

El liderazgo en Comunicación Interna



III Estudio sobre la Comunicación Interna en España



Presentación

El presente informe sobre "El liderazgo en Comunicación Interna", ha sido realizado de forma conjunta por Inforpress, el Instituto de Empresa y la revista Capital Humano. Constituye, sin duda, un indicador fiable del compromiso de la comunicación interna como valor competitivo para la gestión de empresas.

Los objetivos de este informe son analizar el estado de la comunicación interna en las empresas españolas, así como el estudio de las últimas tendencias, de las que destacan, sin duda, el creciente rol de liderazgo como fórmula directiva junto con el impulso de los portales de empleados. Para elaborar esta investigación se han analizado los siguientes elementos de estudio:

- El departamento de comunicación interna
- La comunicación interna en la estrategia de la empresa
- La comunicación interna y la evaluación de resultados
- El rol de liderazgo en la comunicación interna
- La comunicación interna y el portal del empleado

La metodología se ha basado en 78 encuestas realizadas a empresas pertenecientes a las 500 empresas de mayor facturación en España e instituciones y 14 entrevistas cualitativas a dirigentes de diversas compañías.

Las empresas encuestadas son: Alcatel España, Atofina España, Aventis, Cropscience Esp, BASF Española, Banco Atlántico, Banco Guipuzcoano, Boletín Oficial del Estado, CELSA, CIRSA, Crédito y Caucción, CWT Viajes de Empresa, Campofrío, Cap Gemini, Ernst & Young, Caprabo, Chemetall Hispania, Circulo de Lectores, Comercial de la Forja, Congelats Reunits, DKV Seguros, Delphi Diesel Systems, Domingo Alonso, DuPont Ibérica, El Pozo Alimentación, Electrolux Home Products, Enaco, Endesa, Fadesa Inmobiliaria, Filosa Internacional, Fivin, Frap Behr, Fujitsu España, Gas Natural, General Electric, Gillette, Grundig España, Grupo Coren, Grupo ENCE, Grupo Prisa, Grupo Vallehermoso, HP Compaq, Heineken España, Hoteles Hesperia, Inditex, Indo, Inter Manresa, John Deere Ibérica, Kuwait Petroleum España, La Farga Lacambra, Larios Pernod Ricard, Lilly, Merck, Miquel Alimentación Grupo, Necso, Novartis Consumer Health., PWC Consulting, Productos Eaton Livia, Renault VI España, Repsol YPF, Retevisión, Ricoh España, SCH, SEA Tudor, Saint-Gobin Cristalería, Samsung Electronics Iberia, Sara Lee SouthernEuropeSL, Schindler, Servei Catalá de Salut, Siemens, Skandia Vida, Synthesia Espanyola, Telefónica Móviles España, Telefónica de España, United Biscuits Iberia, Uralita, Valenciana de Cementos, Viscofan, Xerox España.

El margen de error es del 10,68% para un margen de confianza de 95,5%, y del 16,02% para una margen de confianza del 99,7%.



Presentación

El estudio estadístico está contrastado con opiniones de algunos representantes de la alta dirección española:

- **José María Aguirre**, presidente de Banco Guipuzcoano
- **Xavier Argenté**, director general de Caprabo
- **Manuel Azpilicueta**, presidente del Círculo de Empresarios
- **Mateo Borrás**, presidente de Aedipe (Asociación Española de Dirección de Personal) y director de recursos humanos de Nissan
- **Joan Casaponsa**, director general de United Biscuits Iberia
- **Juan Luis Cebrián**, consejero delegado del Grupo Prisa
- **Santiago Cortés**, director general de HP Compaq
- **Juan Ignacio Entrecanales**, vicepresidente de Necso
- **Hugo Hanna**, presidente ejecutivo de PWC Consulting
- **Manel Masnou**, consejero delegado de Uralita
- **Eduardo Montes**, vicepresidente y consejero delegado de Siemens
- **Antoni Olivella**, director general de INDO
- **Josep Santacreu**, consejero delegado de DKV Seguros
- **Isidoro Unda**, consejero delegado de Crédito y Caución

El aspecto más novedoso del presente informe es el capítulo dedicado al liderazgo directivo y las habilidades de comunicación, ya que si bien se publican diversos estudios que recogen aspectos similares, ninguno hace referencia a este apartado. Los resultados de este estudio redundarán en el valor que debe otorgarse al directivo de Comunicación Interna y en el apoyo incondicional de los más altos directivos en la formalización y participación en los planes de comunicación. Su contenido es válido para la reflexión y toma de decisiones.

Este año se suma además el Instituto de Empresa al reto que hace ya cinco años emprendió Inforpress y Capital Humano.

Así, a la experiencia de una consultora de Comunicación Interna y a la posición privilegiada de una revista de Recursos Humanos hemos podido añadir la experiencia académica de una Escuela de Negocios.



Cuqui Cabanas
Profesora de RRHH
Instituto de Empresa



José Antonio Carazo
Director de
"Capital Humano"



Núria Vilanova
Presidenta de
Inforpress

Resumen ejecutivo

"El liderazgo en Comunicación Interna", el estudio que publican conjuntamente Inforpress, el Instituto de Empresa y Capital Humano, presenta varias novedades con respecto a las ediciones anteriores. De esta investigación se desprende que la Comunicación Interna en este momento se basa en dos grandes claves: el papel del liderazgo y la creciente utilización del Portal del Empleado.

En cuanto al modelo directivo que predomina, queda patente que en las empresas españolas coexisten actualmente dos tipos de liderazgo; por un lado, el prototipo tradicional, de rasgo conservador, paternalista y autoritario y, por otro, el modelo moderno, emprendedor y motivador, que fomenta los valores de comunicación clara y abierta. Y es este último el que se está imponiendo.

Para tener cabida en este nuevo modelo de gestión y mejorar su comunicación, los directivos personalmente deben ser capaces de exponer sus mensajes con impacto (68%) y desarrollar sus lazos emocionales (38%). Es decir, no sólo han de aprender y formarse para potenciar sus habilidades de comunicación oral, sino que han de tener la actitud y el compromiso de querer hacerlo. Este compromiso se considera rentable, ya que en el 55% de las respuestas coinciden en que mejoraría los resultados de la empresa y haría más rápida la toma de decisiones.

El otro aspecto que cobra cada vez mayor relevancia es el empleo del Portal del Empleado como principal herramienta de Comunicación Interna. El portal corporativo es un medio ya institucionalizado en las empresas españolas en el 72% de los casos y se ha instalado como una de las herramientas más importantes de Comunicación Interna, afectando en casi el 73% a otros medios; en el 55% se ha convertido en el medio de difusión preferido.

Los usuarios más frecuentes de la Intranet son el personal de las oficinas (5,48%) y los mandos intermedios (5,40%). Es de resaltar que los becarios y empleados en prácticas utilizan de forma más frecuente el portal (4,57%) que el personal de fábrica (2,88%) al no tener éstos acceso ordinario a ordenadores. A pesar de tener mayor antigüedad y probablemente mayor expectativa de continuidad, los empleados de fábrica están peor informados que los becarios y el personal temporal.

Tanto la dependencia organizativa, como la línea editorial y la aprobación de contenidos está distribuida entre el departamento de recursos humanos y la dirección de Comunicación Interna, aunque se observa una tendencia sólida a ser responsabilidad directa de la dirección general, reconociéndose de esta forma la importancia de esta herramienta. Sin embargo, la generación y la alimentación de contenidos es responsabilidad de cada división o área funcional, haciéndose de esta manera un portal más cercano a la operativa de los negocios.

El grado de actualización de datos en red es bastante alto: el 38% de los casos lo realiza diariamente, mientras que el 36% lo hace semanalmente. Este dato resalta la importancia creciente de los portales corporativos en las organizaciones.

Con respecto a los sindicatos, sólo el 8% puede crear portales y el 33% poner información en las diversas secciones de Intranet. Esta poca utilización demuestra que hasta la fecha los sindicatos no son conscientes de la fuerza de esta herramienta y probablemente con el paso del tiempo querrán asumir mayor protagonismo en las redes.

La gestión de la Comunicación Interna es hoy una herramienta institucionalizada en las empresas españolas. En el 88% de las empresas existe un departamento de Comunicación Interna y en el 52% depende del área de recursos humanos, donde se asume como una función más y no en exclusiva. Su aplicación práctica ha ido creciendo en relevancia a través de los últimos 10 años. A pesar de la importancia de la función, así como del reconocimiento explícito que los máximos responsables de las compañías realizan, la asignación presupuestaria sigue siendo baja:

Resumen ejecutivo

el 42% de las empresas destina menos de 30.000 euros a esta función, mientras que el 31% asigna entre 30.000 y 150.000 euros. A pesar de estas cifras, los presupuestos han ido creciendo significativamente a lo largo del tiempo lo que demuestra que, aunque lentamente, existe un reconocimiento a esta función así como a la profesionalidad de la misma.

Del estudio se desprende que no existe un único objetivo claro con respecto al departamento de Comunicación Interna y coinciden en frecuencia de respuesta (70%): difundir los mensajes de la dirección, escuchar las necesidades de comunicación de los empleados y dar respuesta al derecho de información que tiene cualquier empleado sobre su compañía.

Esto demuestra que el modelo no responde a la realidad y se trata más de un ejercicio aspiracional, que en realidad se desea, ya que además sólo el 53% de las empresas tienen un plan de Comunicación Interna formalizado. Es decir, que todavía existe mucha improvisación a la hora de comunicar. Por tanto, la comunicación interna es una función que todavía no está completamente estructurada.

La revista interna (71%) y los tablones de anuncios (67%) son las herramientas más utilizadas en las organizaciones. En tercer lugar, figuran las reuniones con la dirección, con un 65%. Asimismo, se destaca de este estudio el aumento del uso del Portal del Empleado, cuya cifra alcanza el 63%. Esta mayor utilización de las herramientas "tradicionales" refleja que las empresas españolas están en un momento de desarrollo de portales y que existe un criterio de complementariedad a la hora de utilizar diversos canales de comunicación, lo que da una mayor eficacia.

En cuanto a la hora de evaluar los resultados, las compañías se desvían de sistemas más tradicionales, como los estudios de clima laboral y empiezan a recurrir a nuevos métodos de investigación más específicos de la Comunicación Interna, como son las auditorías.

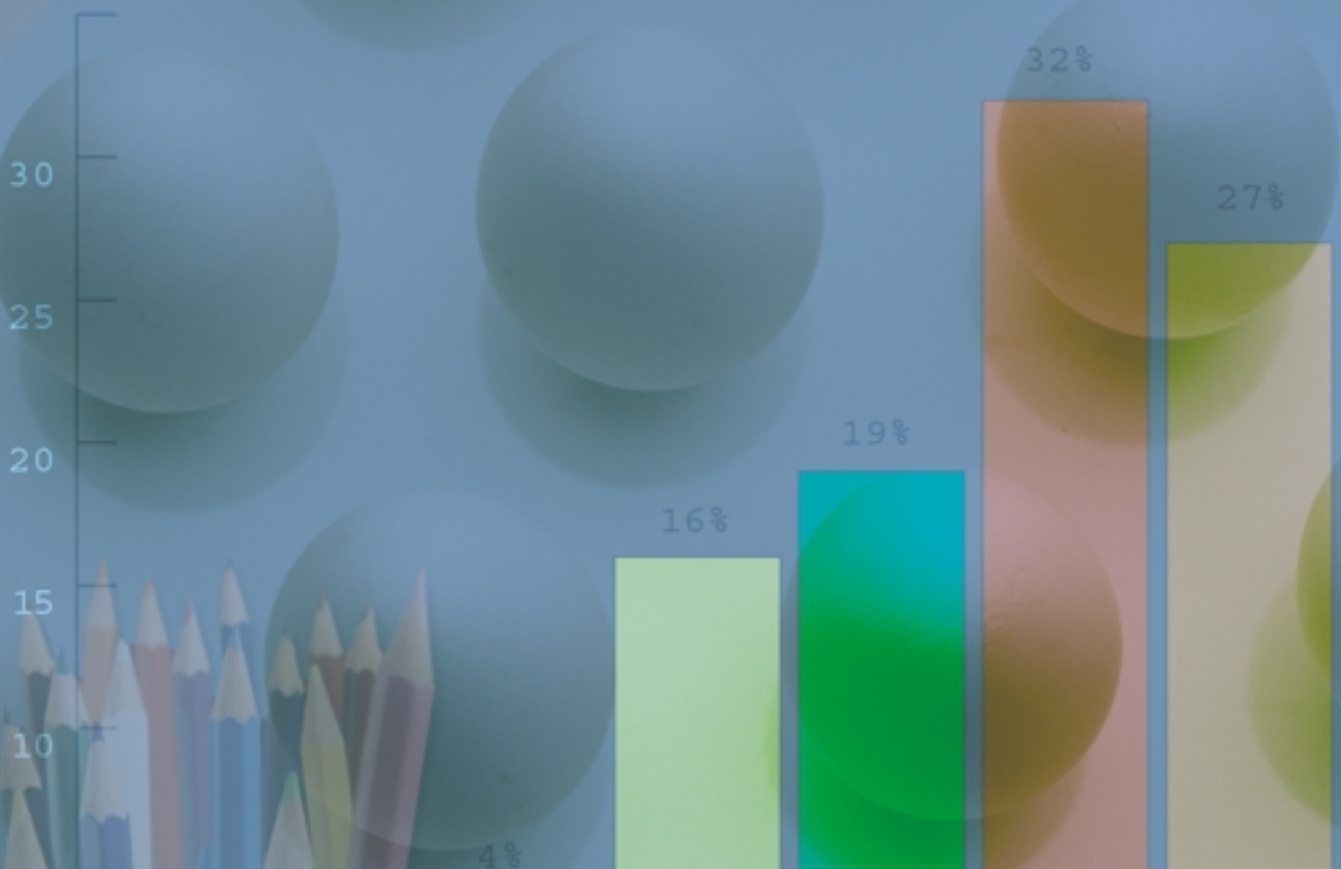
El sentido de pertenencia se percibe como alto y muy alto en el 61% de los casos, a pesar de que se tiende a considerar que los empleados conocen y comprenden mejor los objetivos de la compañía, mientras que la organización conoce y comprende a su plantilla en menor medida. Esto parece confirmar que la Comunicación Interna funciona mejor en sentido descendente, como altavoz de la alta dirección.

