



Ficha técnica

Autor: Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa

Título: La Comunicación interna incrementa su importancia estratégica con el apoyo de la tecnología

Fuente: Revista de Comunicación, nº 14, pág. 40. Abril 2010

Resumen: El Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa acaba de presentar su V Estudio sobre la Comunicación Interna en las Empresas Españolas. Una visión global de este Estudio nos indica que el papel de la Comunicación Interna ha ido ganando protagonismo en comparación con los resultados obtenidos en el anterior, aunque hay que resaltar que, en la mayoría de los casos, la evolución de los parámetros analizados se ha visto condicionada por la actual situación económica. En lo referente a las herramientas, destaca el uso de los vídeos corporativos, un recurso cada vez más extendido por las posibilidades, cada vez más sencillas y accesibles, que ofrecen las nuevas tecnologías y por su facilidad de difusión, tanto en intranets corporativas, como en canales de vídeo y redes sociales. La asignatura todavía pendiente de la Comunicación Interna en España es la medición.

Descriptor: Comunicación Interna / Gestión del Cambio / Responsabilidad Social Corporativa.

La Comunicación Interna crece en importancia y profesionalidad en el seno de las organizaciones españolas. Hemos pasado de “la información es poder” a la “necesidad de comunicar”. Además, la Comunicación Interna ya no es patrimonio exclusivo de RR.HH. Cada vez más las Direcciones de Comunicación están asumiendo competencias en una actividad claramente estratégica. También se observa un incremento en el uso de recursos tecnológicos (sobre todo del portal del empleado y las intranets) y de los vídeos corporativos (con un crecimiento espectacular). También la Comunicación Interna se ha demostrado como impulsora de la gestión del cambio y la responsabilidad social. En el *debe* está la medición de resultados. Ésta sigue siendo la asignatura pendiente.

Estas son las principales conclusiones del V Estudio sobre la Comunicación Interna en las Empresas Españolas, presentado recientemente por el Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa. El Observatorio es una iniciativa pionera en España que, desde hace diez años, se dedica a la investigación, generación y divulgación del conocimiento en las áreas de Comunicación Interna y Cultura Corporativa de las compañías y Administraciones Públicas.

La Comunicación interna incrementa su importancia estratégica con el apoyo de la tecnología

El Estudio sobre Comunicación Interna en las Empresas Españolas, que este año cumple su quinta edición, demuestra el papel cada vez más relevante que cumple dentro de las organizaciones como motor de la gestión del cambio y de la potenciación del valor corporativo y de la Responsabilidad Social. Sigue existiendo un importante reto: la medición de los resultados.

Texto: Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa

Fue creado por Inforpress, la revista CAPITAL HUMANO y el IE Business School. Cuenta como entidades colaboradoras con la Asociación de Directivos de Comunicación (Dircom) y con REVISTA DE COMUNICACIÓN, del Grupo Wolters Kluwer al igual que CAPITAL HUMANO.

El Consejo Director del Observatorio de Comunicación Interna está integrado por Custodia Cabanas, Directora Ejecutiva del Centro de Recursos Humanos del IE Business School y Directora del Observatorio; Nuria Vilanova, presidenta del Grupo Inforpress; y José Antonio Carazo, Director de CAPITAL HUMANO y de REVISTA DE COMUNICACIÓN. También cuenta con un Consejo Asesor formado por BBVA, DKV Seguros, Gaes, Gas Natural, IKEA, Kellogg, Novartis, Seur y Siemens.

LA COMUNICACIÓN INTERNA A EXAMEN

Ésta es la V edición del Estudio sobre la Comunicación Interna en las Empresas Españolas. La quinta vez que tomamos el pulso a las organizaciones para analizar el estado de la Comunicación Interna, los compromisos adquiridos y las

metas alcanzadas en un campo cada vez más consolidado en las empresas españolas y que va, poco a poco, instalándose también en las administraciones públicas.

En algo más de diez años, desde que comenzamos a medir la evolución de esta disciplina, hemos pasado de aquello de “la información es poder” a la necesidad de ir más allá de la mera información, la necesidad de comunicar. Hoy las demandas y necesidades de las organizaciones apuntan no solo a una información que se da ya por sentada, y no solo a la comunicación per se. Actualmente la Comunicación Interna se convierte en escucha activa, en herramienta para la gestión del cambio, el motor de la RSC y en el hilo conductor de la motivación y el compromiso.

