
Resumen: Cada día son más las consultoras globales que se interesan en las comunicaciones internas, dado el impacto que tienen en cuatro grandes ámbitos de la gestión organizacional. Existe amplio consenso sobre el rol de las comunicaciones internas para alinear a los integrantes de una organización. Esto implica, orientarlos sobre las conductas necesarias para hacer real los objetivos estratégicos de la organización; y, al mismo tiempo, fortalecer aquellos comportamientos que constituyen la identidad y tangibilizan los valores corporativos. También sobre la importancia de tener colaboradores comprometidos, que no sólo conozcan, sino también valoren la propuesta que la organización hace para retenerlos y mantenerlos motivados. Finalmente, cada día es más evidente y relevante que una organización se vincule con su entorno y haga partícipes a sus colaboradores de su responsabilidad corporativa.

Palabras clave: comunicación interna - gestión organizacional - identidad - responsabilidad corporativa - valores corporativos.

[Resúmenes en inglés y portugués en las páginas 137-138]

(*) Periodista y Magíster en Comunicación Social Universidad de Chile. [Ver CV completo en página 142]

¿Para qué sirven las comunicaciones internas? Esa es la pregunta que este artículo intenta responder. La contestaremos basados en la experiencia de nuestra consultora especializada en el área con más de 10 años de experiencia en el desarrollo de proyectos en comunicaciones internas y en la investigación de consultoras de alcance global tales como *Towers Watson*, *Sirota Survey Intelligence* y *Gallup*.

La experiencia

Ninguna moda o tendencia en gestión de personas ha ayudado tanto a la gestión de comunicaciones internas como los rankings *Great Place to Work* o *Best Employer*, aplicados a nivel mundial. Ambos estudios definen como un tema crítico para que una empresa sea un gran lugar para trabajar que los colaboradores perciban que en la organización que integran existen buenas prácticas y canales de comunicación.

En segundo lugar como impulso a la gestión de comunicaciones internas están los seguidores del *Balanced Scorecard* para quienes esta dimensión organizacional es clave para el “alineamiento estratégico”. Un cambio en el mapa estratégico demanda su comunicación y difusión para que sea entendido y “ejecutado” por los colaboradores de una organización.

En tercer lugar se encuentran los asesores en Responsabilidad Social Corporativa (RSC), quienes aseguran que cualquier estrategia de RSC exige que el *stakeholder* interno conozca y participe de las políticas y estrategias que diseña la organización en este ámbito.

Desde la experiencia, es usual que un nuevo cliente se acerque a una consultora en Comunicaciones Internas con definiciones del problema, como: “aquí, los colaboradores no valoran el esfuerzo que hacemos por entregarles los beneficios que tienen”, “necesitamos alinear a nuestros colaboradores”, “necesitamos una campaña para fortalecer nuestros valores, que la gente parece olvidar si no se los recordamos” o “hemos crecido mucho durante los últimos años y las personas de los distintos equipos ya no se conocen”.

Sintetizamos estos requerimientos en el mantra: “las comunicaciones internas sirven para alinear, comprometer e integrar”. Eso está bien y es verdadero, pero está dicho en recursos humanos, el slang de los equipos que trabajan en las Gerencias de Recursos Humanos o Personas. Y es más, lo que oculta que lo que muestra.

En esta definición, alinear significa conectar con los propósitos estratégicos y los valores de la cultura organizacional; comprometer, implica que los colaboradores valoren lo que la empresa hace por ellos y sus familias; e integrar, quiere decir “ayudar a que las personas y equipos de las distintas áreas y niveles de la organización se conozcan y valoren mutuamente”.

Éstos son los focos de las comunicaciones internas, y que si una unidad de este tipo apoya a su organización, desarrollando estrategias y planes de comunicaciones orientados a estos cuatro focos, tendrá un desempeño más efectivo, y contribuirá positiva y concretamente al mejoramiento del organismo..

Más aún, el gran desafío de los equipos de comunicaciones internas es contribuir a desarrollar organizaciones más efectivas. Para conseguirlo, estos equipos deben mantener un equilibrio sano y dinámico entre la comunicación que hacen, para fortalecer los vínculos entre colaboradores y organización, para alertar sobre los desafíos estratégicos de la empresa, para construir una identidad organizacional sólida y a la vez flexible, y, cada día más, para influir en que los colaboradores se sientan orgullosos de lo que la empresa u organización realiza por agregar valor a la sociedad en que opera.

