

La Comunicación interna y el uso de medios digitales 2.0.

Gustavo Cusot
Gabriela Falconí

Recepción: 3 de mayo de 2016
Aprobación: 28 de junio de 2016

Resumen:

La comunicación digital 360° es una herramienta integral y dinámica que involucra a todo el público interno, y externo, de la organización de una manera ágil, eficiente y estratégica. Por lo que su implementación dentro del plan comunicacional es importante, ya que significaría un alto impacto positivo a nivel comunicacional en sus colaboradores internos, tanto en su productividad e implicación con la empresa, como en su desenvolvimiento profesional y personal. Además, generaría una considerable rentabilización y ahorro de recursos para la empresa a largo plazo. Sin embargo, su incorporación debe ser previamente analizada de acuerdo, no solo a la situación comunicacional actual que se pretenda trabajar, sino a las condiciones del público interno y de la empresa misma; es decir que es preciso determinar si la empresa y sus miembros están listos para implementar las nuevas tecnologías. Pues, si bien las herramientas de comunicación 2.0 proyectan un panorama de múltiples beneficios, podrían no tener el éxito esperado.

Palabras claves:

Comunicación interna, Comunicación 360°, herramientas digitales, estrategia comunicacional, público interno, identidad, cultura, imagen, reputación.

Abstract:

What has been called 360 digital communications is an integral and dynamic tool, involving all strata of the public, for an agile, efficient and strategic organization. So its implementation within the communications plan is important because it would mean a high positive impact at the communicational level for its internal collaborators, in terms of productivity and involvement with the company, as in their professional and personal development. In addition, it would generate profitability and considerable long-term resources. However, its incorporation must first be analyzed according not only to the current communicational situation that is intended to work, but to the conditions of the public and the company; in other words, it is necessary to determine whether the company and its members are ready to implement the new technologies. Although the communication tools 2.0 project a picture of multiple benefits, they might not have the expected benefits.

Keywords:

Internal Communication, Communication 360, digital tools, communication strategy, internal public, identity, culture, image, reputation.

Introducción

La comunicación interna es una materia antigua, que ha sido mal o bien utilizada desde siempre por todas las empresas, pues se refiere específicamente a la producción de comunicación que se genera dentro de una organización: ya sea ésta de forma descendente, es decir desde los altos mandos hacia los bajos mandos; ascendente, que por el contrario, fluye desde los subordinados hacia los directores; horizontal, que se genera a nivel departamental; y transversal o diagonal, la cual abarca todos los niveles jerárquicos de la organización.

Estas diferentes direcciones de fluctuación de comunicación tributan a un medio comunicativo formal; mientras que el medio informal está

dedicado a los rumores, encuentros en las horas de descanso o almuerzo, etc. Es decir, todos aquellos mensajes que, a pesar de que aborden temas laborales, no son transmitidos a través de medios oficiales de la empresa. “Las organizaciones no pueden existir sin comunicación. Si ésta no existe, los empleados no pueden saber qué están haciendo sus compañeros, los administradores no pueden recibir información y los supervisores no pueden dar instrucciones. La coordinación de trabajo es imposible... el acto de comunicación influye de alguna manera en la organización” (Comunicación interna, 2008, pag. 7).

La comunicación interna, en otras palabras contempla todo tipo de mensajes voluntarios

o involuntarios que se generan entre todos los miembros internos de una organización, ya sea dentro de ésta o de forma simbólica.

El adecuado uso de la comunicación interna tiene varios objetivos en pro de la organización, como son motivar a sus trabajadores, generar un clima laboral adecuado, crear en todos los colaboradores un sentido de pertenencia hacia la empresa, fomentar la cultura corporativa y las relaciones interpersonales. Dicho de otra forma, busca generar las condiciones necesarias dentro de la organización a fin de crear en sus miembros satisfacción general y mejorar su desempeño laboral. “La primera misión de una estrategia de comunicación interna es crear las condiciones necesarias para la satisfacción de la estrategia general de la empresa. En este sentido, la comunicación interna es una estrategia transversal al servicio de las otras” (Nguyen-Thanh, 1991, citado en Taller de comunicación de mensajes, 2007, pág. 4). Por todo ello, la comunicación interna no debe ser considerada simplemente como un tráfico de información; sino como una función esencial que debe ser implementada de forma estratégica.