La falta de escucha en las empresas en sentido ascendente es todavía escasa en opinión de los empleados, ya que el 71% afirma que las mejoras en las políticas de Comunicación Interna pasan por dar mayor participación a la plantilla. En el segundo aspecto, el 66% apuesta por la mejora del rol del liderazgo de los directivos y el 58% por un mayor compromiso de la alta dirección.



ESTUDIO DE COMUNICACIÓN INTERNA

Presentación de Resultados



La Comunicación Interna en España

La comunicación es una de las grandes necesidades del siglo XXI, las corporaciones están obligadas a darse a conocer en un mundo globalizado y responder a las exigencias de información que requieren sus clientes externos e internos.

La Comunicación Interna es la herramienta clave para dar una respuesta innovadora a los cambios continuos que deben hacer frente la empresa y es también un valor añadido que produce beneficios.

Aunque es una responsabilidad compartida por todos, debe ser asumida como compromiso de la alta dirección. Necesita hacerse realidad con unos planes de comunicación, que tienen como punto de partida el diagnóstico del estado de la comunicación que es distinto en cada empresa y concluyen con la evaluación de su eficacia presentando unas propuestas de mejora.

Los resultados de los cuestionarios recibidos reconocen la importancia de la Comunicación Interna para difundir la misión y valores corporativos y afianzar en el personal su sentido de pertenencia. También coinciden en destacar que la creación de los portales de empleados favorecen las comunicaciones en un entorno de negocio internacional.

Los directivos manifiestan que en la Comunicación Interna es importante escuchar al equipo humano desde una política de puertas abiertas, que permita la gestión del talento. Son conscientes de que sus destrezas en comunicación refuerzan el liderazgo para ejercer como motivadores de equipos humanos. Por ello deben formarse para mejorar sus habilidades comunicativas y optimizar su capacidad de escucha.

Por otro lado, en la práctica según los datos del estudio estadístico que se presenta, son pocas las empresas que tienen creadas unidades y departamentos de Comunicación Interna con competencias exclusivas en estas funciones; y que los presupuestos siguen siendo escasos para su dotación logística y humana. Respecto a la implantación de las intranets, es el medio más consolidado que está contribuyendo a realzar el valor de la Comunicación Interna.

Indiscutiblemente, estamos ante una herramienta clave, necesaria para la empresa moderna e innovadora, que ayuda y prepara para el cambio, fusiones y crisis. Es tan importante que muchas organizaciones le conceden un valor estratégico. Se consolida en las organizaciones desde la definición de una cultura corporativa y se hace realidad desde una política informativa.

Según nuestro informe, la gestión de la Comunicación Interna ha experimentado tímidos pero significativos avances aunque queda mucho por hacer. La década pasada ha sido de "toma de conciencia" por parte de los directivos españoles; sin embargo las perspectivas son optimistas.

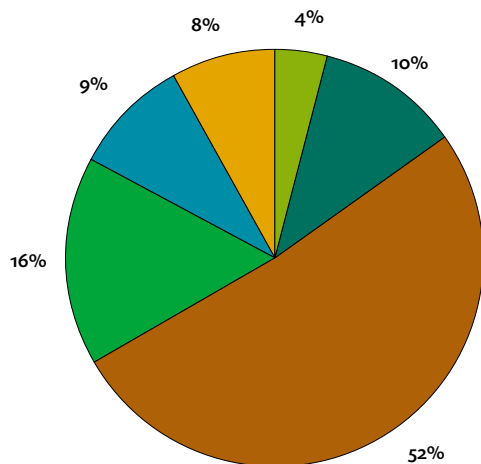


I. El departamento de Comunicación Interna

La gestión de la Comunicación Interna es hoy una herramienta institucionalizada en las empresas españolas

La aplicación práctica de la comunicación interna en las empresas españolas ha ido creciendo a lo largo de los años. En 1992 se trataba de un mero ejercicio de buena voluntad (Estudio sobre el Estado de la

comunicación interna en España, Instituto de Empresa, Alberto Andreu, 1992) mientras que 10 años después, las empresas se inclinan por organizar un departamento de comunicación interna.



¿Existe un responsable de comunicación interna en su empresa?

- g Sí, es un departamento independiente
- g Sí, es una función que asume el departamento de RRHH
- g Sí, es una función que asume el departamento de comunicación externa
- g Sí, es una función que asume otro departamento
- g No
- g NS / NC

Estos datos revelan que en el 88% de los casos sí existe un responsable de comunicación interna. En cuanto al departamento que asume esta función, en el 52% de los casos es competencia del departamento de recursos humanos (RRHH), el 16% pertenece al área de comunicación interna y el 10% es un departamento independiente. La división de recursos humanos ha ido sumiendo progresivamente esta competencia al darse cuenta de que es una función estratégica para su departamento y que se trata de una herramienta clave. Además, la asunción de esta tarea contribuye a proporcionar a este departamento una imagen más moderna y acorde con los nuevos modelos de gestión. Es una tendencia constante ya que se ha duplicado en el último año (Estudio sobre comuni-

cación interna, Inforpress Capital Humano 2000/2001). De esta forma, el departamento de RRHH se está consolidando como un departamento de valor añadido y estratégico en las organizaciones. Así lo valoran algunos directivos:

• **Mateo Borrás:** "Nissan, como organización multinacional, tiene un área de comunicación interna muy sólida que está dentro del Departamento de Comunicación. Creo que somos la única Nissan en la que el departamento de comunicación interna está dentro del área de RRHH, y para mí esto es muy importante porque es una herramienta necesaria y estratégica para la motivación, integración del empleado, y porque básicamente, es una herramienta de gestión de RRHH".

• **Manel Masnou:** "Pienso que sí debe existir un departamento de comunicación interna, y que además debería estar en Dirección General, lo que no siempre es fácil por las funciones que normalmente se le atribuyen a la Dirección General y porque seguramente no valoramos la importancia que tiene la comunicación interna, o mejor dicho, sólo la valoramos cuando vemos que hay cosas que no funcionan porque no comunicamos bien".

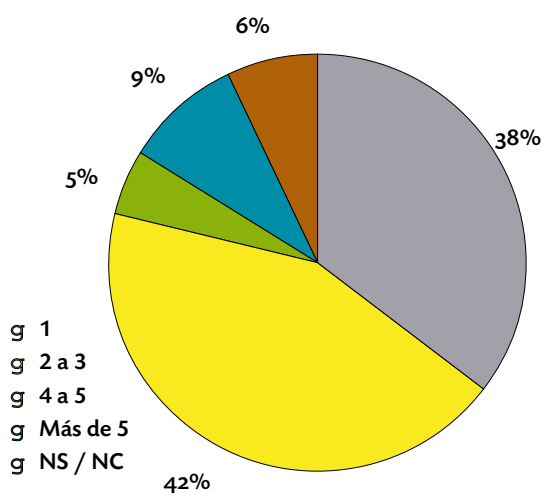
• **Xavier Argenté:** "La comunicación interna no la veo dentro de un departamento si no como una

función que corresponde a todos y cada uno de los directivos de la compañía".

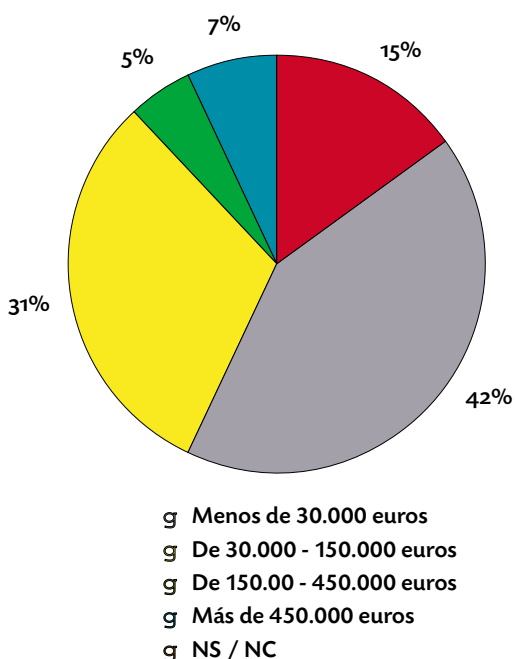
Con respecto al número de personas que integran el departamento de comunicación interna se observa que se tiende a potenciar. El 42% de los casos destina entre 2 y 3 personas, el 38% 1 persona, el 5% entre 4 y 5 personas, y el 9% dispone de más de 9 empleados. Estos datos están muy relacionados con el presupuesto que se destina al año a comunicación interna que, aunque sigue siendo bajo, se está incrementando con respecto a años anteriores (Estudio comunicación interna Inforpress, Capital Humano 2000/2001). El 42% destina menos de 30.000 euros, pero el 31% destina entre 30.000 y 150.000 euros y el 12% más de 150.000 euros.

Esto significa que a medida que aumentan los presupuestos se tiende a externalizar las funciones. La consultoría externa cada vez ocupa una parte más destacada en los presupuestos de las compañías. Esto indica de alguna forma una tendencia a la profesionalización de la función y por ello un reconocimiento tangible a la importancia de la comunicación interna, aunque son cantidades todavía escasas para una tarea tan decisiva. Los responsables de las compañías son muy conscientes de esto:

¿Cuántas personas integran el área/departamento de comunicación interna?



¿De qué presupuesto dispone al año para comunicación interna?



• **Hugo Hanna:** "En los momentos difíciles hay que comunicar más y más frecuentemente".

• **Manuel Azpilicueta:** "En una empresa donde no existe comunicación interna se pierden muchas fuerzas de las personas que la componen".

• **Santiago Cortés:** "La comunicación interna es muy importante en HP, está estructurada históricamente tanto para la transmisión de mensajes corporativos como para fomentar la comunicación entre los empleados y los departamentos de la empresa".

• **José M^a Aguirre:** "La comunicación interna funciona en nuestro banco y se valora porque aporta muchos conocimientos. Los bancos cada vez ofrecen más productos y servicios, y el primer informado debe ser el propio empleado. Yo creo que ha aportado cambios y se nota muchísimo, por ejemplo, el Banco Guipuzcoano se considera empresa".

◆ **Juan Luis Cebrián:** “La comunicación interna es muy importante y muy difícil a la vez. Con 10.000 empleados en 22 países, es un tema muy complejo. Nos apoyamos en el uso de intranet y la videoconferencia. Además, hacemos muchas reuniones”.