Este artículo no abordará los canales o medios de comunicaciones internas, sino que su foco estará en los “contenidos” o “temas” de las comunicaciones internas. Es cierto que ambos van de la mano, pero se observa muchas veces que “excelentes” medios en términos de diseño y calidad, no producen necesariamente grandes impactos comunicacionales. También, se aprecia que organizaciones con “más” medios o canales pueden conseguir peores resultados en términos de efectividad que organizaciones con “menos” canales.

Lo que sí se puede afirmar es que independiente de lo actualizados o 2.0 que sean los canales de comunicación interna, entre dos organizaciones que tienen medios igualmente atractivos y participativos, logrará una comunicación interna más efectiva aquella organización en la que los jefes se comunican abierta, directa, clara, bidireccional, frecuente y oportunamente con los integrantes de sus equipos. Es decir, siempre habrá mejores resultados en las organizaciones en

que verdaderamente hay conversaciones y diálogos interpersonales, o cara a cara, entre equipos y jefaturas.

Por eso, resulta importante explicitar que la comunicación cara a cara, el encuentro, el diálogo jefe-colaborador ha sido, es y será –más allá de toda la parafernalia comunicacional que construyamos– el canal más efectivo para las comunicaciones internas. Y aunque ya es responsabilidad de las áreas de comunicaciones internas innovar y mejorar sus medios o canales, también debiera serlo cooperar o influir en las áreas de formación o capacitación para desarrollar habilidades de comunicación entre los líderes y jefes de la compañía. Este es un rol que este tipo de áreas han esquivado, pero ya no pueden seguir haciéndolo si de verdad buscan crear comunicaciones internas efectivas.

Los *insights*

En el ejercicio de la consultoría se integran estas expectativas concretas de clientes verdaderos, con *insights* de consultoras globales que han hecho estudios en relación a la gestión de personas y organizaciones, que involucran a miles de trabajadores. Por ejemplo, de un estudio de Gallup que involucró a más de diez mil personas entre 2005 y 2006 surgió su modelo de *Strengths based leadership* (Rath y Conchie, 2009), que sostiene que los trabajadores tienen cuatro necesidades básicas en relación a sus jefaturas: Confianza, Compasión, Estabilidad y Esperanza.

En nuestro modelo de consultoría, ampliamos o extendemos la relación con el jefe a la relación con la organización, la Confianza y la Compasión se relacionan con el foco vínculo, la estabilidad con la Identidad y la Esperanza con el foco Efectividad.

Towers Watson en su *2009/2010 Communication ROI Study Report*, para el que recopiló información entre abril y mayo de 2009 de 328 organizaciones que colectivamente representan cinco millones de empleados de distintos continentes, señala que

muchas compañías lo hacen bien comunicando acerca del negocio. Sin embargo, nuestro estudio muestra que menos de la mitad de las compañías reportan que son efectivas al comunicar a sus empleados de qué forma sus acciones afectan al cliente o aumentan la productividad (www.towerswatson.com).

Según el mismo estudio, la mejor inversión en comunicaciones internas es

ayudar a los líderes y gerentes a comunicarse con los empleados. Mientras sólo tres de diez organizaciones están entrenando a los gerentes a enfrentar abiertamente las resistencias al cambio, los comunicadores altamente efectivos están tres veces más dispuestos a hacerlo que los comunicadores menos efectivos (www.towerswatson.com).

Esta investigación influye en asignarle una mayor importancia al rol de las jefaturas en la comunicación y el valor que ésta tiene en el alineamiento estratégico.

Finalmente, nuestra última fuente de inspiración es el notable *The Enthusiastic Employee. How*

companies profit by giving workers what they want (Sirota, Mischkind y Meltzer, 2004). Este libro presenta el análisis de estudios que involucraron más de 2.5 millones de trabajadores de 237 empresas, entre 1994 y 2003.

En su libro, describen tres grupos de metas para las personas en el trabajo: equidad, logro y camaradería.