Éste es el motivo por el que en esta edición nos hemos esforzado en un análisis más profundo, que trasciende la simple estructuración de la Comunicación Interna en las empresas, para reflexionar sobre el papel que esta herramienta juega en las crecientes transformaciones que estamos experimentando, en los procesos de cambio y en cada desafío de futuro. ▶

- Quizás estas transformaciones explican por qué la función de la Comunicación Interna ha pasado de ser patrimonio exclusivo de los RR.HH. a ganarse un espacio propio y cada vez más específico, cuenta con personal especializado o subcontrata a agencias o consultoras para su gestión.

La Comunicación Interna ha pasado a estructurarse en un plan estratégico con objetivos y metas definidas. Y así, implicar a los colaboradores de la compañía en los procesos de cambio se ha convertido en una prioridad. La tendencia es hacer de la Comunicación Interna un valor corporativo que comprometa a toda la organización, potenciando su valor transversal. Esto explica que seis de cada diez empresas destinen un presupuesto especialmente asignado para Comunicación Interna, un hecho que en los dos anteriores estudios ni siquiera se podía definir.

Entre sus mayores potenciales, este estudio refleja que la Comunicación Interna mejora la imagen pública de la organización. Ya en la IV edición quedó patente la importancia de hacer marca interna para consolidar la imagen externa de la compañía y la necesidad de tener en cuenta el día a día de nuestras relaciones y percepciones como empleados, como jefes, como proveedores, como clientes.

Así, este informe arroja una clara conciencia de que la Comunicación Interna estimula el trabajo en equipo, fomenta la gestión del conocimiento y promueve los logros de la organización. Sin embargo, el informe también deja ver los ámbitos en los que hay que seguir trabajando, como la conciliación de la vida personal y laboral y la mejora en la gestión de recursos y presupuestos.

El Informe se ha estructurado en cuatro grandes bloques: 1) La Función de la Comunicación Interna, 2) Herramientas de Comunicación Interna, 3) La Gestión del Cambio y 4) La Responsabilidad Social Corporativa.

La tendencia es hacer de la Comunicación Interna un valor corporativo que comprometa a toda la organización.

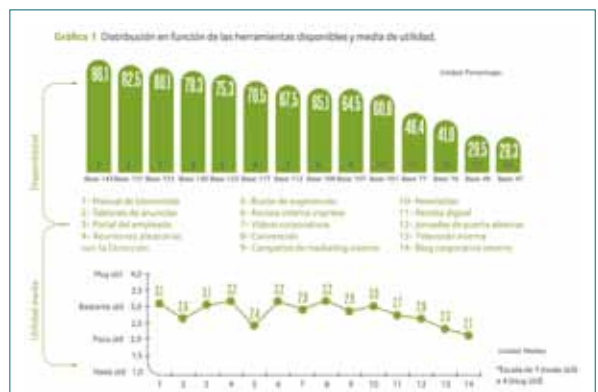


© Cyril Comtat

Los mensajes emocionales tienen una mayor frecuencia de difusión que los de carácter económico de la empresa.

HERRAMIENTAS Y TECNOLOGÍA

El portal del empleado y la intranet siguen siendo los grandes aliados para la gestión de la Comunicación Interna, aunque sorprende comprobar cómo la proporción de empresas que lo han señalado se ha reducido un 10 por ciento respecto a la anterior edición de este Estudio. Al contrario, el tablón de anuncios o el buzón de sugerencias parecen estar siempre presentes en las empresas, aunque su utilidad sigue siendo discutida. Los vídeos corporativos se alzan como la nueva herramienta para la gestión de la Comunicación Interna. Casi el 70 por ciento de las empresas entrevistadas han contado con ellos y destacan su utilidad (ver Gráfico 1).



Pero sean cuales sean las herramientas empleadas, los mensajes están claros. La Comunicación Interna se presenta como un instrumento para generar compromiso, sentido de pertenencia y motivación. Así, hoy los mensajes emocionales tienen una frecuencia de difusión mayor que los mensajes sobre resultados económicos de la empresa, aunque los más repetidos siguen teniendo un contenido estratégico, de información sobre objetivos de la organización.

Desde que realizamos el IV Estudio, las empresas han experimentado grandes transformaciones. Casi un 89 ►

LAS OCHO TENDENCIAS EN COMUNICACIÓN INTERNA

Texto: Nuria Vilanova, presidenta de Grupo Inforpress

Las organizaciones han incorporado e incorporan los cambios en su vida interna a una velocidad distinta a la que lo hacen sus colaboradores. Esta diferencia, por su desarrollo y mejor evolución, debe ir acortando distancia. Recientemente el Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa ha publicado los resultados del V Estudio sobre la Comunicación Interna y la gestión del cambio en la empresas privadas y las administraciones públicas españolas, el cual nos ha permitido obtener una foto fija de cómo es vista, valorada y llevada a la práctica.