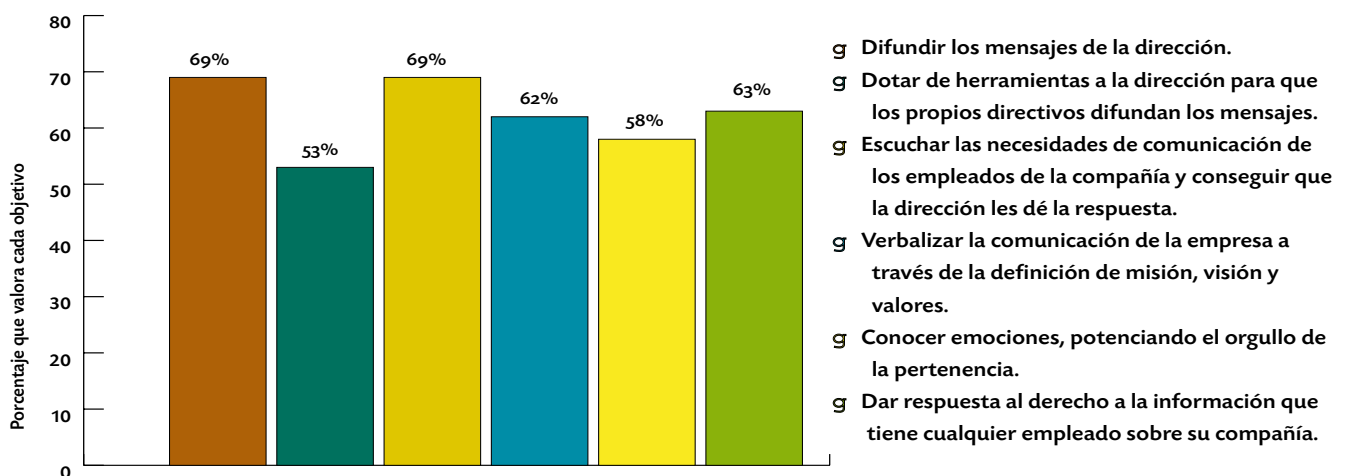
◆ **Antoni Olivella:** “La comunicación interna forma parte de la política de comunicación corporativa. La organización está abierta simultáneamente a la sociedad, a los accionistas, a los clientes y a los empleados, por lo que el núcleo del mensaje es el

mismo. La comunicación es un proceso bidireccional de contenidos informativos que contribuye de forma activa a la transformación de una organización facilitando el proceso de cambio. Mediante la comunicación transmitimos información y sentimientos y el objeto es hacer realidad este proceso. Se trata de transmitir voluntades, valores y mensajes, y a la vez favorecer el flujo de ideas e interrelaciones entre los miembros de la organización y ello en todas direcciones”.



Existe un criterio de complementariedad en el uso de publicaciones y medios de información internos

¿Cuál cree que es el objetivo del departamento de comunicación interna?

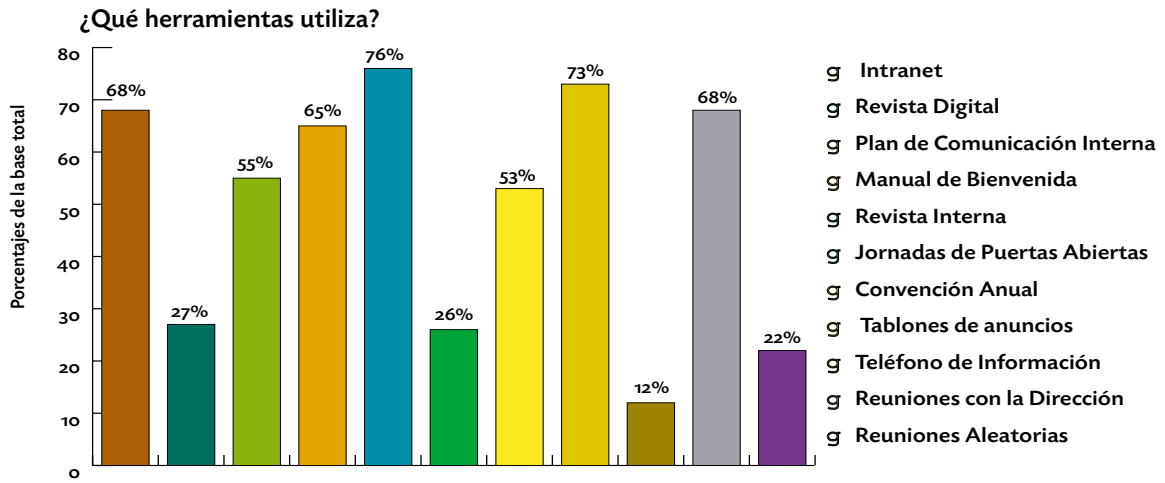


En cuanto a los objetivos del departamento de comunicación interna, de los datos del estudio destaca significativamente que no existe una tendencia hacia un único objetivo.

Aparecen como igualmente prioritarios difundir los mensajes de la dirección, escuchar las necesidades de comunicación de los empleados de la compañía,

y dar respuesta al derecho a la información que tiene cualquier empleado sobre su compañía.

Es significativo que no exista todavía una decantación clara hacia un objetivo concreto, ya que los datos obtenidos parece que responden a un modelo aspiracional, que no representa los modelos reales, sino a lo que se desea.



•♦ **Manel Masnou:** "Se persiguen dos objetivos básicamente. Uno, desde el punto de vista estratégico, que las personas estén bien sincronizadas con los objetivos. Cuando las personas están bien informadas y motivadas, lo van a hacer bien. Y el otro, que las personas se sientan integradas dentro del proyecto y, si no hay comunicación, esto es difícil".

•♦ **Joan Casaponsa:** "La comunicación no deja de ser una herramienta más de la gestión de un negocio y, por tanto, de la gestión de un equipo de personas. En este sentido, es crítica para la creación del sentimiento de pertenencia al equipo, de refuerzo de valores y del estilo de dirección que se pretende fomentar y en definitiva, una herramienta que, integrada con todas las políticas de gestión de la compañía ayuda a alinear a las personas en los objetivos comunes".

•♦ **Eduardo Montes:** "El departamento de comunicación interna es como un catalizador y un

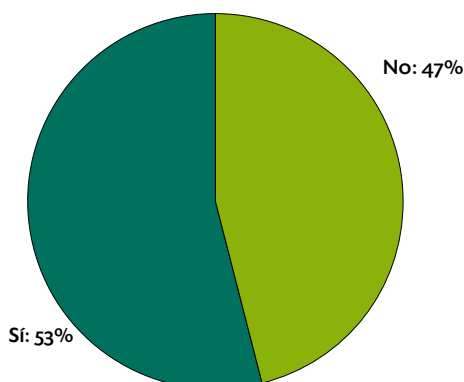
coordinador. La comunicación abierta es el valor más importante de la compañía".

Revista interna y tablones de anuncios son las herramientas más utilizadas para la comunicación interna en las organizaciones. El portal del empleado y las reuniones con la dirección aparecen como la segunda herramienta. No todas las empresas en España tienen Intranet, de ahí que la revista interna siga teniendo mucha fuerza y exista un criterio de complementariedad y compatibilidad en el uso de publicaciones y otros medios de información tecnológicos internos.

•♦ **Isidoro Unda:** "En primer lugar, la comunicación interna es uno de los elementos clave que se debe cuidar en las empresas que pretendan transmitir una serie de valores de compromiso, liderazgo y motivación. Una buena política de comunicación interna fomenta el sentimiento de pertenencia a un equipo, y consigue que las personas aporten al día a día de la empresa su experiencia, con lo que se convierten en estratégicos para la misma. Esto ayuda mucho a conseguir un objetivo básico hoy en día, como es el de retener a los mejores mediante una motivación adecuada".

•♦ **Santiago Cortés:** "En HP Compaq tenemos una amplia gama de vías de comunicación con los empleados: tenemos una de las mejores intranets corporativas, boletines internos y distintos mecanismos de comunicación cara a cara, como por ejemplo los tapas break o los desayunos informativos de los lunes, que son una buena

¿Dispone de un plan de comunicación interna formalizado?



oportunidad para compartir ideas, experiencias entre departamentos y entre personas. Además, se hacen reuniones periódicas con los empleados y dos veces al año, hacemos una reunión con su familia para acercarlos el lugar de trabajo. Por lo tanto, la comunicación interna está muy desarrollada porque forma parte de la operativa y de la filosofía de la compañía".

❖ **Juan Ignacio Entrecanales:** "Cuando nos fusionamos, creamos un proyecto estratégico de la nueva empresa porque, era fundamental aprovechar las tensiones que genera una fusión para cambiar procedimientos y crear una única cultura. Para conocer a nuestro principal activo, que son las personas, hicimos entrevistas en profundidad y ahora nos permite tener una base de datos muy completa con las habilidades de nuestra gente. Uno de los principales éxitos de ese proyecto estratégico ha sido el feedback conseguido, recibiendo la opinión de personas que están lejos en obra y que son la espina dorsal de nuestro negocio".

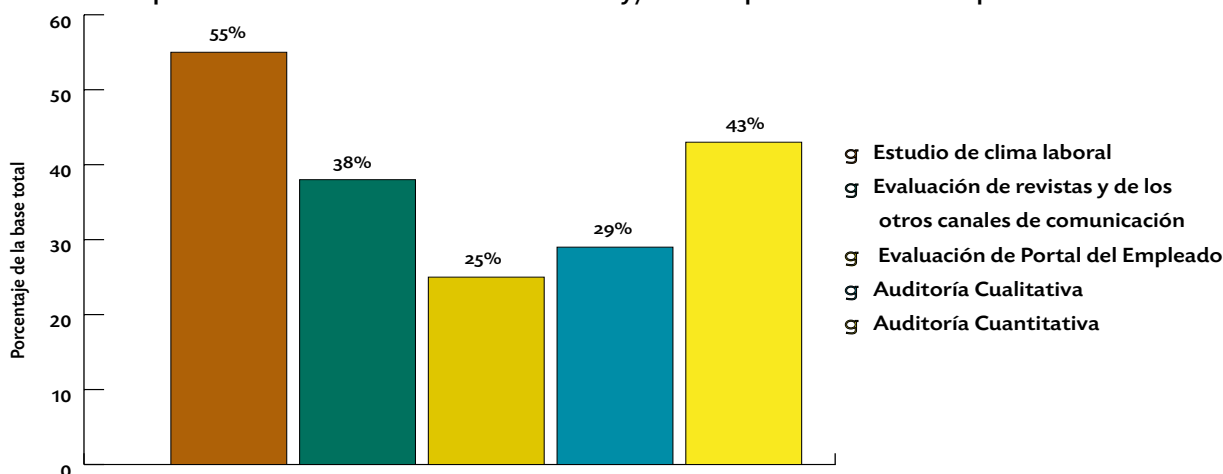
❖ **Xavier Argenté:** "Debe haber canales para complementar o facilitar la comunicación interna como revistas, portales, etcétera, pero debemos tener claro que estos sólo son vehículos. La coordinación de estas herramientas debe estar en RRHH, pero como facilitador no como garante".

❖ **Mateo Borrás:** "Lo mejor es utilizar todo el despliegue interno que tenemos, pero lo más importante es la comunicación verbal, la comunicación directa, a través de la cadena de mando.

En Nissan contamos con varias revistas, hacemos reuniones trimestrales de presentación de resultados, reuniones semestrales de seguimiento de objetivos, emitimos cuatro vídeos al año que llegan a todos los empleados, intranet, que también se gestiona en RRHH. Además tenemos nombrados coordinadores de comunicación en cada área operativa de la compañía, que una de sus funciones más importantes es ver no sólo que las herramientas utilizadas lleguen al público objetivo sino que también recogen opiniones que nos permiten mejorar".

Los planes de comunicación interna son, por regla general, escasos ya que sólo el 53% de las compañías lo tiene. Esto enlaza con la dispersión de resultados obtenidos con respecto a los objetivos del departamento y confirma que la comunicación interna no está completamente estructurada en las empresas, pero que se está en proceso. Un 47% afirma que no dispone de un plan formalizado, lo que indica que se está comunicando, pero de forma aleatoria e improvisada. Aunque los estudios de clima laboral siguen siendo el medio más utilizado, cabe destacar que la auditoría específica de comunicación interna, tanto cuantitativa como cualitativa, está avanzando. La ventaja de esta herramienta es que se centra exclusivamente en la comunicación interna, por lo que permite profundizar más. El que menos se utiliza es la evaluación de intranet, lo que demuestra que todavía esta herramienta no está muy desarrollada en las empresas.

En el último año, ¿qué tipo de investigación ha realizado para medir la eficacia de su comunicación y/o saber qué ocurre en su compañía?



•◆ **Manel Masnou:** "En principio si la compañía va muy bien, hay que pensar que la comunicación funciona bien. En Uralita hemos hecho encuestas para medir el clima social de la compañía y entrevistas personales para conocer las opiniones de nuestros empleados".

•◆ **Hugo Hanna:** "Para conocer las áreas de mejora de nuestra organización, mensualmente se realiza un estudio en toda Europa denominado Pulso de la Organización, en el que se toma una muestra significativa. Esta muestra es cada vez distinta en cuanto a las personas, ámbitos de la organización y niveles de responsabilidad, y se les propone un cuestionario de cerca de noventa preguntas para evaluar su opinión de cómo van distintos aspectos clave y en qué se puede mejorar. En España obtenemos unos resultados significativamente mejores que en otros países, posiblemente por el adecuado mix de acciones que contiene nuestro plan hacia las personas y el extraordinario cuidado que prestamos en aportar contenidos de validez y relevancia".

