

La Comunicación Interna: Una Respuesta a los Retos de Gestión de Organizaciones del siglo XXI

Oscar Javier Arana Requena¹, Francisco Panera Mendieta²

¹ Ingeniero Industrial, E.U.I.T.I. UPV-EHU, Plaza La Casilla, 3. 48012 Bilbao, activa@euskalnet.net

² Dr. Ingeniero Industrial, E.U.I.T.I. UPV-EHU, Plaza La Casilla, 3. 48012 Bilbao, oeppamef@lg.ehu.es

RESUMEN

Los cambios acaecidos en la sociedad global están haciendo de la comunicación interna una herramienta básica en la gestión de las organizaciones del siglo XXI. Reflejo de esta situación es la importancia que esta herramienta cobra en la nueva Norma ISO 9001:2000 y en el Modelo EFQM de Excelencia. En este trabajo se presentan las “cualidades” deseables de una organización que opte por incorporar la comunicación interna en su modelo de gestión y algunas de las herramientas para lograrlo.

1. Introducción

La competitividad de las organizaciones en la sociedad global necesita la suma de las capacidades de todas las personas. La comunicación es condición indispensable de esa participación. No es posible establecer una comunicación dentro de la empresa si quien lo intenta, no parte de una convicción ética. Los cambios en la sociedad de finales del siglo XX y principios del XXI han provocado esa “necesidad de ética” dentro de las organizaciones.

Los nuevos estilos de dirección, que son base de la gestión de organizaciones contemporánea, tienen una vertiente de respeto a la individualidad que hacen de la comunicación interna la gran herramienta del liderazgo participativo.

2. La nueva sociedad global [1]

2.1 Comunicación

Los individuos de las sociedades occidentales tienen ante sí una gran posibilidad de conseguir información, docenas de canales de TV, varias emisoras de radio, varios diarios, una veintena de revistas semanales o mensuales, toda la comunicación de Internet, etc..

La sociedad de la información está instaurando ya la *era del conocimiento* (accesibilidad de la información e interactividad de la comunicación) y la *era del espectáculo* (predominio de la imagen), dos coordenadas del nuevo orden social.

Esta sociedad está condicionada por la inmediatez y lo efímero, el impacto social de programas y experiencias de un naturalismo sórdido son otras vertientes de esta nueva sociedad. La necesidad de triunfo inmediato y fácil hace que los valores de trabajo y sacrificio tengan poca influencia. Se está transformando la realidad mediante la imagen. Lo que parece es más importante que lo que realmente es.

2.2 Nuevo trabajo

De los trabajadores físicos hemos pasado a los trabajadores pensantes y al auge del teletrabajo. Formas como el trabajo estacional y el de fin de semana, el agrupamiento de tareas parciales para diferentes empresas o el llamado *call work* (trabajo concreto por expresa petición del cliente) aparecen como nuevas formas de vida y la consiguiente necesidad de nuevos modelos de gestión

2.3 Globalización

La economía global ha cambiado, los hechos del 11 de Septiembre han puesto de manifiesto la falta de vertebración de la sociedad global. La contestación de los movimientos anti-globalización están provocando cambios sociales que tienen como fin y principio la importancia de la personas. Otra vertiente de la globalización es la evidencia de que la mayoría de los 3.000 idiomas tradicionales utilizados en el mundo actualmente están en vías de desaparición.

2.4 Cambios tecnológicos

Las nuevas tecnologías han creado nuevos conceptos en el mundo de los negocios, nuevos modos de distribución y de mercado. Todo ello origina un nuevo concepto de empresa y de mercado. Es la tecnología de la información la que sirve de motor a los cambios que están experimentando las empresas. Las empresas pueden comunicarse internamente mediante: telepresencia, teleconferencias, audio y videorreuniones, mensajería electrónica, multimedia, que permite utilizar imágenes en movimiento, voz, música, gráficos y textos de modo interactivo, etc. Parece abrirse paso la nanotecnología, con ordenadores del tamaño de una hormiga. La informática y la telemática (www) facilitan a las empresas la creación de sus propio periódicos electrónicos. Todo ello exige una estructura descentralizada en la empresa que propicie los intercambios de información y convierta el trabajo en equipo en algo habitual.

2.5 Nuevos estilos de dirección

El aumento cuantitativo y cualitativo de las comunicaciones internas es un indicio claro del abandono progresivo de los estilos de dirección autocráticos y paternalistas a favor de los estilos consultivos y participativos. Se está en proceso de humanización y de la toma de conciencia de los derechos individuales y subjetivos, se reivindica cada día más el derecho a la participación en la gestión de la empresa y se trabaja dentro de la empresa para idear formas innovadoras de llevarlo a cabo.

2.6 Nuevos conceptos de empresa y mercado

La revolución tecnológica, la revolución informática, que supone cambios radicales y cualitativos en el proceso productivo, y la revolución telemática, que constituye un desafío a la estructura básica de las empresas, provocan una tendencia clara hacia un *proceso de desmembramiento de las empresas* tradicionales, organigramas más planos, menos personas por centro de trabajo, más redes de comunicación, etc...