En el modelo de Sirota, Mischkind y Meltzer, equidad se refiere a ser tratado en forma justa en relación a las condiciones básicas del trabajo, que considera componentes físicos, económicos y psicológicos. Logro se define como sentirse orgulloso de los resultados conseguidos al hacer bien cosas que importan, recibir reconocimiento por el desempeño personal y sentirse orgulloso por los resultados de la organización. Y camaradería se describe como tener relaciones cálidas, interesantes y cooperativas con otros en el trabajo.

De este artículo, se rescata la importancia de la construcción de un vínculo entre colaboradores y empresa, el foco en los objetivos estratégicos y la necesidad del mutuo conocimiento de quienes son parte de una organización.

A pesar de lo anterior, hemos diseñado un modelo de gestión de las comunicaciones internas que va más allá de las propuestas de referencia y pone el foco en cuatro aspectos: vínculo, efectividad, orgullo e identidad.

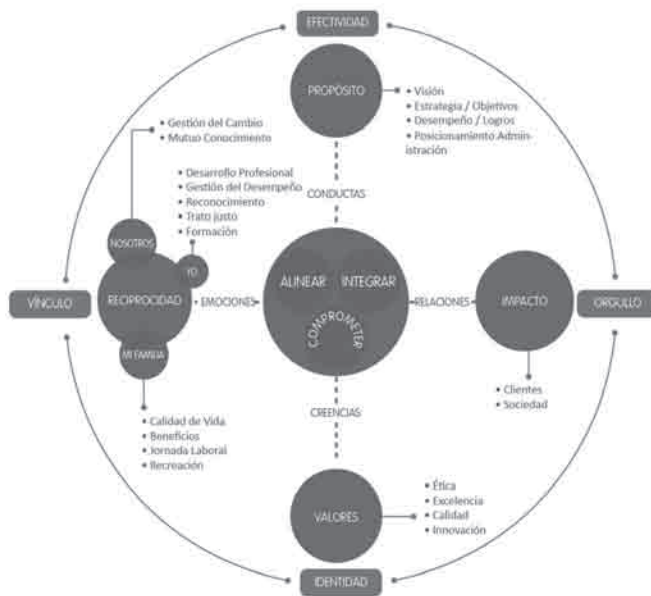


Figura 1. Modelo Comunicación Interna. Fuente. Consultora Loading Ediciones (2010).

Dimensión 1. El vínculo

Gerente: - “Quiero contar con colaboradores más comprometidos”.

Colaborador: - “Me gusta trabajar aquí, siento que me tratan bien y me valoran como persona, más allá de la tarea que desempeño”.

Este foco se relaciona con la necesidad de establecer vínculos, relaciones y afectos tanto con la organización de la que uno es parte, como con las personas con las que debemos interactuar todos los días.

Hablamos de un espacio emocional pues el foco es fortalecer o profundizar el afecto que los colaboradores sienten hacia su empresa y, al mismo tiempo, que ellos sientan que la organización los valora y respeta simplemente por ser parte de esta comunidad.

El principio comunicacional clave de esta dimensión es la reciprocidad: aquella organización que hace y entrega una propuesta de valor atractiva hacia sus colaboradores recibirá mayores niveles de afecto que aquella que no lo hace.

Tres subgrupos temáticos componen este foco: el relacionado con el desarrollo profesional, como la gestión del desempeño, el reconocimiento, las compensaciones, la formación; el que se relaciona con la familia, calidad de vida, beneficios, equilibrio vida personal-vida laboral, recreación; y, por último, el que se relaciona con el grupo humano del cual se es parte, que incluye mutuo conocimiento entre quienes integramos un equipo, área, departamento e incluso organización y, especialmente, la forma en que se gestionan las salidas masivas de personas.

El vínculo se profundiza o se daña cuando surgen acciones que afectan positiva o negativamente la percepción de trato justo, el respeto, la equidad. Por esta razón es muy relevante desarrollar una gestión de comunicación cuidadosa cada vez que exista la posibilidad que los colaboradores consideren que una medida o decisión organizacional daña alguno de estos atributos.