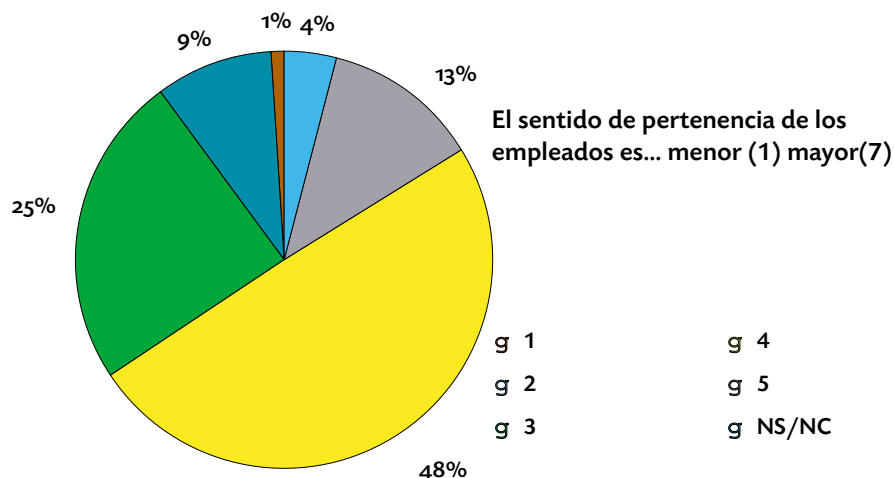
•◆ **Mateo Borrás:** "Creo que en general los empleados conocen y comprenden los objetivos de Nissan. Elaboramos una encuesta de clima

cada dos años y tenemos otra continuada a lo largo del año. Además, realizamos reuniones de comunicación ascendente y anualmente, una unidad operativa se reúne con el jefe de su jefe. Este encuentro se hace de forma muy abierta y está muy asumido en la compañía. Aprovechamos estas reuniones y otras para pasar una encuesta de mejora de comunicación, lo que nos permite conocer las necesidades de la empresa".

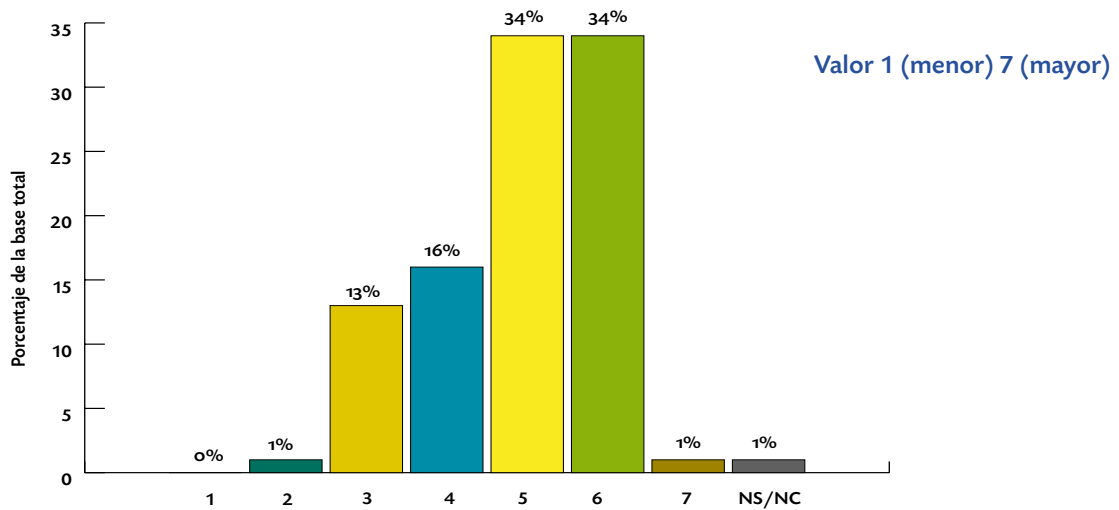
•◆ **Antoni Olivella:** "En INDO hemos definido y a la vez comunicado a todos nuestros empleados la misión, visión, objetivos estratégicos, políticas y valores de la compañía. Todo ello en el marco del proyecto que hemos denominado "Entre todos una nueva INDO". Los directores queremos conocer las opiniones y necesidades de la plantilla. A tal efecto, hicimos un estudio de estilos de dirección y clima a 360°. Recientemente hemos hecho un estudio de clima en nuestro centro de L'Hospitalet que se hará extensivo a otros centros a la vez que hemos iniciado un programa de entrevistas individuales que nos permite conocer las capacidades e intereses personales para poder canalizarlos en beneficio de la organización y el desarrollo personal".

III. La Comunicación Interna y la evaluación de resultados

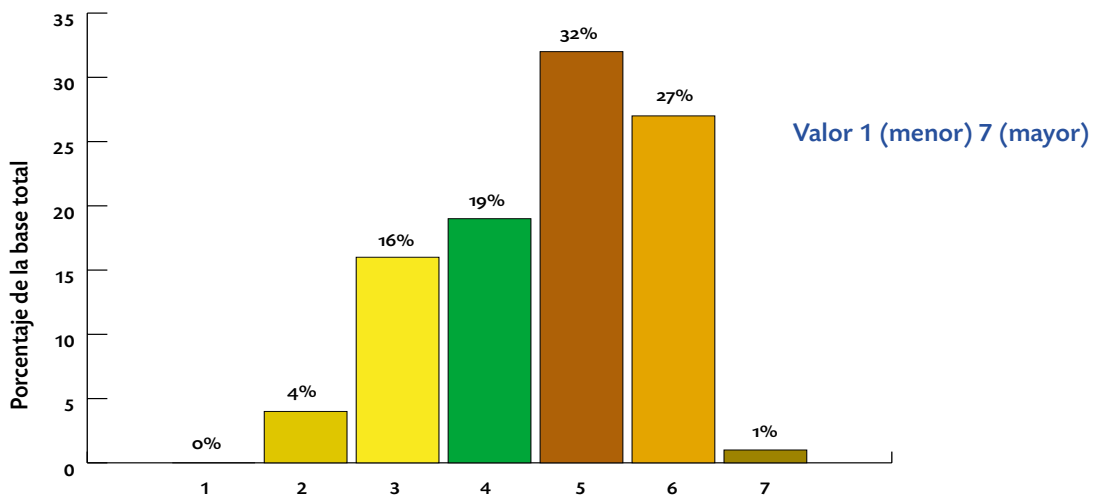
El sentido de pertenencia es el logro más valorado en la gestión de Comunicación Interna



¿En qué considera que los empleados de su empresa conocen y comprenden los objetivos de la empresa?



¿Considera que la dirección de la empresa conoce y comprende a sus empleados?



El sentido de pertenencia y vinculación de los empleados a la organización es entre alto y muy alto en un 61% de los casos. Tradicionalmente el orgullo de pertenencia a una organización iba muy ligada a la permanencia en la misma, incluso en empresas conflictivas y jerarquizadas. Ahora existe mayor dinamismo y movilidad y a las

empresas les interesa cada vez más fidelizar a sus empleados. La comunicación interna es sin duda una herramienta que potencia el sentido de pertenencia a una organización, y es el logro más valorado en la gestión de la función.

Según estos dos cuadros, la dirección comprende menos a sus empleados que los empleados

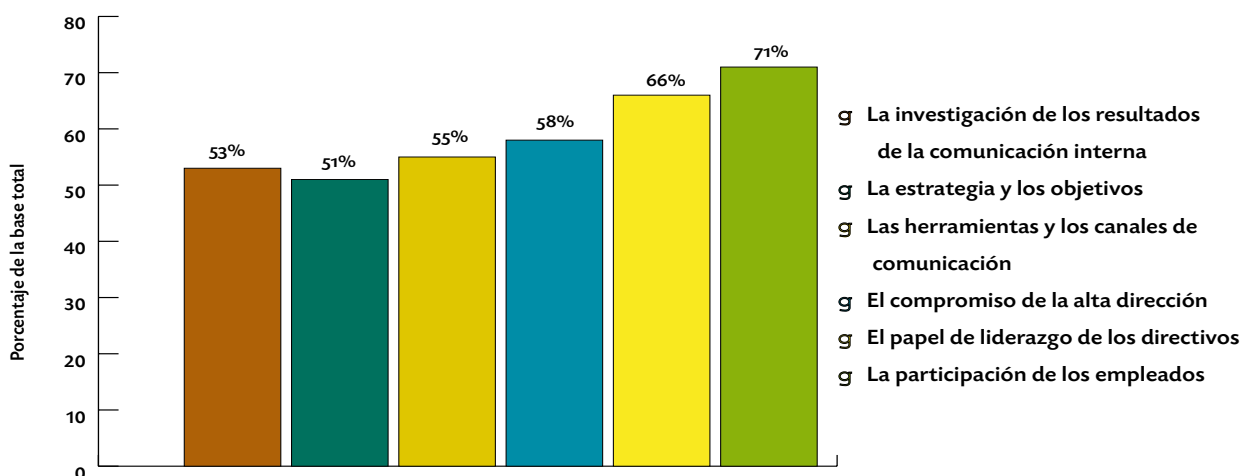
los objetivos de la compañía. Esto reafirma la realidad de que los departamentos de comunicación interna siguen siendo meros altavoces de los directivos, reflejando que funciona mejor la comunicación en sentido descendente y que los canales de escucha no están suficientemente desarrollados.

La necesidad de mejorar las vías de comunicación ascendente también se desprende de los resultados obtenidos en el siguiente cuadro, donde se miden las posibles mejoras en la política de comunicación interna en las organizaciones. Destaca con un 71% de las respuestas la necesidad de dar mayor partici-

pación a los empleados de la compañía.

A este dato, hay que sumar la importancia de los resultados del gráfico, en cuanto a la necesidad de mejorar el papel de liderazgo de los directivos (66%) y el compromiso de la alta dirección con la comunicación interna (58%). Todo ello confirma los resultados obtenidos hasta ahora en este estudio en cuanto a que no existe una comunicación interna completamente estructurada tanto ascendente como descendente y que las mejoras pasan mayoritariamente, por un desarrollo del papel del líder y mayor compromiso con la función.

A su juicio, ¿qué debería mejorar en su política de comunicación interna?



◆ **Manuel Azpilicueta:** "La comunicación interna genera cohesión interna en la compañía, deseo de pertenencia y satisfacción, en definitiva sentirse parte de un todo lo que motiva luchar por ello".

◆ **José M^a Aguirre:** "El sentido de pertenencia crece, se cultiva con el buen funcionamiento de la comunicación interna".

◆ **Juan Ignacio Entrecanales:** "Necesitamos comunicar internamente ya que nosotros somos buenos si nuestra gente es buena".

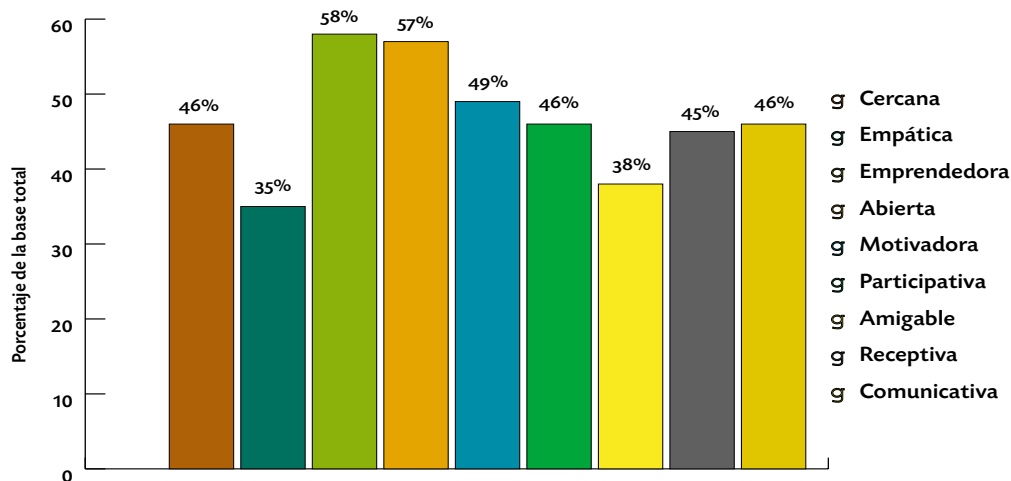
◆ **Santiago Cortés:** "El sentido de pertenencia surge como resultado de compartir los objetivos en el día a día. Intentamos que todas las personas que trabajan en HP conozcan todos los departamentos, no sólo de forma estructural sino personal. Aquí nos conocemos todos y se comentan los éxitos y fracasos".

◆ **Josep Santacreu:** "Es difícil que alguien se sienta comprometido con un proyecto si no hay un programa de comunicación interna".