Existen numerosas herramientas para cada una de las direcciones de fluctuación de comunicación mencionadas (ascendente, descendente, horizontal o diagonal). Las mismas que pueden subdividirse en herramientas de comunicación oral, como reuniones, desayunos, entre otros; comunicación escrita, como memorandos, cartelera, entre otros; comunicación audio visual, como carteleras digitales, informativos

en LCD; medios electrónicos, como correo, intranet, foros de discusión por internet, etc. “Estas herramientas se caracterizan por las posibilidades que ofrecen a los colaboradores, de obtener información de primera fuente, pero sobretodo, ayudan a fortalecer el lazo de confianza entre los miembros de la institución.” (Apolo, 2014, p. 53).

Es aquí donde radica el indispensable rol de los canales de comunicación para el desarrollo y armonía de la empresa, por lo que cada vez más, estas generan un mayor interés y preocupación por tecnificar las herramientas comunicativas. Por ello, surgen nuevas intenciones por adquirir herramientas modernas y tecnológicas, que dinamicen la comunicación entre los miembros de la empresa de una manera más eficiente. “Las organizaciones capaces de realizar una comunicación interna 2.0, incorporando a su cultura y sus procesos la posibilidad de que sean los empleados los que creen o alteren los mensajes, obtendrán a cambio numerosas ventajas en términos de atracción, compromiso y prescripción” (Sánchez Herrera y Pintado Blanco, 2012, p.163).

Es por esto que, la comunicación interna debe encontrarse preparada para dar un salto hacia adelante e incorporar a los medios digitales como parte de sus canales estratégicos de comunicación, pues las nuevas tecnologías utilizadas en este campo se convierten en elementos importantes para poder desafiar los nuevos paradigmas con éxito. La comunicación 360°, es un recurso estratégico capaz de atender de manera integral, todo tipo

de necesidades que la organización requiera a nivel comunicacional, ya sea a través de canales tradicionales o digitales.

Para ello, la incorporación de medios digitales como canales de comunicación internos, deben ser estratégicamente bien pensados. Es importante emprender, en primera instancia, una etapa de análisis y diagnóstico sobre la situación actual de la organización y la de todos sus miembros; pues, debido a la dinámica que implican los medios digitales, no se pueden llevar a cabo deliberadamente en cualquier organización. Se requiere invertir en una fase de investigación, indagación, encuestas y sondeos, que nos permitan conocer los objetivos de la estrategia de comunicación a emprender y los medios más óptimos a utilizar; de acuerdo no sólo a la problemática que atraviesa la organización, sino a las condiciones del público interno con el que vamos a trabajar; ya que la implementación de los medios de comunicación digitales deben utilizarse de manera estratégica y no táctica.

Nos encontramos en una era llena de cambios, innovaciones y avances tecnológicos dentro del mundo de la comunicación digital. Como menciona Van Peborgh (2010), los medios de comunicación han cambiado al igual que la forma en la que nos comunicamos, así cambió la forma o modalidad de trabajo en cuanto a la producción de valor económico, y también, ha cambiado también el concepto de privacidad y la construcción de identidad. La era digital está revolucionando y con la misma velocidad debemos prepararnos para una

pronta adaptación, de acuerdo a la situación y condición del público.

Pero, ¿en qué momento específicamente una organización debe incorporar el concepto 2.0 en su estrategia de comunicación?, ¿cuál es el entorno apropiado para hacer uso de los estos medios digitales? y ¿cuándo podemos considerar que los públicos se encuentran listos para utilizarlos?; es decir, ¿cómo identificamos las circunstancias que favorecen o desfavorecen al público interno, para que la utilización de estos medios tecnológicos sean estratégicos?