Para la mayoría de las organizaciones que conocemos, la comunicación de beneficios constituye la mayor preocupación en relación a esta dimensión. Hemos aprendido que, así como lo que no se mide no se puede mejorar, lo que no se comunica no se puede recordar. Por lo tanto, es una obligación comunicar los beneficios periódica, regular y frecuentemente.

Los beneficios son, tal vez, los contenidos que exige el mayor esfuerzo creativo: se deben agrupar, desagrupar, segmentar y realizar todas las operaciones de marketing que nos sean posibles, pues de otra forma pasan a ser parte del paisaje y, rápidamente, dejan de ser valorados por los colaboradores.

Se observa una tendencia hacia la microsegmentación en relación a los beneficios. En general, los beneficios asociados a la Educación (propia y de los hijos), la Salud y las asignaciones, aguinaldos y otros aportes en dinero, son los más valorados por los colaboradores de cualquier edad, sexo y antigüedad en la empresa. El resto de los beneficios tiene una valoración muy variable para los distintos subgrupos organizacionales. Dado lo anterior, la comunicación de beneficios se hace cada vez más compleja.

De hecho, como consultora llevamos más de ocho años asesorando a uno de nuestros clientes. Los primeros dos años fueron de mucho éxito en la comunicación de beneficios. Eran desconocidos, así que había espacio para comunicarlos, cada uno con su propia identidad visual. El objetivo era lograr que se percibiera que eran muchos. Los dos años siguientes demandaron

mayor esfuerzo creativo. Hubo que integrar beneficios ya conocidos, sólo como una estrategia de marketing, para comunicar ya no el examen A, B o C, sino un Programa Integral de Salud que no agregaba nada nuevo y simplemente reunía los exámenes particulares.

Durante los últimos años el desafío ha sido de un mayor esfuerzo creativo y nos ha llevado a crear una comunicación que pone más acento en sí misma que en los contenidos del Programa. Está claro que en el próximo período nos veremos en la obligación de segmentar la oferta e informar orientándonos a las micronecesidades para aumentar la percepción de valor del beneficio.

Desde el punto de vista comunicacional, para conseguir el máximo impacto en la gestión de este foco es fundamental incorporar a las jefaturas directas como canales de comunicación clave. Esto porque los colaboradores, de acuerdo a todas las evaluaciones que hemos hecho a lo largo de ocho años, esperan que sean sus jefes directos quienes les hablen y respondan preguntas acerca de las posibilidades de desarrollo profesional que ofrece la organización, además de que jueguen un rol visible y continuo en la comunicación en los momentos de transición organizacional.

Además de la comunicación directa de la jefatura, los colaboradores de empresas de servicio con amplio acceso a la comunicación electrónica (intranet, mails) valoran positivamente que la organización envíe comunicación frecuente sobre estos temas.

De hecho, durante los últimos años, hemos recibido consistentemente la solicitud de incorporar historias sobre otras unidades y equipos de la organización a través de los portales de intranet que tienen las compañías.

La recreación juega un doble rol en esta dimensión. Por un lado, facilita el mutuo conocimiento e interacción entre miembros de distintas áreas de la organización, lo que tiene un impacto en la coordinación y el trabajo en equipo al fomentar la creación de vínculos “fuera del trabajo” que después se traspasarán al trabajo. Y por otro lado, contribuye a mejorar la calidad de vida de los colaboradores, al ofrecer espacios de bajo costo para la práctica de deportes o el desarrollo de alguna actividad física.

Las preguntas claves para evaluar la gestión de comunicaciones internas de este foco son:

¿Cómo evalúas la información que entregan los medios de comunicación interna acerca de:

- las iniciativas y proyectos que contribuyen a tu desarrollo profesional?
- los beneficios y programas que contribuyen a mejorar tu calidad de vida?
- las personas de otros equipos de la organización?

Dimensión 2. La efectividad

Gerente: - “Quiero contar con colaboradores alineados con nuestros objetivos estratégicos”.

Colaborador: - “Tengo claro el sentido y aporte de mi trabajo a la organización”.