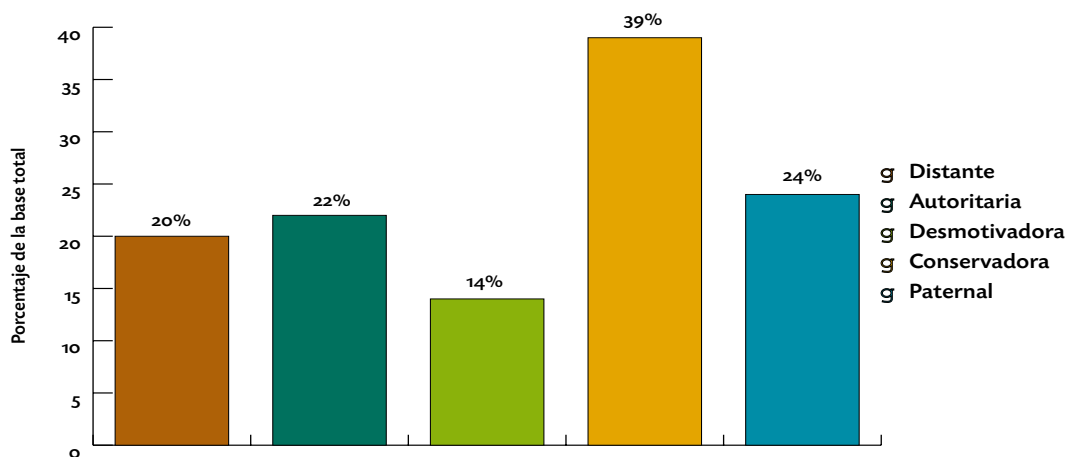
IV. El rol del liderazgo en la Comunicación Interna

Un mayor compromiso de los directivos con la Comunicación Interna mejoraría los resultados económicos de la empresa y facilitaría la toma de decisiones

¿Cómo definiría la actitud de la dirección de su empresa frente a su equipo humano? (atributos positivos)



¿Cómo definiría la actitud de su empresa frente a su equipo humano? (atributos negativos)



Según los resultados queda patente que coexisten dos modelos de liderazgo: el modelo tradicional, paternalista, conservador y autoritario, frente al modelo más moderno, emprendedor,

abierto y participativo. Existe una tendencia clara en las empresa españolas que proclama los valores modernos de gestión más acordes con la realidad de las organizaciones del siglo XXI, pero

siguen existiendo los modelos tradicionales que a largo plazo están llamados a extinguirse y donde es difícil que encaje una política de comunicación interna actualizada que satisfaga todas las necesidades .

❖ **Manuel Azpilicueta:** "El paternalismo es un residuo del pasado que implica cierta dosis de engaño, y el directivo que hoy no crea en la comunicación abierta no es un directivo"

❖ **José M^a Aguirre:** "Creo que el modelo de paternalismo en la empresa española está muy superado. En una empresa antigua, las decisiones las tomaba el propietario y era el único que tenía que estar informado. En la actualidad, la información procede de todos los niveles por lo que tiene que haber más personas informadas, que conozcan bien las líneas estratégicas de la compañía. En el sector de la banca también hay un liderazgo más claro que antes, la gestión está muy compartida".

El reto principal al que se enfrentan los directivos para mejorar la comunicación es el de ser capaces de exponer sus mensajes con impacto, en el 68% de los casos, así como ser capaces de desarrollar lazos emocionales (38%) y aprender a hablar mejor en público (35%).

Los directivos por tanto necesitan no sólo formación para desarrollar la habilidad de hablar con impacto en público, sino que necesitan la actitud de querer hacerlo, para estar en línea con las tendencias actuales de gestión. Estos

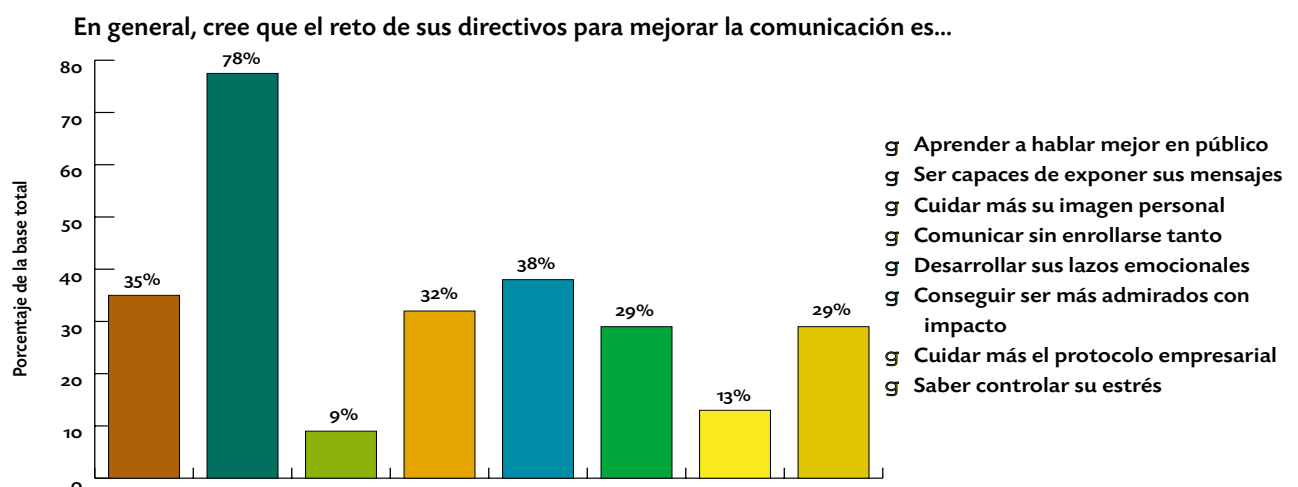
resultados son absolutamente coherentes con los obtenidos en el apartado sobre la comunicación interna y la evaluación de resultados y reafirman la idea de que los líderes tienen que comprometerse y creer firmemente en la fuerza de la comunicación interna y por ello han de formarse en comunicación para ser eficaces.

❖ **Eduardo Montes:** "La persona que quiere comunicar, que siente la necesidad de comunicar y que tiene ideas claras comunica; es decir que la comunicación abierta tiene una parte actitudinal del 80% y de aptitud del 20%".

❖ **Manel Masnou:** "Es muy importante que el directivo se implique en la comunicación interna. Cada directivo tiene sus objetivos y debería tener una parte de su tiempo dedicada a la comunicación interna".

❖ **Xavier Argenté:** "La comunicación interna es una función fundamental en la dirección de la compañía, por lo que el directivo debe asumir su responsabilidad en este área tanto unidireccional como bidireccional, para que todo el mundo pueda participar".

❖ **Santiago Cortés:** "El modelo de dirección de nuestra compañía se puede definir abierto, en el que funciona tanto la comunicación descendente como la ascendente. Puede sonar extraño pero aquí todos nos hablamos de tú y tenemos claro que todas las personas contribuyen de una u otra manera en la empresa. Un dato a tener en cuenta es que sólo hay un despacho en todo el edificio porque lo que intentamos es fomentar



la comunicación a todos los niveles y evitar que cualquier barrera la obstaculice".

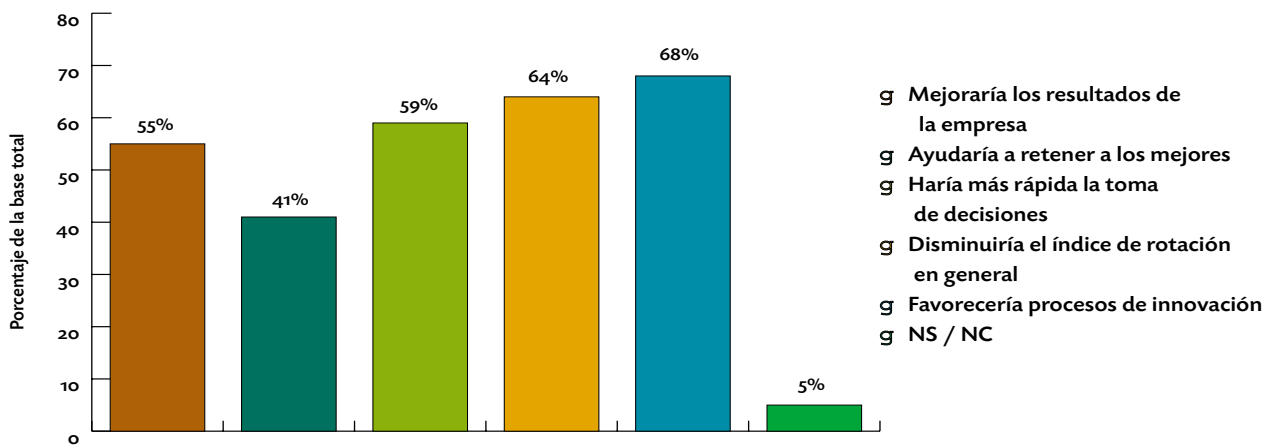
◆ **Juan Ignacio Entrecanales:** "El principal reto al que se enfrentan los directivos es aprender a comunicar. Reconozco que deberíamos formarnos, porque los directivos en general lo hacemos mal a la hora de comunicar en público ya que no se forma en facultades ni escuelas técnicas".

◆ **Josep Santacreu:** "Yo diría que la dirección conoce y comprende a sus empleados aunque nunca suficientemente porque siempre es un tema que se puede mejorar. De hecho, la comunicación no es sólo un problema de arriba a abajo sino que dentro del plan interno hay que esforzarse por incluir a todos los

departamentos y otras áreas de la compañía. Sobre todo es un cambio cultural, entender que tu trabajo no es individual sino que forma parte de un todo".

◆ **Joan Casaponsa:** "Desde mi llegada a la compañía estamos realizando un esfuerzo importante para fomentar un estilo abierto, participativo, integrador y que favorezca el crecimiento personal y profesional de nuestro equipo de managers. Creo que sólo desde esta visión en la forma de liderar y conducir un equipo se puede progresar en un mundo cada vez más complejo. Y esto se refleja en la evolución tremendamente positiva que está experimentando nuestra empresa en el último año".

Un mayor compromiso de sus directivos con la comunicación y el liderazgo...



Del cuadro anterior se desprende que en el 55% de los casos se estima que la comunicación interna mejoraría los resultados de la empresa y haría más rápida la toma de decisiones, ambas cosas impactan directamente en la rentabilidad. Por otra parte también se destaca la importancia que tiene la comunicación a la hora de favorecer los procesos de innovación así como la retención del talento, en ambos casos hay una coincidencia del 55%. Todo ello son elementos que impactan directamente en la cuenta de resultados.

◆ **Hugo Hanna:** "Una buena comunicación interna implica que el equipo humano recibe la información que necesita, que está contento, se siente orgulloso y crea una cultura de

autocontrol porque sabe lo que se debe y lo que no se debe hacer de acuerdo a la estrategia de la organización, y esto redundará en un mejor resultado. En periodos de bonanza económica, en el sector de la Consultoría la rotación suele ser alta, ronda el 30%. Sin embargo, en nuestra empresa ha sido sólo del 11% y yo creo que el hecho de que los empleados estén contentos, se encuentren imbricados en la organización y su cultura, y no quieran cambiar de trabajo se debe, en gran parte, a la eficacia de la comunicación".

◆ **Mateo Borrás:** "La mejora en la comunicación debe ser permanente, en este sentido lo que siempre se puede y debe mejorar es el papel, el rol de los mandos y los supervisores en todo el proceso de comunicación".

❖ **Juan Luis Cebrián:** “Lo que es importante es el liderazgo en las empresas. Si hay liderazgo, los empleados soportan mejor los defectos o ausencias de comunicación. El liderazgo debe ejercerlo cada cual en su ámbito, con su entorno y equipo de trabajo. El liderazgo no se aprende y hay que querer ejercitarlo”.

❖ **Isidoro Unda:** “En general los directivos suelen conocer bien las necesidades de las personas que forman las compañías, y aunque no se puede generalizar, todos estamos haciendo esfuer-

zos importantes en la puesta en marcha de sistemas de Recursos Humanos que colaboren en lograr objetivos de cohesión interna y motivación. Tenemos una asignatura pendiente respecto a nuestra implicación en Comunicación para pasar a modelos más participativos, quizá nuestro principal reto sea el tomar conciencia clara de que el dedicar tiempo a la comunicación interna debería ser una obligación para el directivo que quiere consolidar su liderazgo en una empresa moderna y competitiva”.