2.7 Nuevas competencias

De la nueva empresa surge un conjunto de competencias que definen a los profesionales del futuro: flexibilidad, polivalencia, apertura a los cambios, espíritu de participación, capacidad de innovación y trabajo en equipo.

3. Entorno a la comunicación interna [2]

3.1 La comunicación interna y la Norma ISO 9001:2000

La norma ISO 9001:2000, recientemente puesta en funcionamiento, determina la necesidad de trabajar con la comunicación interna. Si analizamos el texto de la norma, aparece en el punto 5.5.3. el siguiente párrafo:

“COMUNICACIÓN INTERNA: la alta dirección debe asegurarse de que se establecen los procesos de comunicación apropiados dentro de la organización y de que la comunicación se efectúa considerando la eficacia del sistema de gestión de la calidad.”

Además de esta indicación explícita la comunicación interna engloba a la acciones de mejora, transmisión de objetivos, alineación de personas y organización, integración del personal etc.....

Los puntos que señala la norma ISO 9001: 2000 en los cuales la comunicación interna va a influir de manera significativa son:

Compromiso de la dirección

Enfoque a cliente

Política de calidad

Planificación y objetivos

Competencia, toma de conciencia y formación

Ambiente de trabajo

Comunicación con el cliente.

Auditoría interna

Mejora continua y acción correctora-preventiva

En resumen la comunicación interna es absolutamente necesaria para el desarrollo de la nueva norma.

3.2 Modelo EFQM de Excelencia y la comunicación interna

En el Modelo de Excelencia Europeo E.F.Q.M. la comunicación es el cemento que une desde los agentes hasta los resultados. Si se analizan los criterios y subcriterios se pueden seguir las diferentes conexiones entre los criterios, subcriterios y la comunicación interna. Criterio a criterio se puede apreciar:

Liderazgo

“Como los líderes desarrollan y facilitan la consecución de la misión y visión, desarrollan los valores necesarios para alcanzar el éxito a largo plazo e implantan todo ello en la organización mediante acciones y los comportamientos adecuados”.

La comunicación interna ayuda a la implicación de las personas, la transmisión de los valores, misión y visión, en definitiva es clave.

Política y estrategia

“Como implanta la organización su misión y visión mediante una estrategia claramente centrada en todos los grupos de interés y apoyada por políticas, planes, metas procesos relevantes”.

La comunicación interna facilita la asunción y modificación de la estrategia, en definitiva la convierte en propia de los líderes y las personas de la organización.

Personas

“Como gestiona, desarrolla y aprovecha la organización el conocimiento y todo el potencial de las personas que lo componen.....”.

Aquí los comentarios sobran, la comunicación interna es la esencia de la participación y de la gestión de las personas.

Alianzas y recursos

“Como planifica y gestiona la organización sus alianzas externas y sus recursos internos en apoyo de su política y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos.”

La gestión de alianzas externas está basada en la participación de diferentes colectivos de la organización, la comunicación crea la cultura necesaria para que las personas participen de manera activa en las relaciones externas.

Procesos

“Como diseña, gestiona y mejora la organización sus procesos para apoyar su política y estrategia y para satisfacer plenamente, generando cada vez mayor valor, a sus clientes y otros grupos de interés”.

En muchos de los procesos la comunicación interna será importante.

Resultados en clientes, personas, sociedad y resultados clave

Para los resultados la comunicación será importante en los resultados en los clientes y clave en los resultados en las personas.

4. Actitudes comunicacionales de las organizaciones [3]

Por lo tanto las empresas deben cambiar y adaptarse a la nueva situación, la comunicación interna debe gestionarse. La empresa debe realizar, si pretende ser competitiva en el futuro, un esfuerzo para interiorizar un modo de gestión basado en muchas de las siguientes actitudes:

Escuchar y pensar en lo que el cliente (interno y externo) transmite

Cambiar la cultura del decir que no, por el decir que SÍ

Romper las barreras, suprimir el anonimato de los empleados que atienden al público

Erigir al cliente en “juez de la calidad” y contestar a sus reclamaciones
Generar confianza y transparencia en la organización
Impulsar las iniciativas sociales
Cultivar el dialogo y emplear un lenguaje simple y accesible
Respetar los derechos individuales y dar ejemplo en el respeto a la ley
Flexibilizar las estructuras con una gestión racional y participativa
Buscar soluciones nuevas para problemas viejos, implicar a todos en la solución
Ser honesta y eficaz en sus encuestas, utilizando procesos de encuesta serios
Profesionalizar la gestión y aprovechar la creatividad de los profesionales
Considerar la remuneración como factor competitivo y no como un problema
Fomentar la cultura de la delegación y el hacer, preferir el error de la acción a la falta de problemas de la pasividad

5. Algunas herramientas de comunicación interna

5.1 Periódico interno

DESCRIPCIÓN Documento emitido con periodicidad a la empresa.
 EMISOR Organización – Empresa.
 RECEPTOR Todas las personas de la empresa.