Este foco se relaciona con la necesidad de sentido o propósito. Como señala Daniel Pink (Pink, 2009), “las personas autónomas que trabajan hacia la maestría se desempeñan a muy altos niveles. Pero aquellos que lo hacen en el servicio de un objetivo mayor pueden conseguir aún más. Las personas más profundamente motivadas –para no mencionar a aquellos que son más productivos y se sienten más satisfechos– enganchan sus deseos a una causa mayor que ellos mismos”.

Decimos que ésta dimensión corresponde a las conductas, pues la clave de la gestión es conseguir que los colaboradores tengan determinados comportamientos consistentes o que hacen factible alcanzar los objetivos estratégicos que definió la compañía.

El principio comunicacional clave de esta dimensión es la construcción de sentido y de logro. Por un lado, muchas veces se ha repetido, pero no por eso pierde su valor: no es lo mismo colocar ladrillos que construir catedrales. Por otro lado, nos gusta ser parte de organizaciones y grupos exitosos, que consiguen sus metas, que tienen logros.

Al finalizar una asesoría de comunicaciones internas a una organización de servicios básicos, se observó que en la compañía eran los colaboradores los que pedían entender mejor hacia dónde va la organización. Existía la percepción, compartida en varios niveles, que al tener más clara la estrategia de negocios de la compañía, sería más fácil tomar decisiones e incluso mejorar las relaciones entre los equipos de las distintas áreas de la empresa. Cuando se trabaja esta dimensión, se logra una organización alineada, en la que las distintas áreas son capaces de coordinar esfuerzos y poner entre paréntesis sus objetivos específicos, en función de un objetivo mayor que le da sentido al “todo corporativo”.

Este foco de las comunicaciones internas es mucho más que compartir la definición de visión, misión y objetivos estratégicos. No basta con el afiche omnipresente. Requiere especialmente que los principales ejecutivos de la compañía desarrollen la narrativa de la organización. Especialmente en encuentros cara a cara. Esa es la forma de mantener vivo el leit motiv organizacional, de encender la pasión y de hacer partícipe a todos los niveles del gran desafío corporativo. Es en torno a este eje que es necesario construir el posicionamiento del Presidente Ejecutivo o Gerente General de la Compañía. Los colaboradores, tal vez por dimensiones muy profundas de la psique, esperan y necesitan confiar en alguien que sabe dirigirlos, que tiene una visión clara sobre el futuro y que toma las decisiones necesarias para alcanzar ese futuro prometedor. Esta dimensión, por lo tanto, no sólo tiene que ver con el porvenir, sino también con la esperanza. La esperanza de un mañana mejor, un mañana de liderazgo y dominio.

Hemos sido testigo de varios casos de organizaciones que desarrollan un gran evento anual en los que el Presidente Ejecutivo o Gerente General, se reúne con grandes grupos de colaboradores y enciende la pasión en un encuentro de dos horas. Y a los días, semanas o meses siguientes a este momento epifánico, el día a día y la cotidianeidad organizacional se comen los buenos deseos y hacen olvidar el gran mensaje. Tal como en la dimensión anterior, el antídoto para evitar esta enfermedad recae en el jefe directo y los gerentes de áreas. Son ellos los llamados a mantener vivo el gran mensaje, la pasión que mueve. Los colaboradores esperan que sus jefes sean capaces de traducir el propósito en tareas específicas en las que ellos concretamente puedan ayudar y aportar, para alcanzar el gran desafío corporativo.

Esta, más que cualquier otra, es una dimensión movilizadora. Ya sea que, como organización, tengamos que matar al dragón (vencer a la competencia, reducir pérdidas, ineficiencias, gastos, problemas de calidad) o que vayamos a rescatar a la princesa (mejorar rentabilidad, aumentar ingresos, incrementar ventas), tenemos que actuar con pasión y disciplina. Todos para uno, uno para todos.

Por esta misma razón, debemos intentar involucrar a todos los medios de comunicación interna que tenga la compañía para aportar en darle más solidez a este mensaje inspirador. Cada uno de estos medios lo hará desde su especificidad y buscará reforzar mensajes y nunca repetir la forma o contenido. Así mostrará cómo los distintos proyectos o iniciativas de las diversas

áreas de la compañía contribuyen a que la compañía se acerque a ese horizonte deseado.