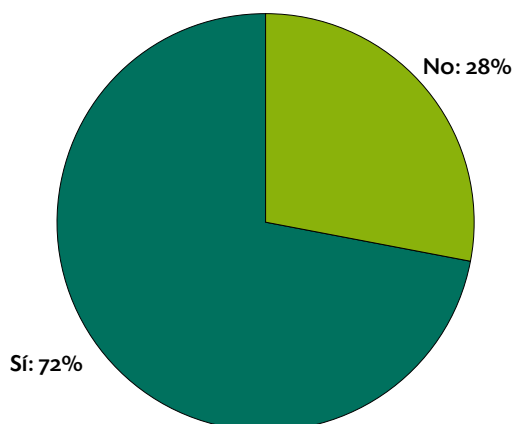


El Portal Corporativo en un medio de comunicación consolidado en las empresas españolas

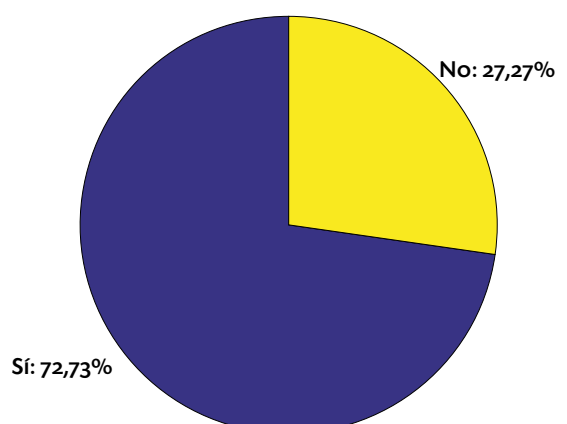
El portal corporativo es un medio ya institucionalizado en las empresas españolas en un 72% de los casos. Sólo en un 28% de los casos no existe dicho portal. A lo largo de estos últimos diez años la intranet se ha ins-

talado como uno de las herramientas más importantes de comunicación interna en las empresas españolas, afectando profundamente, aunque no totalmente al resto de los medios tradicionales.

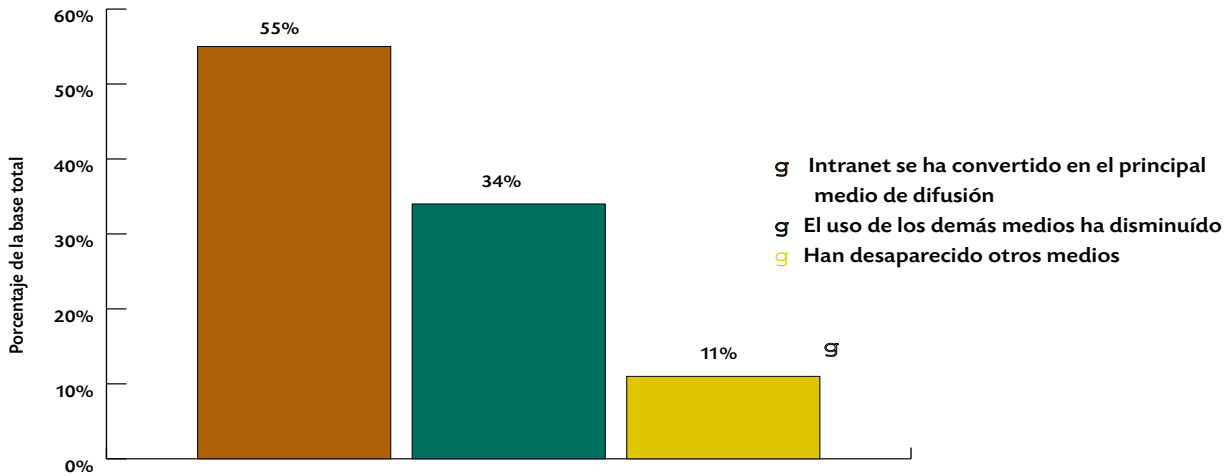
¿Dispone de un portal del empleado?



¿Ha afectado a otros medios de comunicación interna?



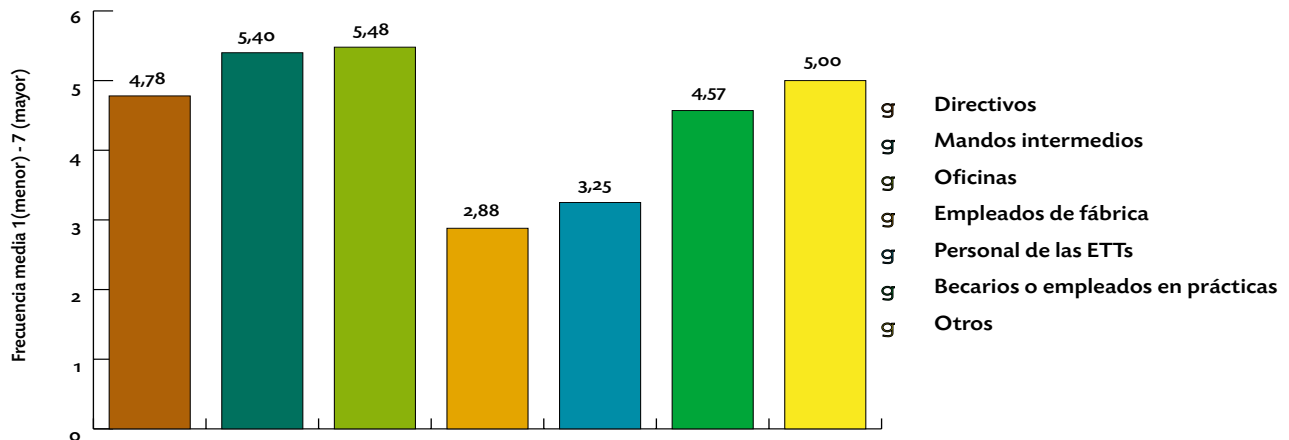
¿Cómo ha impactado el portal en los otros medios de comunicación interna?



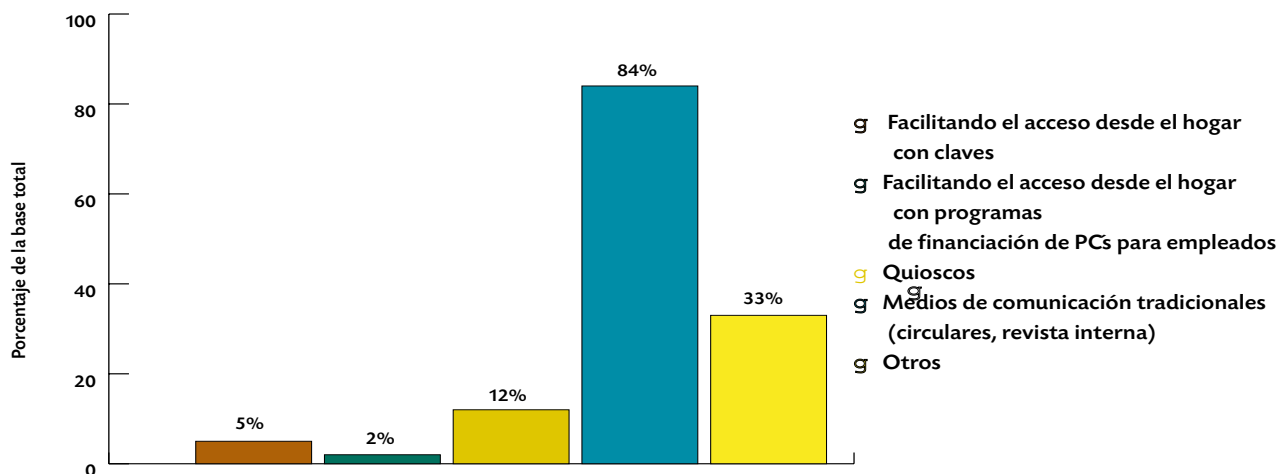
En el 55% de los casos, el portal se ha convertido en el principal medio de difusión, haciendo que el uso de los demás medios disminuya en el 34% de los casos, y de esta manera sigue coexistiendo con otras herra-

mientas igualmente potentes ya que no todas las empresas españolas están totalmente informatizadas. Solo un 11% de las empresas declara que su uso ha hecho desaparecer los otros medios.

¿Quiénes son los usuarios del portal del empleado? ¿Con qué frecuencia lo utilizan?



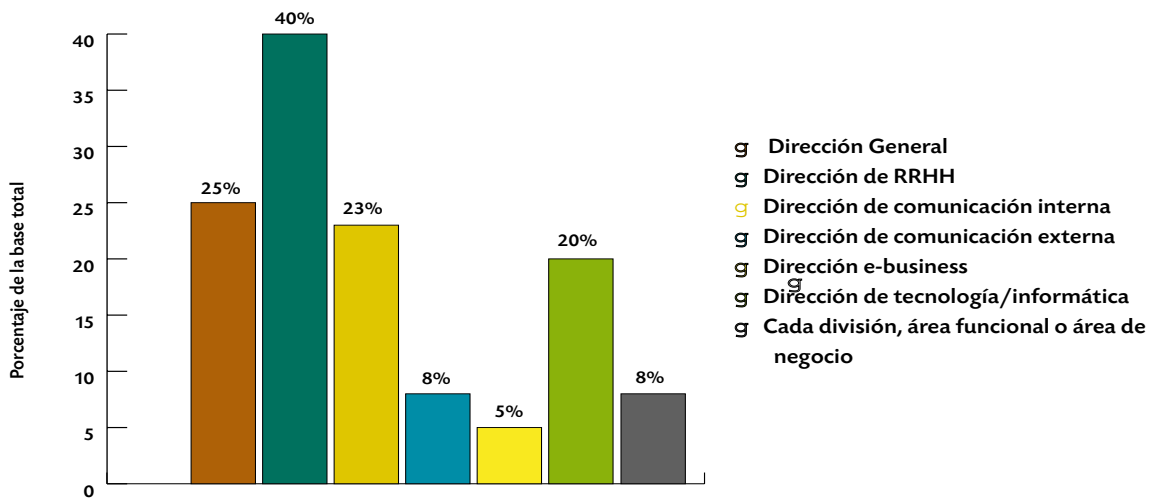
¿Cómo solucionan el uso de la red y la difusión de sus contenidos a la plantilla que no tiene acceso al ordenador?



Los usuarios habituales de la intranet son las oficinas, los mandos intermedios y los directivos. Es de destacar que la utilización de la intranet es significativamente más alta por parte de los becarios o empleados en prácticas que por los empleados de fábrica que probablemente tengan mayor antigüedad y mayor expectativa de

permanencia, ya que estos últimos no tienen acceso a los ordenadores. Para poder comunicarse con la plantilla que no tiene acceso a un ordenador, el 84% de las empresas utilizan los medios de comunicación tradicionales como circulares o revistas, y sólo el 12% instala quioscos para la plantilla sin acceso habitual a un ordenador.

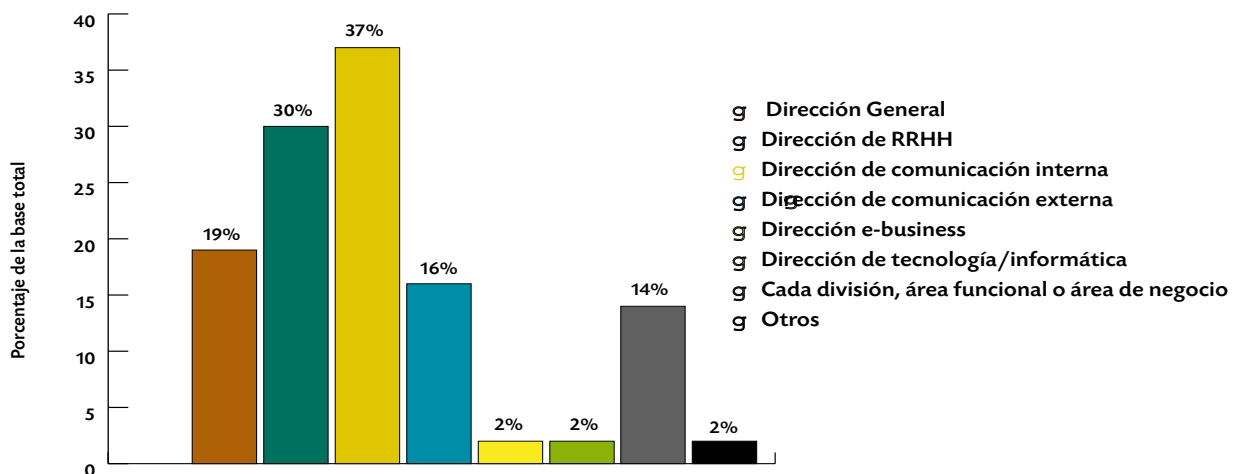
Dependencia Organizativa



La dependencia organizativa del portal del empleado recae en el 40% en la dirección de recursos humanos, con lo que a este departamento se le está confiando un responsabili-

dad específica muy grande en este campo. También es importante resaltar que una de cada cuatro intranets es controlada por la dirección general.