Así como es importante conocer la problemática que debemos atender, de la misma forma es importante conocer la condición de nuestro público; pues de nada sirve implementar un determinado medio digital, que tal vez una parte importante de mi público objetivo no sabe cómo manejar. Solo a partir de este análisis, se podrán incorporar los medios digitales en la comunicación 360° de manera estratégica.

La comunicación digital está impactando y revolucionando la cultura corporativa, y es a eso a donde debemos apuntar. “La empresa 2.0 representa el cruce entre una tecnología en permanente evolución y una serie de prácticas y formas de relacionarse y comprender la realidad. Estas últimas se han visto impulsadas por el ingreso al mundo del trabajo de la generación digital que trae consigo el universo de valores que promueve la web 2.0” (Van Peborgh, 2010, p. 37). Según el autor, los valores que la web 2.0 promueve son la transparencia, debido a que no está hecha para guardar secretos ya que todo lo publicado en ese espacio es susceptible de ser visto por todo el mundo; apertura, debido a que permite el diálogo y se mantiene abierta a críticas externas; participación, ya que fomenta la intervención e interacción de todos

sus públicos; colaboración, aspecto clave para la web 2.0 ya que son las opiniones, votaciones y valoraciones que favorecen la interacción; y confianza, ya que a partir de ello se generan relaciones.

Por ello, es importante tomar en cuenta que como comunicadores, tenemos el desafío de revolucionar la cultura interna, pues es importante que el público avance y se desarrolle en ese sentido. Las herramientas digitales de comunicación deben integrarse a la empresa y el público adaptarse a ellas de forma progresiva y paralela. Nuevamente, todo dependerá del público interno con el cual estemos trabajando.

Como punto de partida, es indispensable realizar un pre diagnóstico de la institución; ya que previo a realizar cualquier tipo de estrategia comunicacional, resulta oportuno conocer a la empresa de manera minuciosa. Con esto nos referimos a todos los aspectos que la hacen ser lo que es hoy, en cuanto a:

- La identidad corporativa: es decir, su personalidad, su esencia. “El conjunto de elementos que componen la realidad objetiva de cualquier organización y que puede potenciarse a través de los aspectos que configuran esta identidad corporativa” (Enrique, 2008, p. 102).
- La cultura corporativa: se construye a través de las creencias y acciones de la empresa. “es el conjunto de formas de pensar, de sentir y de actuar que son compartidas por los miembros que

componen la organización” (Pumpin, 1988, en Gan Bustos y Berbel Giménez, 2007, p. 53).

- La imagen corporativa: se refiere a la percepción que tienen los públicos sobre la organización. “Es la actitud que tienen los públicos hacia la organización como tal, en cuanto ser vivo, social y comunicativo. Es la idea global que tienen sobre sus productos, sus actividades y su conducta” (Capriotti, 1992, p. 28).
- La reputación corporativa: es la percepción que tienen los públicos, construida a lo largo del tiempo y muy difícil de cambiarla. “Se identifica con la consolidación definitiva de la imagen corporativa de la empresa[...] la imagen actúa como figura y la reputación constituye el fondo sobre el que se proyecta la figura” (Pintado Blanco y Sánchez Herrera, 2013)

Estos aspectos responden a la historia institucional, la cual consiste en la trayectoria de la organización desde el principio hasta la actualidad, incluyendo sus éxitos y fracasos; su misión, la cual constituye las funciones y actividades básicas de la empresa; su visión, se refiere al propósito que pretende alcanzar o hacia dónde se dirige a largo plazo; sus valores, los cuales se refieren a los principios que contempla la empresa y su comportamiento deseable; su filosofía, que determina cómo el partido debe actuar y comportarse, según los valores establecidos; reglamento normativo, que son las normas de comportamiento exigidas de manera formal

por la empresa; sus productos y/o servicios que ofrece; y por supuesto, su mapa de públicos, el cual consiste en un manual que permite analizar el modo de relación con cada grupo de interés o stakeholders de la empresa, sin embargo en este último aspecto nos inmiscuiremos en párrafos posteriores.

