

# COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA INTERNA

**Dr. Federico Varona Madrid**

**Profesor e Investigador de la Comunicación Organizacional**

**San José State University**

**San José, California (Estados Unidos)**

Comunicación Interna. Noticias,

Año XIV. No.189. Junio 1999,

Madrid, Spain.

[Online Publication by ADECIN (The Spanish Association of  
Organizational Communication). Madrid, Spain.]

El propósito de este artículo es presentar brevemente el tema de la comunicación estratégica interna, su definición y su alcance. Cuando los ejecutivos de una empresa deciden invertir recursos en la comunicación organizacional, normalmente se trata de proyectos comunicacionales que tienen que ver con la comunicación interna o externa. Por ejemplo, mejorar el sistema información de los empleados sobre la misión de la empresa o desarrollar una campaña de publicidad para un nuevo producto o servicio. Se trata de un tipo de acción estratégica que tiene como objetivo la ejecución de un programa comunicacional que contribuya a mejorar un aspecto específico de la actividad de la empresa u organización.

### **¿Qué es la comunicación estratégica interna?**

Tal vez la mejor forma entender qué es la comunicación estratégica interna sea comenzando con un ejemplo. Supongamos que la recién creada empresa “Servicios Internet” no tiene un plan formal de evaluación de la productividad de sus empleados. Por tal razón el Departamento de Personal de la empresa acaba de diseñar un sistema de evaluación de la productividad y ha persuadido a la gerencia para que lo adopte. Puesto que el nuevo sistema será usado para decidir aumentos de salario, promociones y despidos, la gerencia esta interesada en reducir al máximo todas las inquietudes y preocupaciones que el nuevo sistema creará en los empleados. Es precisamente en este momento cuando la gerencia decide pedir al Departamento de Comunicaciones que desarrolle un programa de comunicación que explique a los empleados el nuevo sistema de evaluación de la

productividad y las razones para su adopción. Ejecutivos de diferentes departamentos (Gerencia, Comunicaciones, y Personal) colaborarán en el diseño del contenido del programa de comunicación. Después de decidir qué es lo que se va a decir a los empleados, miembros del departamento de comunicaciones determinarán que tipo de publicaciones (artículos para la revista interna) y dinámicas comunicación (reuniones) se usaran para comunicar el nuevo sistema de evaluación de la productividad de los empleados. Este es un ejemplo concreto de una forma de comunicación estratégica interna y de como puede implementarse.

La comunicación interna estratégica es una forma de comunicación iniciada por la gerencia y que tiene como propósito la implementación un programa de comunicación estratégico interno en la empresa. Esta definición puede sin embargo prestarse a un malentendido pues pareciera que se trata de una forma lineal o vertical de comunicación impuesta desde arriba sin posibilidad de participación de las partes implicadas en el proyecto comunicacional estratégico. Tal percepción, como se deduce del ejemplo presentado, es completamente errónea ya que aunque los papeles de la fuente y el receptor de un proceso comunicativo estratégico están relativamente determinados, sin embargo todas las personas que intervienen en el proyecto son cooparticipantes en el proceso de creación de la estrategia comunicativa y en la producción de mensajes. De esta manera la comunicación estratégica interna estratégica, como todo acto de comunicación, es un proceso a través del cual las personas “crean sentido” mediante la dinámica del diálogo. La “creación de sentido” se refiera aquí a las nuevas formas de ver la realidad organizacional y de cambiarla que resulta del intercambio de ideas en el

contexto de un diálogo democrático. Por lo tanto, toda forma de comunicación gerencial que es unilateral e impositiva no tiene nada que ver con el concepto de comunicación interna estratégica, ya que se trataría más bien de una forma dictatorial de comunicación.

### **Áreas de la comunicación estratégica interna**

Una vez que hemos entendido el concepto de lo que es la comunicación estratégica interna y qué es lo que la diferencia de otras formas de comunicación, veamos ahora cuáles son las áreas más comunes que requieren de este tipo de comunicación. Estas áreas, entre otras, son las siguientes: 1) orientación y formación, 2) compensación y beneficios, 3) cambio y desarrollo empresarial, y 4) compromiso y satisfacción.