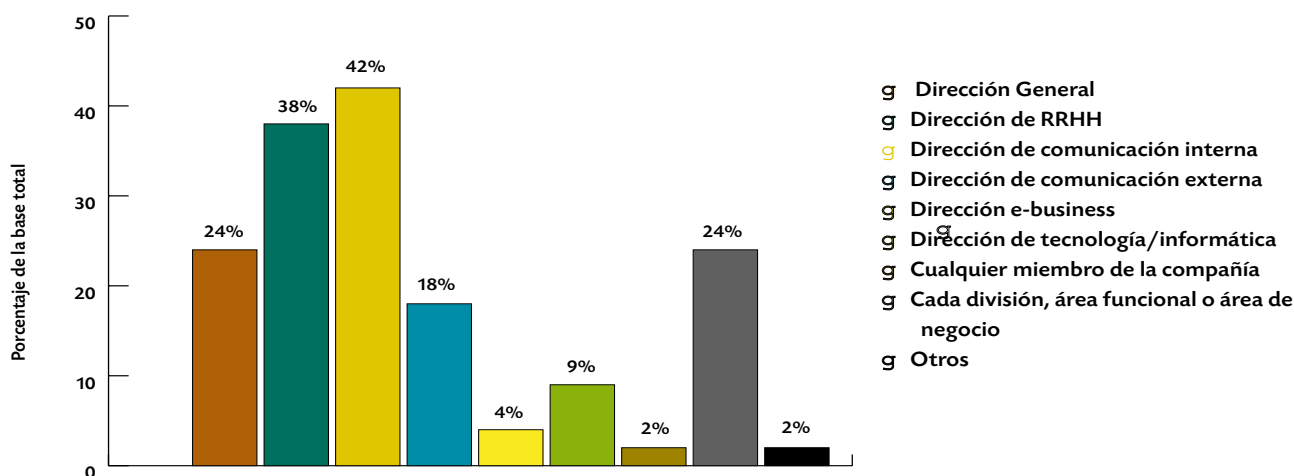
¿De quién depende la línea editorial del portal del empleado?



La línea editorial sigue siendo dependiente de comunicación interna en el 37% de los casos, y de recursos humanos en el 30%; es de destacar que en el 19% de los casos la línea editorial depende de la dirección general. Cuando comparamos este dato con el cuadro de dependencia organizativa y el de aprobación

de contenidos, se desprende una tendencia clara a una gestión de la intranet más vinculada a la alta dirección, que es cada vez más consciente de su fuerza. Aunque, la aprobación de contenidos es una tarea dependiente en el 42% de los casos de comunicación interna y en el 38% de recursos humanos.

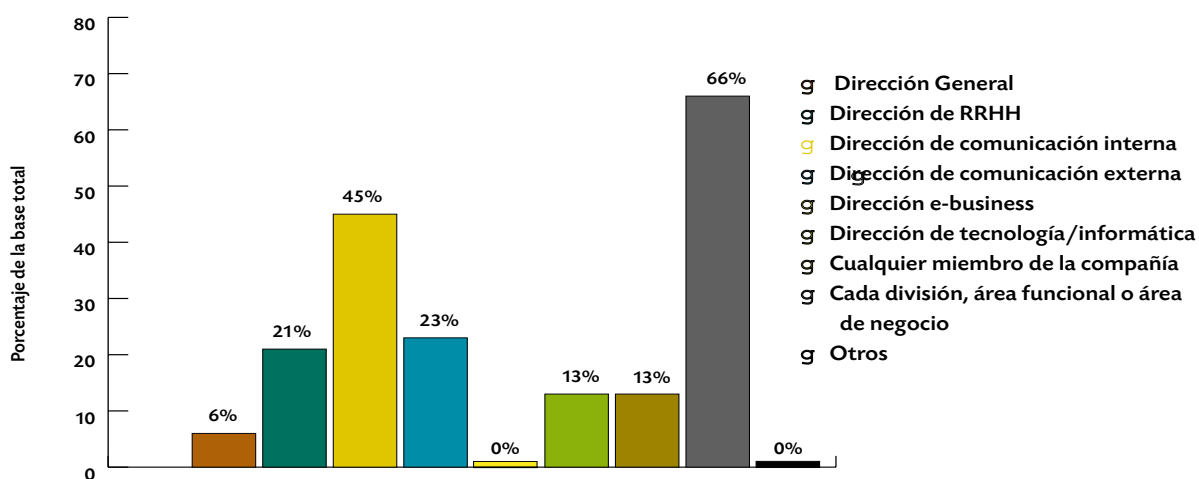
¿De quién depende la aprobación de contenidos?



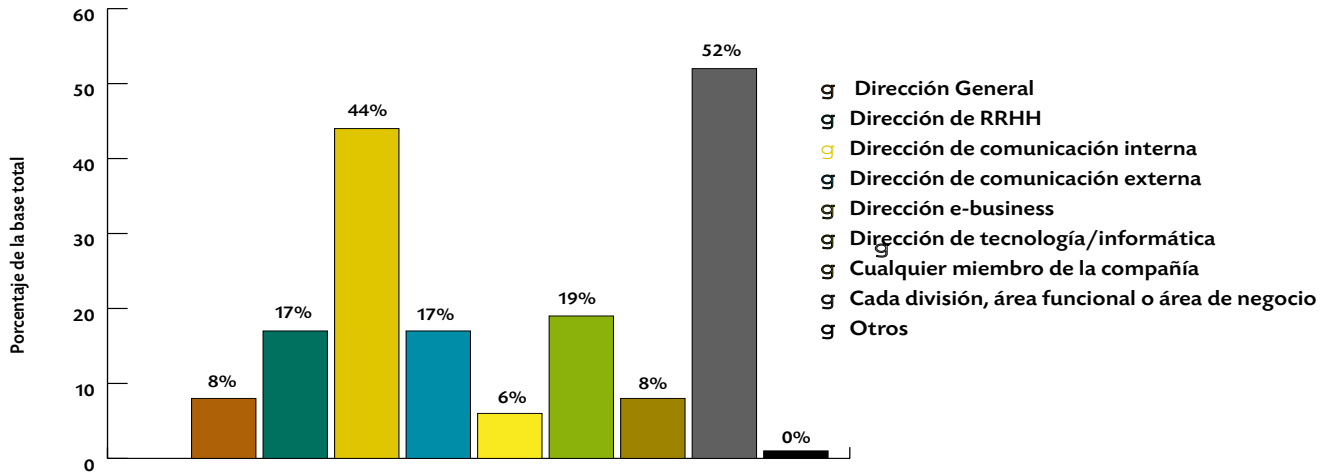
Con respecto a la generación y alimentación de contenidos en la red, la tendencia es a ir generándolos por departamentos; es decir que se va pasando a tener una intranet por divisiones

cercana a la operativa de los negocios y a las necesidades de cada una de las funciones, y no sólo de forma aislada desde la dirección de comunicación interna.

¿De quién depende la generación de contenidos del portal del empleado?



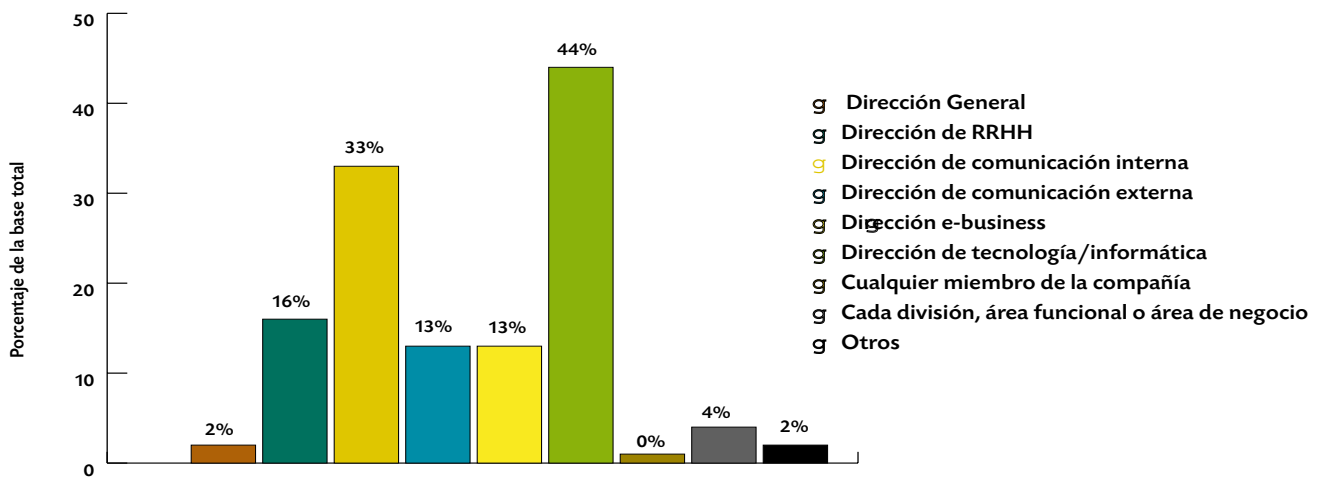
¿De quién depende la alimentación de contenidos?



La gestión del portal del empleado está de forma creciente en manos de la dirección de tec-

nología o informática, 44% de los casos, y en el 33% de la dirección de comunicación interna.

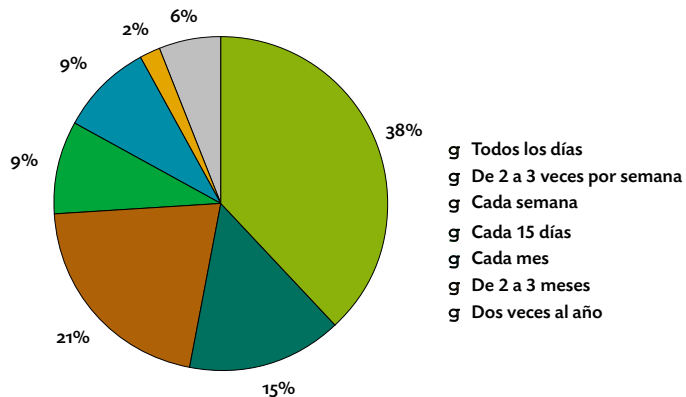
¿De quién depende la gestión del portal del empleado?



El grado de actualización de los datos en la red es muy alto. En el 38% de los casos se realiza todos los días, y en el 36% de los casos semanalmente,

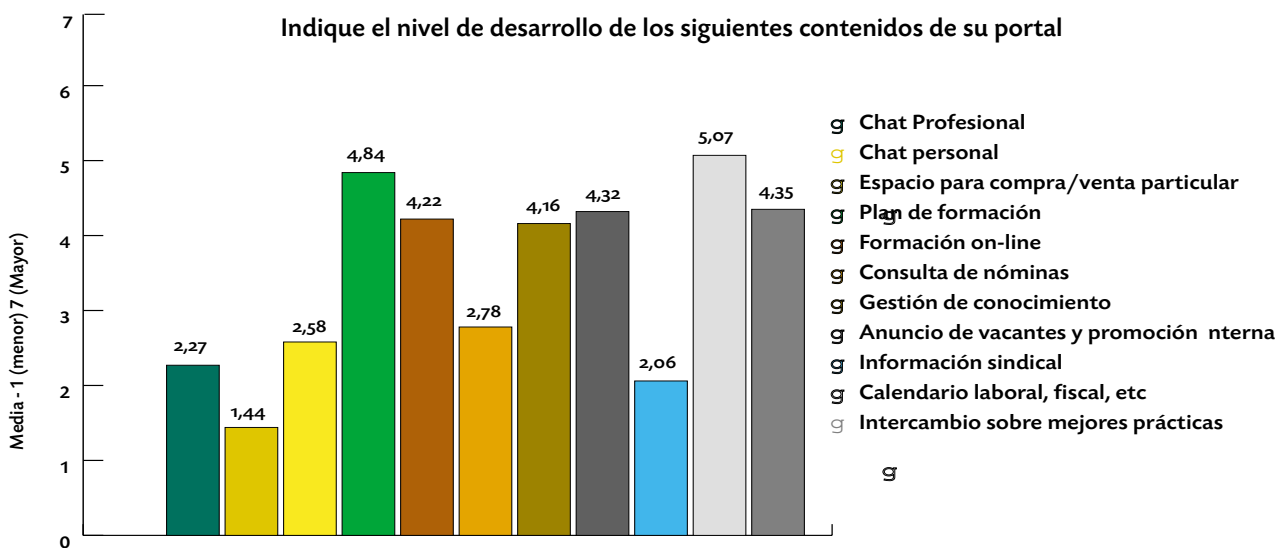
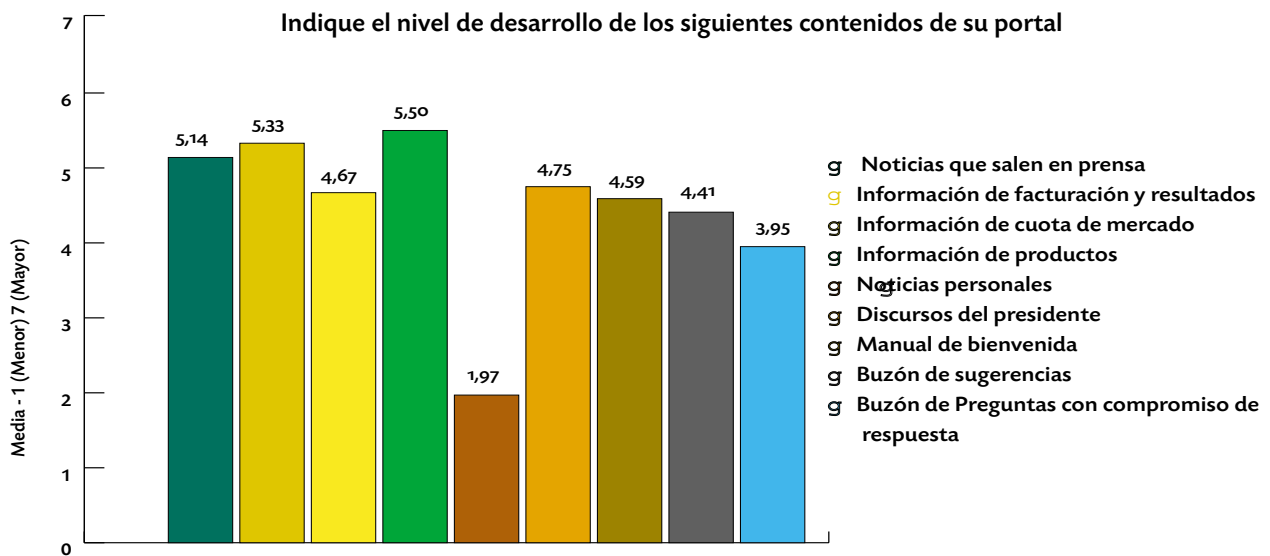
lo que indica un alto nivel de actualización de datos en línea y demuestra la importancia imparabable de la intranet en las organizaciones.