En la comunicación interna 2.0, la cultura es un factor fundamental a tomar en cuenta, lo cual implica no sólo un análisis, sino una intervención a través de acciones estratégicas. Esta inversión no suele ser muy cotizada y añorada por los empresarios, debido a que sus aportes no generan valor en un plazo inmediato; sino que los efectos de los planes de acción implementados se ven reflejados a mediano y largo plazo. Es preciso recalcar que una “estrategia de comunicación interna 2.0”, no quiere decir “implementar herramientas tecnológicas de comunicación”. Formanchuck considera que el universo 2.0 es “una plataforma cultural, antes que una colección de tecnologías en “beta permanente”. Un modelo que desafía los modos clásicos de significación, participación y organización; antes que una nueva herramienta inocua de comunicación”. (Formanchuck, 2010, pag. 4).

El enfoque de Formanchuck no se ajusta a una visión tecnocentrista, ni gira alrededor de los medios y canales comunicativos; pues agrega que una empresa no tiene más o mejor comunicación interna cuando posee una revista institucional con muchas o pocas páginas, o cuando tiene mayor cantidad de redes sociales o almuerzos corporativos. Específicamente, el autor

se centra en la cultura y hace de ella una importante mención al momento de pensar en cualquier tipo de estrategia o plan de acción comunicacional. Expone que la comunicación interna 2.0 requiere de una cultura 2.0, y para ello se necesita que la empresa lo asuma como un desafío cultural. Recuperamos a la cultura como “plataforma para lanzar comunicaciones”. Una persona se expresa según sea su personalidad y con una empresa funciona de la misma manera, salvo que en vez de personalidad nos referimos a su cultura. (Formanchuck, 2010, p.5).

Este enfoque apunta a una revolución cultural institucional, un cambio y avance desde una cultura 1.0 a una 2.0. Alejandro Formanchuck (2010) expone que ese cambio debe evidenciarse en diferentes aspectos: dejar de ser una cultura de 1.0 a ser de 2.0 es dejar de ser empleado y convertirse en colaborador, pasar de ser una pelea por el poder a una rotación de poder, de competencia a cooperación, de información a diálogo, de jefe y subordinados a colaboradores movidos, de directivo a facilitador, de trabajar mucho a trabajar mejor, de conservar a crear y recrear, de no fracasar a aprender del error y volver a intentar, de adaptados a inconformes, de repetitivos a creadores, de obsesión por reducir gasto a pasión por generar algo, de ¡sí señor! a ¿por qué?. Estos cambios responden a un cambio positivo de cultura, un avance y desarrollo de la empresa a nivel cultura.

Como se mencionaba, el punto por el cual debemos arrancar, es conocer, analizar y generar un pre diagnóstico acerca del entorno

de la empresa, para saber cómo gestionarla y qué estrategias implementar. Como sugiere Guardini, “partiendo de lo observado exteriormente, se puede comprender lo que se pretende en el interior”. De hecho, señala el autor que “lo externo, en el caso que nos ocupa, el verdadero desencadenante y motor de la propuesta de cambio organizacional” (Bustínduy, 2010, p.8).

Por ello, el análisis e investigación de observación del entorno es importante, ya que se trata de un aspecto fundamental para saber en función de qué y quién desarrollaremos la estrategia de comunicación interna. Es fundamental conocer el núcleo de la organización: los miembros internos que conforman y constituyen a la empresa. Esto implica analizar quiénes son, cuáles son sus prácticas y acciones de comportamiento, su forma de implicación de trabajo y contribución con la organización, su entorno físico laboral, etc. De esta forma se puede marcar diferencias que determinan la cultura corporativa del público interno.

