

Los 90, una década de comunicación interna

La década de los 90 ha sido tiempo de comunicación interna en nuestro país. Lo que, como tantas tendencias, llegó al mundo de las organizaciones empresariales como una moda se ha consolidado hoy como una de las más importantes herramientas de gestión de los recursos humanos. Para hablar del momento que atraviesa la comunicación interna hemos invitado a **Gemma Carbonell**, manager de Recursos Humanos de Samsung Electronics, **Joana Rodríguez**, responsable de Comunicación Interna de Ferrocarrils de la Generalitat de Catalunya, **Eladio de Miguel**, jefe de Comunicación Interna y Formación de TMB (Transportes Metropolitanos de Barcelona), y **Dominic Campillo**, director de Avalanche.



“La potencia de la comunicación interna radica en el mensaje y los medios deben adecuarse a las necesidades de cada momento.”

Joana Rodríguez



¿Cuándo empezásteis a trabajar en el ámbito de la comunicación interna?

JR- En 1991 se me hizo el encargo de elaborar un Plan de Comunicación Interna. A partir de ese plan se creó el Área de Comunicación Interna. Era un plan de puesta a cero, de solución de problemas, muy enfocado a mejorar procesos y sistemas, y que nos ponía en una situación adecuada para, a partir de ahí, construir un plan estratégico de comunicación interna que se inició en el 95.

EdM- En 1997 la reordenación del Area de Personal de TMB trajo consigo el desarrollo del departamento de Comunicación Interna y Formación. Todo ese proceso de reordenación iba en la línea de conseguir una mejora del clima laboral sobre la base de una política clara de comunicación, tendente a una mayor motivación e implicación del personal. Había que desarrollar una serie de planes de acción que contribuyeran a la mejora de un deteriorado clima laboral, consecuencia de las situaciones de conflictividad que había vivido la empresa entre 1992 y 1997.

GC- Siendo directora de Recursos Humanos de la Fundación Hospital/Asil de Granollers, en 1994 iniciamos una dinámica de comunicación interna, cuyo objetivo era sentar las bases para afrontar en las mejores condiciones posibles la consecución de un plan estratégico centrado en la ampliación del Hospital. A partir del estudio llevado a cabo por Avalanche se elaboró, siempre con su colaboración, el plan de comunicación y el plan de acción, que desarrolló cuatro ejes de progreso: la formación, la comunicación, la calidad y el trabajo en equipo. Respecto a mi actual etapa profesional en Samsung debo decir que la comunicación interna es considerada como una de las herramientas fundamentales para el desarrollo de los recursos humanos y que voy a procurar potenciar y consolidar acciones iniciadas antes de mi llegada a la empresa, así como poner en marcha nuevos proyectos, todo ello formando parte de un nuevo Plan de Comunicación con objetivos a medio y largo plazo.

DC- En 1985 me incorporé a Sun, empresa líder y pionera de la comunicación interna en Francia por aquellos años. Sun aplicó métodos y herramientas de la publicidad y el marketing en el ámbito interno de las empresas. Supo generar entusiasmo entre muchos directivos del momento y demostrar la importancia de la comunicación interna, una herramienta cuyo máximo interés y objetivo radica en vender una cierta idea de la empresa a su personal y movilizarlo en torno a objetivos comunes y compartidos.



“ El objetivo principal de la comunicación interna es vender una cierta idea de la empresa a su personal y movilizarlo en torno a objetivos comunes y compartidos .”

Dominic Campillo



¿Creéis que los empresarios y directivos españoles han entendido ya la utilidad de la comunicación interna como herramienta de gestión y plataforma de desarrollo de los recursos humanos?

JR- Creo que ahora empiezan. No me acabo de creer que los 90 fuera la década de la comunicación interna en España. Se ha empezado a utilizar en multinacionales, en grandes organizaciones, pero todavía no ha alcanzado el estadio en que los directivos están convencidos de su utilidad. Se hacen acciones en proyectos o situaciones concretas en las que se piensa que la comunicación interna puede servir de ayuda. Se utiliza en situaciones de crisis, pero me da la impresión de que no está

EM- Creo que el desarrollo de la comunicación interna en España ha estado muy ligado a la formación de las personas que han dirigido los departamentos de personal, muy cercana a los temas de Administración y Gestión de Personal. La comunicación interna ha crecido a medida que se ha ido incorporando gente con una preparación más abierta, y que han constatado la conveniencia de incorporar valores muy ligados al factor humano, al liderazgo, a la motivación y a la implicación. Las grandes empresas no conciben su propia existencia sin un departamento de comunicación interna potente, capaz de desarrollar los planes de acción correspondientes a las líneas estratégicas que se tienen definidas en esos ámbitos.

DC- Aquello de que la comunicación interna es cosa de todos es una frase hecha pero es también una gran verdad. Porque a veces se deshace del problema creyendo que ya no es cosa suya. Lo que es fundamental en la comunicación interna es contar con un director general con las ideas claras, que sea un ejemplo de determinación y cuyo comportamiento aporte credibilidad a las demandas que se hacen al personal en términos de comunicación.

GC- Está costando, pero creo que hay conciencia en las esferas directivas de la importancia de prestar atención a la comunicación interna. Unos lo habrán hecho de una manera más formal, incorporando la figura del responsable de comunicación interna en el organigrama. Otros lo han hecho de forma más intuitiva. La mayoría de los directores generales tienen ya la preocupación o intentan llevar a cabo acciones para acercarse a la gente, para recibir feed-back. Hay que tener en cuenta la importancia de la información como elemento necesario para la toma de decisiones y el mantenimiento de un buen clima laboral.