5.2 Paneles de información

DESCRIPCIÓN Lugar físico para la colocación de documentación informativa escrita o gráfica.
 EMISOR Organización o Departamento involucrado en la información.
 RECEPTOR Personal que físicamente se encuentre con el panel

5.3 Sistemas integrados: INTRANET

DESCRIPCIÓN Sistema personal de intercomunicación y recogida de información, red interna de comunicación a través de ordenadores y la red.
 EMISOR Persona o departamento que emite la información para cada usuario o todos los usuarios de la red.
 RECEPTOR Persona que dispone de terminal.

5.4 Comité de Dirección

DESCRIPCIÓN Grupo de responsables o Directores que se reúnen periódicamente (mensual o bimensualmente) para seguir la marcha de la empresa. Introducir elementos de mejora.
 EMISOR Responsable de la empresa.
 RECEPTOR Responsable de las áreas.

5.5 Comité de Calidad

DESCRIPCIÓN	Grupo de responsables o personas muy involucradas en el sistema de calidad de la organización que se reúnen periódicamente para estudiar su evolución.
EMISOR	Gestores de calidad en sus diferentes facetas.
RECEPTOR	Responsables de las áreas o grupos de trabajo involucrados en la calidad.

5.6 Reuniones diarias de actividad

DESCRIPCIÓN	Reunión diaria de programación de trabajo (sólo cuando hay variaciones de programa).
EMISOR	Responsable de área o Director Departamento.
RECEPTOR	Mandos intermedios.

5.7 Reunión con el Director General

DESCRIPCIÓN	Reuniones periódicas anuales que el Director General realiza con todo el personal para transmitir la situación de la empresa y los objetivos futuros.
EMISOR	Director General.
RECEPTOR	Toda la organización.

5.8 Grupos de trabajo

DESCRIPCIÓN	Equipo interdisciplinar multijerárquico creado para resolver problemas o mejorar algo.
EMISOR	Coordinador equipo.
RECEPTOR	Miembros del grupo.

5.9 Sistemas de acogida y recepción

DESCRIPCIÓN	Proceso de bienvenida y recepción aplicado a las personas en su incorporación a la organización con el objeto de conocer su puesto de trabajo y la misión, visión y valores de la organización.
EMISOR	La organización.
RECEPTOR	Recién llegado.

5.10 Grupos de formación específicos

DESCRIPCIÓN	Formación dada por el personal responsable o formación compartida.
EMISOR	Grupo docente.
RECEPTOR	Personal que asiste a la formación.

5.11 Elementos visuales

DESCRIPCIÓN	Resumen de instrucciones o mensajes colocados visualmente. Elementos visuales que facilitan la detección de problemas.
EMISOR	Departamento responsable.
RECEPTOR	Persona que trabaja con la citada información.

5.12 Libro de Calidad

DESCRIPCIÓN	Documento que recoge indicadores de gestión y toda la información relevante de la organización en relación a la excelencia o calidad. (Se usa en las reuniones de calidad e incluye revisión de objetivos y acciones).
EMISOR	Departamento emisor.
RECEPTOR	Personal que la conoce.

5.13 Reunión de revisión del Plan Estratégico

DESCRIPCIÓN	Reunión no periódica para conocer y participar en la elaboración del plan estratégico.
EMISOR	Alta Dirección.
RECEPTOR	Personal que participa.

5.14 Cartas al Director General

DESCRIPCIÓN	Escritos de la Dirección General sobre alguna cuestión concreta.
EMISOR	Dirección General.
RECEPTOR	Personal.

5.15 Encuesta de clima

DESCRIPCIÓN	Encuesta realizada entre el personal (todo o en parte) para conocer diferentes aspectos comunicacionales.
EMISOR	La organización.
RECEPTOR	Empleados.

5.16 Sistema de sugerencias

DESCRIPCIÓN	Recogida de ideas de todo el personal de la organización.
EMISOR	Dirección General
RECEPTOR	Todo el personal

6. Conclusiones

La organización debe desarrollar su sistema de comunicación interna como una respuesta a los nuevos retos de la excelencia empresarial.

Los objetivos se centrarán en: “Conocer más y mejor a las personas de nuestra organización”:

- Objetivos ligados a la identidad y la estrategia.
- Objetivos ligados a la gestión.
- Objetivos ligados a las personas.

En definitiva **GESTIONAR EL ACTIVO HUMANO**, activo fundamental de las organizaciones del Siglo XXI.

Referencias

- [1,3] “La Comunicación Interna”. Jesús García Jiménez. Ed.: Díaz de Santos. 1998.
“La Comunicación en la Empresa y en las Organizaciones”. Antonio Lucas Marín. Ed.: Bosch Casa Editorial. 1997.
“Handbook of Organizational Communications: An Interdisciplinary Perspective”. Jablin, F.M.; Putman, L.; Roberts, K.M., & Porter, L.W. Ed.: Sage Nexbury Park. 1987.
“Líderes, Grupos de Éxito”. Andrés Senlle. Editorial Gestión 2000.
- [2] “UNE-EN ISO 9001:2000”. AENOR. 2000. “Modelo EFQM de Excelencia”. EFQM Publications. 2001.