Pero sabemos que hay que ir más allá y es por eso que dando no uno sino varios pasos al frente proponemos ocho tendencias para corto, medio y largo plazo de la Comunicación Interna (CI) en España, desde la riqueza que nos da ver la Comunicación Interna desde diferentes perspectivas (local/internacional; desde el empleado/ desde el empleador; desde las prácticas histórica/ desde las prácticas futuras; desde las herramientas/ desde la estrategia).

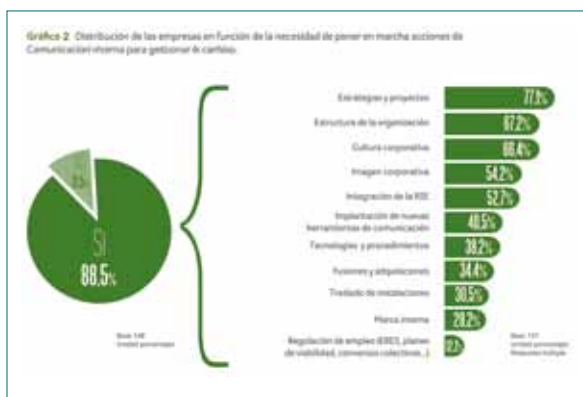
- 1. Los valores serán el anclaje de las organizaciones para mover a la acción.** Difícilmente conseguiremos que los empleados se despierten soñando con que su objetivo este año es crecer un tanto por ciento. Los objetivos de negocio tienen que vincularse a los valores. Hay que emocionar a nuestros colaboradores, implicarlos.
- 2. Las compañías aprenderán a comunicarse aprovechando el potencial de las redes espontáneas.** Hasta ahora hemos comunicado en vertical, horizontal y transversal. Ahora necesitamos que las organizaciones se permitan hacer lo que hacen las personas espontáneamente: agruparse por intereses y afinidades, más allá del organigrama. Abrir las puertas a la creación de grupos y comunidades espontáneas.
- 3. Érase una vez el storytelling.** No es nuevo pero sí más potente. Para comunicar "en casa" necesitaremos el storytelling. Necesitamos contar historias comprensibles y cercanas para nuestros públicos internos. Traducir a situaciones cotidianas, con imágenes y ejemplos cercanos. Eso nos hará creíbles, fiables, cercanos y por tanto, más efectivos. El 80 por ciento de los valores de una empresa podrían ser intercambiables y para que no se conviertan en palabras vacías. El compromiso con el cliente se explica mejor poniendo como ejemplo a un empleado que trabaja en Salamanca...
- 4. Los protagonistas serán los empleados de las compañías.** Las empresas deben darle voz a los empleados. Hay que basarse en las personas, en los colaboradores en general, no solo en los directivos en particular. Y hacerlo para lograr en ellas -las personas- identificación.
- 5. Para ganar apostaremos por *be social and mobile, my friend*.** Para ganar hay que apostar e incorporar las



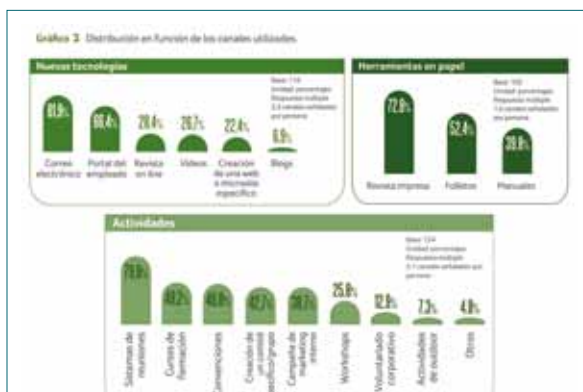
TICs. Los móviles no pueden estar fuera de la estrategia de Comunicación Interna ni de desarrollo. Esto nos permite llegar a empleados que no tenían acceso a herramientas históricamente corporativas como la intranet. Debemos ser más ágiles en la aplicación de las nuevas tecnologías en la Comunicación Interna. Es preciso aprovechar los nuevos medios sociales y el móvil para fidelizar a los colaboradores, divulgar la estrategia y alcanzar resultados.