JR- Yo me refería más bien a que tiene una potencia que va mucho más allá de lo que se está utilizando hasta ahora. Estoy convencida de la utilidad que tiene la comunicación interna para las organizaciones, ya que es fundamental para la consecución de los objetivos de cualquier colectivo humano. De hecho, todos somos expertos en comunicación interna como miembros de cualquier grupo, incluida la familia. La gente está perfectamente entrenada de manera natural para practicarla correctamente, es intrínseco al género humano para acercar ideas y posiciones, pero parece que a veces existe un bloqueo al introducir esta práctica en la dinámica de trabajo.

¿Cuáles son los puntos débiles que las organizaciones deben superar para desarrollar una comunicación interna eficaz?

JR- Las organizaciones deben empezar a confiar en la comunicación interna e incorporarla a las formas de relación con el personal y las áreas.

DC- El problema de muchas empresas es la deshumanización: mucha gente y muy poca comunicación.

EdM- El gran punto débil es la distancia con que se conocen los problemas. Es necesario conocerlos directamente, tal y como se viven desde abajo. El conocimiento que tienes en base a una estructura piramidal implica muchos filtros. En cambio, si se provoca una situación de relación directa, como por ejemplo en los “desayunos de trabajo”, sí que se puede llegar a tener ideas claras de lo que piensa el personal.

GC- Pienso que los que estamos aquí somos conscientes de la importancia de la comunicación, pero yo constato cada día que



“Hay que tener en cuenta la importancia de la información para la toma de decisiones y el mantenimiento de un buen clima laboral.”

Gemma Carbonell



EdM- Si quieres implicar tienes que comunicar. La gente no quiere lo que no conoce. Sólo si se conoce algo llegas a quererlo, y para quererlo tienes que empezar por darlo a conocer y por expresar qué hay detrás de las organizaciones y cuáles son sus expectativas. Creo que el tema básico es que se comunica para implicar, para que la gente sea consciente de dónde estamos y qué necesitamos.

cometo errores de comunicación directamente con mi equipo¿Cuál es el problema? El mismo que viven las organizaciones: estamos centrados en los resultados y nos olvidamos de comunicar los objetivos conseguidos. Nos dedicamos a solucionar problemas y en ocasiones ocurre que olvidamos comunicar a las personas implicadas que el problema está solucionado.

DC- Vivimos una época, y cada vez más, en que la gente no se moviliza ni con resultados ni con dinero. Se moviliza, por ejemplo, con mensajes lógicos.

JR- Si yo algo lo siento mío, lucho por ello. Si lo siento responsabilidad de otros...Estoy segura de que si pensásemos en un todo, en que no somos dos partes, los que pensamos o comunicamos y los que reciben y ejecutan, empezaría a ser más fácil. La diferencia es “me siento parte de” o “no me siento parte de”.

EdM- En TMB hemos podido comprobar recientemente como hay otras cosas que pueden ser muy motivadoras para el personal. El 125 aniversario de autobuses y el 75 del metro han generado el rescate de la memoria histórica de la compañía gracias a la participación del personal, que ha aportado colecciones, recuerdos, documentación de tiempos pasados. El orgullo de pertenencia puede ser más motivador que cualquier compensación económica.



“La estructura piramidal tiene muchos filtros y si se quiere tener una idea clara de lo que que piensa el personal hay que provocar situaciones de relación directa.”

Eladio de Miguel



¿Qué futuro le espera a la comunicación interna, que propugna la cohesión, el trabajo en equipo, la integración... en una sociedad dominada por los avances en las telecomunicaciones, que no siempre generan la interrelación, la comunicación cara a cara, los valores más cálidos o humanos de la comunicación?

JR- La comunicación interna tiene su potencia en el contenido, en el mensaje, y los medios deben decuarse a las necesidades de cada momento. Es cierto que Intranet crea un acceso infinitamente más fácil a la información pero, bajo mi punto de vista, lo que pretende la comunicación interna es cambiar actitudes. Una gran cantidad de información puede acabar moldeando una actitud, pero según tu parecer, no con un objetivo concreto, que es lo que pretenden las organizaciones.

EdM- Nosotros creemos que la evolución de Internet, y por extensión Intranet, va a llegar a todas partes y es la gran revolución de la comunicación.

DC- Internet es más una revolución industrial que una revolución de la comunicación. Es un medio para acceder con rapidez a muchísimas cosas y que como algún pensador te ha dicho te acerca a lo lejano y te aleja de lo cercano.

EdM- Lo complementa. Está claro que la Intranet facilita, complementa, permite una inmediatez que no hay otra forma de conseguirla y no la puedes excluir desde ningún punto de vista

para desarrollarla comunicación. Es al mismo tiempo una herramienta que te permite corregir posibles errores con la misma rapidez.

GC- Por otra parte, el correo electrónico hace que las personas superen ciertos frenos que pueden darse en el cara a cara cuando se trate de profesionales de niveles jerárquicos diferentes. De alguna forma democratiza la comunicación y al ser un medio de comunicación escrita permite un cierto sosiego tanto en el emisor como en el receptor. Aún así, creo que no debería suplantar la comunicación oral. Los medios en sí no son ni buenos ni malos, es la utilización que hacemos de ellos lo que debe ser valorado.