Actualización del portal del empleado



Los siguientes contenidos en la intranet son los que tienen mayor grado de desarrollo: informa-

ción de productos, información de facturación y resultados, así como noticias que salen en prensa.



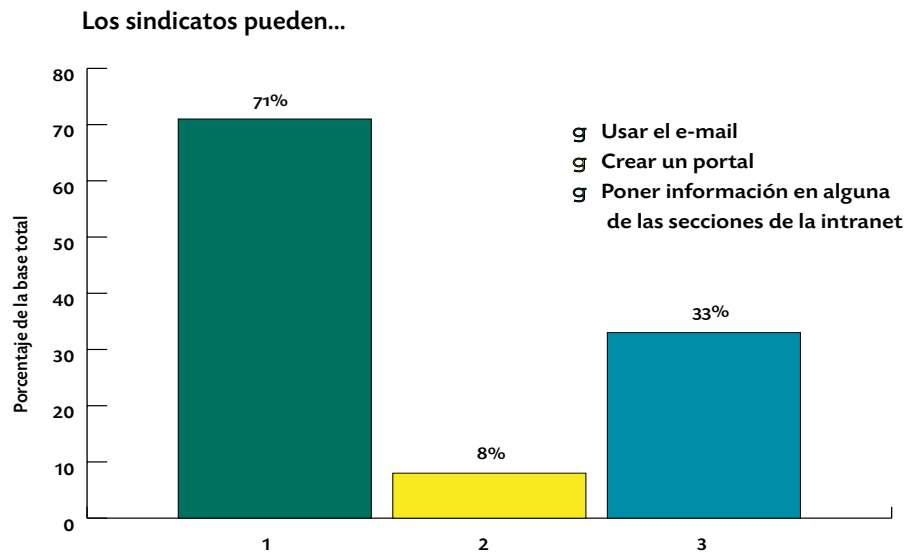
◆ **Josep Santacreu:** "Creo que la puesta en marcha de la intranet tiene más decisión que la comunicación interna. Lo más interesante de nuestro proyecto es que el trabajo se ha hecho con mucho rigor y se le ha dotado de aquellos aspectos que le dan valor y atractivo al empleado para su uso porque realmente le van a facilitar el trabajo. Estoy seguro de que la intranet marcará un antes y un después. La revolución de la colectividad y la flexibilidad servirá para mejorar significativamente las relaciones entre los empleados y las relaciones de la propia compañía con sus clientes".

◆ **José M^a Aguirre:** "En nuestra compañía tenemos intranet y se utiliza mucho aunque, personal-

mente, no creo que haga desaparecer otras herramientas como la revista interna porque es útil, pero sí reducirá el volumen de papel operativo, como comunicados y otros documentos".

◆ **Hugo Hanna:** "Cada canal de comunicación tiene su función y cumple con unos objetivos determinados, aunque con el tiempo, la intranet se irá consolidando como la gran herramienta de comunicación de la organización".

◆ **Manuel Azpilicueta:** "La intranet es básica por su inmediatez de respuesta, por la accesibilidad, porque supone más comodidad para la relación entre los empleados y porque conlleva menos gasto".



Los sindicatos sólo en un 8% de los casos pueden crear portales, y en un 33% poner información en las secciones de la intranet. Queda patente con esto la poca utilización que hacen los sindicatos de la intranet, lo que demuestra que hasta la fecha no valoran la fuerza que supone la intranet. Parece probable que a medida que pase el tiempo y que comprendan el potencial de esta herramienta querrán ir asumiendo mayor protagonismo dentro de la misma.

•♦ **Juan Ignacio Entrecanales:** "La compañía cuenta con su propio portal del empleado en el que se recogen datos de interés para el equipo humano, como actividades, vacaciones, bolsa de empleo, etcétera, y al que se accede de forma rápida y eficaz".

•♦ **Eduardo Montes:** "Tenemos una intranet que tiene del entorno de los 3.000 usuarios, aproximadamente en España, y que utilizamos extensamente. En la intranet tenemos absolutamente todo. De hecho, la estamos transformando en una red de compartición de conocimiento, más que en una red de pura información. A través de la intranet todos tenemos acceso a la mayoría del conocimiento que hay en la compañía".

•♦ **Joan Casaponsa:** "La intranet va a ser implementada a partir de septiembre, con el

objetivo de favorecer, entre otros aspectos, la integración de todos nuestros colaboradores, a través de todos los países. De todas formas, en mi opinión, se han sobredimensionado en los últimos años las posibles ventajas del portal del empleado como herramienta de gestión".

•♦ **Antoni Olivella:** "En nuestra empresa utilizamos la intranet como un instrumento de comunicación, pero a mi entender es un medio más que en ningún caso debe excluir otros. En INDO hemos puesto en marcha una revista interna, mensualmente realizamos lo que llamamos los "Desayunos con dirección general" en los que los empleados sin sus mandos intercambian información e ideas con la dirección general, amén de que también instamos a los mandos a que tengan reuniones mensuales con sus colaboradores".

•♦ **Isidoro Unda:** "Creo que la intranet es una herramienta muy interesante, pero aún no suficientemente participativa, y no creo que a corto plazo sustituya a las revistas o boletines internos, especialmente porque veo aún lejano el momento en el que se puedan modificar los hábitos de comunicación. A medio plazo será una herramienta eficaz y utilizada, pero hay que definirla para que cumpla su función de proporcionar información ágil, útil y actualizada".

Conclusión y Recomendaciones

❖ La comunicación interna en la empresa española está avanzando lentamente pero tiene un enorme potencial de crecimiento ya que se la valora como clave para la rentabilidad de la empresa. En situaciones de cambio, la comunicación se convierte en un aliado para conseguir los objetivos estratégicos de la empresa.

❖ Para que la comunicación interna sea eficaz podemos definir tres grandes claves: la correcta definición del modelo de comunicación interna de la empresa, dotándolo de los recursos adecuados; la implicación de todo el equipo directivo entendiendo la comunicación interna como una herramienta de gestión y como un aspecto fundamental de las responsabilidades directivas; y, finalmente, potenciar la Intranet, como la herramienta que más se adapta a las actuales necesidades de comunicación interna.

❖ El modelo de comunicación interna se confunde todavía en muchas empresas como un modelo de información interna, información además muy mediatizada. Entendemos que el modelo de futuro es el que entiende la comunicación como 1) la participación de todos los elementos de la compañía, 2) la suma de escucha, información y emoción, 3) la creación de departamentos de comunicación interna que actúen de facilitadores, estructurando las funciones de comunicación y prestando apoyo, pero no sustituyendo a quienes deben asumir el liderazgo interno: todo el equipo directivo. Para que esto sea viable se necesitan presupuestos que permitan realizar auditorías, crear planes estratégicos de comunicación interna, contar con el apoyo de consultoras, formar a directivos y equipos que colaboren en comuni-

cación, y contar con más herramientas. Además por supuesto de reforzar las estructuras internas tanto en equipo como en sus posiciones el organigrama.

❖ El equipo directivo debe asumir la responsabilidad de comunicación interna, desde el CEO, como líder de la organización, como el resto de la cadena directiva como los máximos responsables de la comunicación interna en sus áreas. Para que esto sea viable necesitamos que se produzcan tres grandes cambios. Primero un cambio de mentalidad, hasta ahora pocos directivos y en especial pocos mandos intermedios asumen que la comunicación interna sea su responsabilidad. Segundo, un desarrollo de habilidades. Hasta ahora el sistema educativo y de formación directiva no ha cuidado especialmente las habilidades de comunicación: hablar en público, escuchar y transmitir emociones siguen siendo asignaturas pendientes. El tercer punto está vinculado con el modelo. Para ejercer esta nueva responsabilidad los directivos necesitan un departamento de comunicación interna que estructure las reuniones, los métodos de transmitir la información que permitan ejercer este liderazgo.

❖ Finalmente el portal del empleado es la tercera pata que juega un papel crucial en el salto que puede dar la comunicación interna en España. Sus características principales coinciden con las características imprescindibles que necesita un modelo de comunicación interna que corresponda a un modelo de liderazgo y de cambios fuertes: inmediatez, interactividad y un estilo coloquial.



La opinión de los directivos

José María Aguirre



Presidente del Banco Guipuzcoano

Xavier Argenté



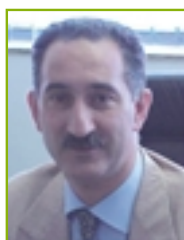
Director general de Caprabo

Manuel Azpilicueta



Presidente del Círculo de Empresarios

Mateo Borrás



Presidente de AEDIPE

Joan Casaponsa



Director general de United Biscuit Iberia

Juan Luis Cebrián



Consejero delegado del Grupo Prisa

Juan Ignacio Entrecanales



Vicepresidente de NECSO

Hugo Hanna



Presidente Ejecutivo de PWC Consulting

Santiago Cortés



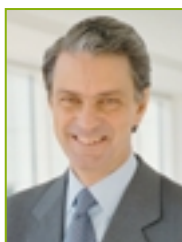
Director general de HP Compaq

Manel Masnou



Consejero delegado de Uralita

Eduardo Montes



Director general de Siemens

Antoni Olivella



Director general de INDO

Josep Santacreu



Consejero delegado de DKV Seguros

Isidoro Unda



Consejero delegado de Crédito y Caución



Inforpress, consultora en comunicación con 14 años de experiencia, cuenta con un equipo de 75 profesionales y oficinas en Madrid, Barcelona, Valencia y Lisboa. Nuestros servicios incluyen: Auditoría, Consultoría, Formación y Desarrollo de proyectos de Comunicación Interna.

Los proyectos abarcan planes de comunicación interna, comunicación en procesos de downsizing, creación y mantenimiento de portales del empleado, revistas de empresa y publicaciones internas, manual de bienvenida, organización de actos, dinamización de proyectos de participación y creación de redes de corresponsales.

Otras áreas de experiencia: gabinete de prensa, comunicación de crisis, de marketing, corporativa y financiera.

MADRID

c/ General Pardiñas nº 81
28006 Madrid
Tel: 91 564 07 25
Fax: 91 564 44 87
inforpress@inforpress.es

BARCELONA

c/ Villaroel 214
08036 Barcelona
Tel: 93 419 06 30
Fax: 93 410 86 96
central@inforpress.es



VALENCIA

Pza/ Cánovas de Castillo nº1
45005 Valencia
Tel: 96 394 33 14
Fax: 96 351 50 76
valencia@inforpress.es

LISBOA

Travessa da Gloria nº6
1250-118 Lisboa
Tel: 35121 324 02 27
Fax: 35121 347 94 61
lisboa@inforpress.com