A través de esta indagación, nos encontramos con varios panoramas generados a partir de diferentes variables, entre otros: empleados que permanecen las 8 horas laborables sentados en una oficina, empleados que permanecen tiempo parcial fuera de las instalaciones de la empresa; aquellos que no cuentan con un puesto de oficina, aquellos que no tienen herramientas digitales de trabajo (computador, celular, etc.); o quienes simplemente no están familiarizados con la web 2.0. Es importante comprender que de

nada sirve el internet si no tenemos modem o computadoras.

“Todos los gadgets y cornucopias electrónicos son irrelevantes en el momento de cocinar, manejar, visitar, negociar, comer, escalar, bailar y fisgonear. No se necesita de un teclado o un mouse para hornear, jugar al tenis, coser una pollera, construir una pared, recitar un poema, rezar una plegaria o... hacer el amor” (Piscitelli, 2002, p. 163). Además de las barreras físicas, como son el no tener acceso a las herramientas y canales 2.0, también existen las barreras de conocimiento y miedo al contacto e interacción; puesto que si trabajamos con un público interno que está lejos de haber manejado una de estas nuevas herramientas, como es el internet, será difícil introducirlas, ya que generará temor y probablemente incapacidad en cuanto su uso. “Basta entrar por primera vez a la Web para sentir el vértigo de lo nuevo, la alegría de la innovación sin límites, la sorpresa que provoca esta trama de remisiones sin fin” (Piscitelli, 2002, p. 156). En otras palabras, debemos analizar la capacidad y posibilidad de acceso a las diferentes herramientas de comunicación por parte del público interno para saber qué canales se adaptan mejor al público para el cual diseñó la estrategia de comunicación.

Para analizar de manera profunda, es necesario realizar un mapa de públicos, el cual implica reunir información sobre el público interno y conocer cómo se relacionan comunicacionalmente entre ellos. Es importante determinar cómo está dividida la

empresa; es decir, cuántos departamentos tiene y cuántos colaboradores contemplan cada una de las áreas. Para lograrlo, AccountAbility sugiere una metodología, la cual ofrece asegurar identificar a todos los grupos de interés:

1. Convocar un grupo interfuncional de personas, el cual debe tener un pleno conocimiento sobre la empresa. Este grupo puede contemplar miembros internos que dirijan sus actividades a asuntos legales, gestión de riesgo, comunicaciones externas, compras, recursos humanos, entre otros; o consultores externos a la organización.
2. Generar una lista de categorías de posibles stakeholders que abarquen organismos con los cuales se mantiene responsabilidades de carácter legal, financiera u operativa; personas que tienen probabilidad de influenciar el desempeño de la empresa; y grupos de interés afectados por las operaciones de la misma.
3. Agrupar a los stakeholders en diferentes categorías y subgrupos que compartan perspectivas similares. Esta división de categorías es de gran importancia puesto que a partir de ello, la identificación de los stakeholders logra obtener valor.

Una vez realizado un pre diagnóstico de la empresa, nos preparamos para rescatar conclusiones que tributen a aquello que buscamos: conocer los perfiles del público

interno, las actividades laborales que realiza, su comportamiento dentro de la organización y los problemas comunicacionales que presentan. Si no conocemos los problemas existentes, ¿qué pretendemos solucionar? A partir de estas conclusiones, podremos diseñar una estrategia comunicacional y con ello determinar qué herramientas se va a potenciar o cuáles se van a implementar. Además, identificar si la implementación de herramientas de comunicación 2.0 generará un impacto positivo o negativo en la organización.

Carlos Ongallo menciona que “son muchos y variados los medios utilizados para enviar mensajes, transmitir avisos, cursar órdenes y advertir de los cambios. No existe prácticamente limitación o carencia técnica de medios mecánicos y técnicos de comunicación. Las verdaderas dificultades residen en la forma en que las organización se vale de ellos” (2007, p.159). El autor expone la importancia de determinar el momento específico en el que la organización puede incorporar nuevas herramientas de comunicación, pues la incorporación de nuevas herramientas tecnológicas y medios digitales implica un proceso de adaptación para todos los miembros de la organización.