- 6. Si queremos comunicar en las organizaciones, necesitamos impactar.** Hay que admitir que las empresas generan estrés y gran parte de éste viene del exceso de información, por ello competimos porque nuestros mensajes calen en nuestros colaboradores. Acciones y piezas de comunicación que sorprendan, estamos en la economía de la atención. Debemos estructurar el discurso con: 1º mensajes principales, 2º valores y 3º storytelling.
- 7. En el mundo audiovisual pasaremos de la realidad a la ficción.** El diálogo ya es audiovisual. El nuevo lenguaje es audiovisual. El vídeo está ya consolidado como pieza clave de Comunicación Interna, los recursos están disponibles y no hay límite a la creatividad. De aquí que pasaremos de basarnos en la realidad para utilizar la ficción como una forma de lograr mayor y mejor alcance de objetivos.
- 8. La Comunicación Interna es en tiempo real.** No podemos dejar que las historias se cuenten tarde. La velocidad de acción es clave y prioritaria. Todos en la empresa somos *marketers*. Todos debemos estar atentos al mercado y la Comunicación Interna es la vía rápida para ello.

► por ciento reconoce haber puesto la Comunicación Interna a disposición de la gestión de cambios estratégicos y estructurales de la organización y de cambios profundos en la imagen y la cultura corporativa (ver Gráfico 2). Toda esta reestructuración ha supuesto novedades en el modo de trabajar y de relacionarse de los empleados que obligan a fomentar un clima de optimismo y motivación para minimizar las resistencias.

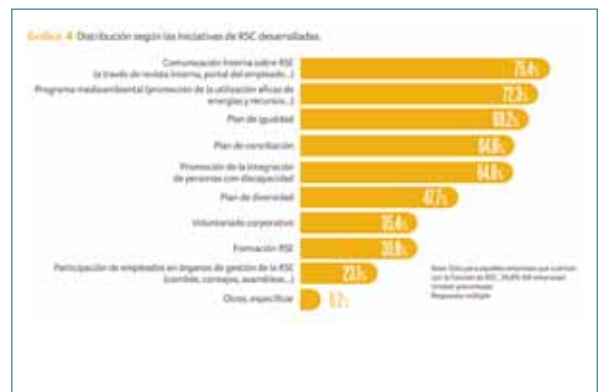


Por eso, la mitad de las organizaciones han puesto en marcha campañas de comunicación o marketing interno destinadas a hacer del cambio un modo de perpetuar los valores y consolidar el sentimiento de pertenencia, persiguiendo siempre que todos y cada uno de los colaboradores se consideren parte imprescindible de la empresa. Las herramientas de comunicación para conseguirlo son diversas, aunque el tradicional correo electrónico, los sistemas de reuniones y las revistas internas siguen jugando un papel preponderante (ver Gráfico 3).



Y si hablamos de compromiso, hemos de referirnos a la integración de la Responsabilidad Social de las Empresas como parte de la identidad corporativa. Un 53 por ciento de las empresas encuestadas ya ha puesto en marcha estas iniciativas. Planes de igualdad, de conciliación, medioambientales y de Comunicación Interna sobre RSE son algunas de las iniciativas que muchas organizaciones están gestionando

precisamente desde los departamentos de Comunicación (ver Gráfico 4). Con ello reconocen mejorar las relaciones de la comunidad u otros stakeholders, fomentar un mejor clima laboral y construir, de nuevo, marca interna.



MEDICIÓN, LA ASIGNATURA PENDIENTE

Está claro que se ha avanzado mucho. Es ya indiscutible el compromiso que la mayoría de las empresas tiene con la Comunicación Interna. Sin embargo, se siguen planteando grandes retos. Uno de ellos, que ya se puso de manifiesto en el Estudio anterior, es la medición de resultados de las acciones llevadas a cabo y del clima general de la organización. Un 25 por ciento de las empresas no ha realizado ningún estudio que mida el impacto que los cambios han ocasionado en las percepciones de la plantilla y en el clima general de la organización (ver Gráfico 5).



La investigación que se realiza suele ser, en la mayoría de los casos, previa a las acciones. Menos de un 20 por ciento de las empresas ha realizado estudios de satisfacción posteriores a las acciones llevadas a cabo desde Comunicación Interna. Se miden, por tanto, las expectativas, pero falta medir los resultados.

En definitiva este V Estudio viene a reflejar un avance, cada vez más acelerado, de la función de la Comunicación Interna en las organizaciones españolas. Un desarrollo que viene impulsado por una palanca básica: la continua necesidad de transformación en las organizaciones, lo que le infiere un valor cada vez más estratégico. •