De hecho, hemos enfrentado problemas en aquellas organizaciones que no funcionan con proyectos, sino que con “iniciativas de mejoramiento continuo” y que tienen la cultura de no dar la sensación de que se alcanzó la cima, sino que siempre se está “en camino hacia, pero que aún queda mucho por cumplir”. En esos contextos, la estrategia ha sido fortalecer la percepción de que se avanza a paso firme en el camino trazado y que se continuará dando pasos que nos aseguren mantenernos en la línea de las promesas hechas a los clientes, la sociedad o los accionistas. En organizaciones con este tipo de culturas es difícil celebrar éxitos, pues los líderes de los proyectos perciben que al hacerlo, los colaboradores dejarán de focalizarse en el logro de los objetivos pendientes.

En algunas ocasiones, el propósito se materializa y concretiza en objetivos o “procesos de mejoramiento continuo”. No es lo ideal, pero de todas formas es muchísimo mejor que carecer de focos que guíen el actuar de los distintos grupos de colaboradores.

Las preguntas claves para evaluar la gestión de comunicaciones internas de este foco son:

¿Cómo evalúas la información que entregan los medios de comunicación interna acerca de:

- la visión y la misión de la compañía?
- los objetivos y metas de la compañía?
- los resultados y estado de avance de la compañía?
- los proyectos más importantes de la compañía?

Dimensión 3. El orgullo

Gerente: - “Quiero una organización en que nuestros colaboradores sean nuestros principales promotores”.

Colaborador: - “Nuestra compañía hace un valioso aporte al país”.

Este foco se relaciona con la necesidad de hacer algo valioso para los otros, de servir o entregar un beneficio a la sociedad o comunidad.

El principio comunicacional clave de esta dimensión es la validación social. No es lo mismo manifestar que somos parte de una organización que tiene una alta reputación o que es reconocida por sus aportes a la sociedad o por el servicio que entrega, que trabajar en una empresa desconocida o, peor aún, que es reconocida por contaminar o dar un servicio de mala calidad. Este foco lo definimos como relacional, pues la clave es la interacción que la compañía y los colaboradores establecen con la sociedad y los clientes.

Aquellas compañías que trabajan por mejorar la calidad de su servicio no solo impactan a sus clientes y –eventualmente– los resultados de la empresa, sino que –al mismo tiempo– consiguen que sus colaboradores se sientan más orgullosos de ser parte de esa organización. Por este motivo, todas las iniciativas que impulsan mejoras en el producto o servicio en que se entregan tienen un alto impacto comunicacional interno.

Este impacto también lo tienen aquellas iniciativas que corresponden al ámbito de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Por ende, todos aquellos esfuerzos por contar con volun-

tariado corporativo o con colaboradores que participan activamente en los proyectos de RSE permiten construir o fortalecer el orgullo de ser parte de esa empresa u organización.

En este contexto, cada día está más claro que los aportes puramente monetarios tienen menos valor que “hacer cosas” o proyectos que minimizan las externalidades negativas de una industria. Hace algunos años, nos tocó participar en la gestión comunicacional del proceso de fusión entre un banco local y uno de capitales extranjeros. Cuando preguntamos a los integrantes del banco de capitales extranjeros qué era lo que más valoraban del banco local, las respuestas sorprendieron. No fue la amplia red de sucursales, ni los excelentes resultados financieros, sino la posibilidad de participar como el actor más relevante en la mayor actividad solidaria que se hace en el país. Ese es el mejor ejemplo de la importancia e impacto que este foco o dimensión posee en la gestión de comunicaciones internas.

En esta dimensión, el intercambio de información a través de los medios de comunicación interna más tradicionales tiene un alto impacto. Esto se debe a que permiten entregar una mirada contextualizada y mostrar el aporte concreto que hacen los colaboradores que participan como voluntarios de algún proyecto de RSE, además de las voces o palabras de representantes de las agrupaciones o comunidades favorecidas.

La participación activa de los colaboradores es clave para el éxito de la gestión de comunicaciones internas de esta dimensión. Aquí es más efectivo mostrar a representantes de los colaboradores realizando acciones y contando qué están haciendo concretamente para mejorar la calidad del servicio o del producto, o entregando testimonios de sus experiencias de voluntariado y el impacto que esto ha tenido en sus percepciones o en sus vidas privadas.