Es importante que los colaboradores se involucren dentro de este proceso, a través de manuales o capacitaciones, si así lo requieren, para que conozcan sobre el uso y la funcionalidad de cada herramienta; ya que se trata de apuntar hacia un mismo objetivo: revolucionar la cultura organizacional a través

de la implementación de la comunicación 2.0, partiendo del conocimiento y manejo adecuado de las herramientas por parte de los miembros de la organización a fin de evidenciar grandes ventajas para la organización.

Conclusiones

Resulta evidente la importancia de la comunicación interna para la evolución y crecimiento de las organizaciones, asimismo es claro el gran aporte que puede brindar la aplicación de los medios digitales como herramientas de comunicación dentro de las estrategias comunicacionales de la empresa, para el desarrollo de la misma de una forma integral. Partiendo de dicha relevancia, cabe protagonizar al público interno como actor principal para la funcionalidad de la empresa, debido a que éste se convierte en motor a lo largo de toda la cadena de valor de la organización que impulsa el crecimiento visualizado de la misma. Por lo tanto, la organización debe responsabilizarse por diseñar estrategias comunicacionales que garanticen la eficacia y compromiso de los colaboradores con su trabajo, a través de la preocupación por su bienestar, satisfacción, ambiente laboral, reconocimientos, entre otros.

Dichas estrategias deben contemplar herramientas de comunicación adecuadas y adaptadas a colaboradores internos, de acuerdo a sus condiciones semánticas, físicas,

psicológicas y culturales, y a la estructura y situación de la empresa misma. Esto, con el fin de que las herramientas cumplan su función de manera óptima e integral y salvaguarden la situación comunicacional de la empresa de manera práctica, ágil y eficiente.

Partiendo de su público interno, la organización deberá analizar como parte de su estrategia comunicacional, la implementación de la comunicación 2.0 debido al alto impacto positivo que significaría para ésta. Las herramientas de comunicación digital funcionan como un canal transversal, multidireccional; por lo que además de generar agilidad en la transmisión de mensajes, significa un importante ahorro de recursos para la empresa. Por ello, es importante que las empresas consideren la importancia de incorporar no solo medios digitales, sino ser organizaciones web 2.0 en la que cada herramienta web 2.0 pueda acomodarse a la gestión de la comunicación y a su cultura corporativa correspondiente. Cabe mencionar que este salto hacia la comunicación digital 360° no solo debe significar un impacto positivo para la empresa, ya que para que esto suceda, todos los miembros internos deberán someterse a un proceso de aprendizaje y adaptación con el fin de garantizar tal impacto.

Referencias

- Apolo, D. (2014). Comunicación 360º: Herramientas para la gestión de comunicación interna e identidad. Ecuador: FCSC.
- Bustinduy, I. (2010). La comunicación interna en las organizaciones 2.0. [Place of publication not identified]: Editorial Uoc.
- Capriotti, Paul. (1992). La imagen de empresa: estrategia para una comunicación integrada. España: El Ateneo
- Enrique, A. (2008). La planificación de la comunicación empresarial. Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona, Servei de Publicacions.
- Gan Bustos, F. y Berbel Giménez, G. (2007). Manual de recursos humanos. Barcelona: Editorial UOC.
- Ongallo, C. (2007). Manual de comunicación. Madrid: Dykinson.
- Pintado Blanco, T. Y Sánchez Herrera, J. (2013). Imagen corporativa. Pozuelo de Alarcón: (Madrid): ESIC.
- Piscitelli, A. (2002). Ciberculturas 2.0. Buenos Aires: Paidós.
- Sánchez Herrera, J. y Pintado Blanco, T. (2012). Nuevas tendencias en comunicación. Madrid: ESIC Editorial.
- Vértice: Comunicación interna. (2008). Málaga