las cartas de la presidencia hasta la calidad de los servicios de restauración internos, por ejemplo, todo cuanto acontece en el interior de la organización comporta un mensaje dirigido a los públicos internos. El uso de unos u otros canales, su mayor o menor protagonismo en el proceso comunicativo, su interrelación o competencia, y todas cuantas cuestiones afectan al uso de los medios de comunicación interna variarán de una organización a otra, y en último extremo deben responder a una decisión calculada de los responsables de gestionar la comunicación en la organización de acuerdo a su estrategia y a una planificación adecuada para alcanzar los objetivos marcados. Para ello, es fundamental el conocimiento que se ha pretendido mostrar en estas páginas y en los capítulos siguientes sobre las características y posibilidades de cada medio.

⁸¹ Hans Johnsson, *op. cit.*, p. 37.