Las preguntas claves para evaluar la gestión de comunicaciones internas de este foco son:

¿Cómo evalúas la información que entregan los medios de comunicación interna acerca de:

- lo que la compañía hace por nuestros clientes?
- lo que la compañía hace por la comunidad y la sociedad?

Dimensión 4. La identidad

Gerente: - “Quiero que esta empresa sea reconocida por...”.

Colaborador: - “Aquí todos compartimos valores similares”.

Este foco se relaciona con la necesidad de sentirse parte de un grupo humano con características únicas y particulares, con la necesidad de ser parte de una tribu, de un grupo único y especial, con la el ser reconocido como miembro de una élite.

Esta dimensión está vinculada con las creencias dado que al trabajar la identidad, lo que estamos haciendo es definir y fijar determinadas convicciones acerca de aquello que es aceptable o no, deseable o no, legítimo o no.

El principio comunicacional clave de este foco es la consistencia. “Así se hacen las cosas aquí”, “esto no se debe hacer”, “ésta es la forma correcta de hacerlo”.

Las organizaciones esperan que todos sus colaboradores compartan algunos valores básicos.

En algunas se habla del mérito o la excelencia, en otras de la pasión por obtener resultados, en las de más allá de la impecabilidad con que hacemos las cosas y en las más vanguardistas en la búsqueda permanente de la innovación. Cualquiera sea él o los atributos (en general, más “los” que “él”), las organizaciones esperan tener y desarrollar alguna característica cultural que los diferencie de los demás competidores de su industria.

Los últimos años hemos visto a muchas organizaciones que están haciendo marketing desde “dentro hacia afuera”. Es decir, primero construyen internamente los procesos, sistemas y valores que posteriormente convertirán en atributos de marca y elementos diferenciadores de su posicionamiento.

En esta dimensión, marketing y comunicaciones internas debieran trabajar de la mano. Es aquí dónde se comprueba más que en ninguna parte que la base de la imagen de marca es la identidad de marca. Por lo tanto, si no trabajamos consistentemente esta última, la primera queda sólo en el nivel declarativo y, más aún, puede transformarse en un espacio de frustración para el mercado o los clientes.

Dado que van unidos marketing y comunicaciones internas, existe habitualmente la tentación de hacer una “campana cultural” o “campana de identidad”: grave error. Mientras marketing sí puede hacer una campana, comunicaciones internas debe contribuir a construir o desarrollar una cultura y eso no se consigue con una “campana”. Al contrario, es producto de un trabajo que requiere consistencia en la forma y continuidad en los mensajes.

Es cierto que la comunicación ambiental, y todo tipo de merchandising, ayuda a dar consistencia con la comunicación de la identidad. Sin embargo, en esta dimensión, el principal desafío de las comunicaciones internas es vincular y relacionar los distintos proyectos e iniciativas de negocios de la compañía con sus valores en el corto, mediano y largo plazo a través de todos sus canales.

Las jefaturas vuelven a jugar un rol clave en esta dimensión, pues los colaboradores están alertas a percibir la más mínima inconsistencia entre las declaraciones de valores de la compañía y el comportamiento del jefe en el día a día. Si se declara ser una empresa u organización innovadora, cuando el jefe no escucha, descalifica o rechaza las ideas de mejoramiento que le proponen sus colaboradores, sirve de poco y más bien lleva a que éstos se frustren y disminuyan la credibilidad en los mensajes de comunicaciones internas.

La pregunta clave para evaluar la gestión de comunicaciones internas de este foco es:

¿Cómo evalúas la información que entregan los medios de comunicación interna acerca de:

- nuestros valores y la cultura de la compañía?

Conclusiones

El modelo de comunicaciones internas expuesto es una herramienta que facilita la asesoría y la gestión, pues entrega orientaciones claras y específicas que ayudan a las empresas u organizaciones a tomar mejores decisiones sobre qué ámbitos deben profundizar para mejorar su efectividad. No todas las organizaciones requieren el mismo esfuerzo en todos los focos. Como consultora hemos tenido la experiencia de tener que desarrollar el foco vínculo en bancos que hacen im-

portantes inversiones en beneficios, pero que no consiguen que estos sean valorados por sus colaboradores. También nos ha tocado trabajar fortaleciendo la identidad de empresas que están convencidas de que no pueden lanzar campañas de imagen sin antes haber consolidado los valores y conductas entre sus colaboradores, que interactuarán con los clientes y harán o no realidad su promesa de marca. Y también hemos tenido la suerte de trabajar en organizaciones que deben poner rápidamente el foco de los objetivos estratégicos en medios y en los meses siguientes, una fusión entre iguales.