#### Orientación y Formación:

Los programas formales de orientación generalmente incluyen temas que tienen que ver con la organización en general (misión, políticas, procedimientos, y estructura) y con los requerimientos de las diferentes posiciones (autoridad, obligaciones, procesos) y otras temas personales. El propósito fundamental de estas formas de comunicación es presentar y construir la imagen de la organización, y con ella los valores, creencias, y prácticas que caracterizan la cultura organizacional. Solamente con adecuadas formas de comunicación estratégica interna se podrá asegurar la efectividad de estos programas.

### Compensación y Beneficios:

Los programas de compensación y beneficios tales como seguro de salud, seguro de vida, plan de pensiones, y la participación en las ganancias de la empresa son de vital importancia para los empleados. De ahí que sea responsabilidad de la empresa desarrollar proyectos de comunicación estratégica para que los empleados conozcan y hagan opciones conscientes sobre los programas que tienen a su disposición. Esto es particularmente necesario en empresas grandes donde el paquete de programas disponible puede ser complejo. Otro aspecto que merece el desarrollo de proyectos de comunicación estratégica interna es de los cambios constantes que experimentan estos programas de compensación y beneficios.

### Cambio y Desarrollo Organizacional:

Todo cambio organizacional genera tensión en todos los niveles de personal de una empresa, pero muy especialmente en aquellos que no tienen participación en las decisiones que les afectan. Esto es particularmente cierto cuando se realizan cambios substanciales. En situaciones como éstas los empleados necesitan mucha más información para poder entender los objetivos y efectos de los cambios. El cambio es hoy día la característica más sobresaliente de las empresas. Tanto las empresas grandes como las pequeñas están experimentando cambios constantes debido principalmente a las nuevas tecnologías, la dinámica de la economía global, y la diversidad en la personal que trabajan en ellas. Sin embargo, el sentir general es que las empresas han olvidado o

realizando un trabajo insuficiente con respecto a la creación de programas estratégicos de comunicación interna en esta área.

### Compromiso y Satisfacción:

Otra de las áreas importantes de la comunicación estratégica interna es la dirigida a promover el compromiso organizacional y la satisfacción de los miembros de la empresa. Dentro de esta área son muchos los aspectos que merecen atención por parte de la gerencia como por ejemplo, estudios periódicos que evalúen los niveles de compromiso con la organización, la satisfacción de los empleados con las prácticas de comunicación, los sistemas de evaluación del trabajo y los programas de beneficios. Estos estudios constituirán la base para la implementación de nuevos programas que satisfagan las expectativas y necesidades de los miembros de la empresa.

Sin duda habría mucho más que decir sobre la comunicación estratégica interna, pero creo que queda claro que los gerentes tienen que poner más atención a esta forma de comunicación. Aunque no existe mucha investigación específica sobre la efectividad de la misma, las encuestas realizadas han encontrado que la mayoría de los ejecutivos ven esta forma de comunicación como una de sus principales funciones y están convencidos de que contribuye decisivamente en la efectividad y productividad de la empresa.

Ahora la pregunta es, ¿cómo comenzar a practicar esta forma de comunicación en las organizaciones?. La respuesta es educación. Una adecuada implementación de la

comunicación estratégica interna no será posible sin el entrenamiento de quienes tienen la responsabilidad de ponerla en práctica.

Bibliografía:

Conrad, Ch., and Poole, M. (1997). Strategic Organizational Communication Into de Twenty-First Century. (4<sup>th</sup>. Ed.) New York: Harcourt Brace College Publishers.

Daniels, T., Spiker, B., Papa, M. (1997). Perspectives on Organizational Communication. (4<sup>th</sup>. Ed.). Chicago: Brown and Benchmark.

Dougherty, D. (1992). Crisis communications: What every executive needs to know. New York: Walker.