Depende del momento y del contexto. Sin embargo, lo cierto es que cuando gestionamos las comunicaciones internas de una compañía debemos tener claridad sobre la percepción de sus colaboradores en torno a los cuatro focos descritos en este artículo. Pueden cambiar los contenidos, pero tenemos certeza que las dimensiones permanecen inalterables, como faros que guían a los equipos de comunicaciones internas hacia el éxito y la construcción de acciones y canales más efectivos y útiles para los colaboradores de las empresas en que se desempeñan.

Un ejercicio que siempre ha tenido un impacto positivo en los clientes es plantearles que tienen 100 dólares para invertir en las cuatro dimensiones, y tienen que llegar a un consenso en torno a cómo se deben invertir. Cuando se trabaja con niveles ejecutivos, típicamente parten entregando US\$ 25 a cada foco y, luego de extensas reflexiones y discusiones, terminan inclinándose a la balanza e invirtiendo y des-invirtiendo en aquellas dimensiones que realmente consideran que deben ser gestionadas con mayor dedicación y atención por el equipo de comunicaciones internas.

Referencias Bibliográficas

- Capitalizing on effective communication. How Courage, Innovation and Discipline Drive Business Results in Challenging Times. 2009/2010. *Communication ROI Study Report*. Originally published by Watson Wyatt Worldwide. Disponible en: <http://www.towerswatson.com/commroi/index.html>
- Harter, J. K; Schmidt, F. L; Asplund, J. W; Killham, E. A y Agrawal S. (2010). *Causal Impact of Employee Work Perceptions on the Bottom Line of Organizations*. Perspectives on Psychological Science. Disponible en: <http://pps.sagepub.com/content/5/4/378>.
- Pink, D. (2009). *Drive. The surprising truth about what motivates us*. New York: Riverhead Books.
- Rath, T. ; Conchie, B. (2008). *Strengths Based Leadership. Great leaders, teams, and why people follow*. New York: Gallup Press.
- Sirota, D. ; Mischkind, L. A. y Meltzer M. K. (2005). *The enthusiastic employee. How companies profit by giving workers what they want*. New Jersey: Wharton School Publishing.

Summary: Global communications consultants interest in internal communications has dramatically increased in the past few years, due to the impact that they have in four great scopes of the organizational management. It exists a wide consensus on the role of the internal communications to align to the members of an organization. This implies, to orient them on which behaviors are necessary to make real the strategic goals of the organization; and, at the same time, to fortify those behaviors that constitute the identity and shaped the corporate values. The article focuses also on the importance of having colleagues who not only know, but also value

the organization offers that aim to retain and get them motivated. Finally, every day is more evident and relevant than an organization ties with its environment and makes their colleagues become contributors of its corporate responsibility.

Key words: corporate responsibility - corporate values - identity - internal communications - organizational management.

Resumo: Cada dia são mais as consultoras globais que se interesam nas comunicações internas, devido ao impacto que têm em quatro grandes âmbitos da gestão organizacional. Existe amplo consenso sobre o papel das comunicações internas para alinhar aos funcionários de uma organização. Isto implica orienta-los sobre as condutas necessárias para fazer real os objetivos estratégicos da organização; e, ao tempo, fortalecer os comportamentos que constituem a identidade e tangibilizam os valores corporativos. Também sobre a importância de ter colaboradores comprometidos, que não só conheçam, senão também valorem a proposta que a organização faz para retê-los e mantê-los motivados. Finalmente, cada dia é mais evidente e relevante que uma organização se vincule com seu entorno e faça participar a seus colaboradores de sua responsabilidade corporativa.

Palavras chave: comunicação interna - gestão organizacional - identidade - responsabilidade corporativa - valores corporativos.
