

LA **COMUNICACIÓN INTERNA**
EN EL NUEVO CONTEXTO
ORGANIZACIONAL

Dr. Juan José Larrea
Editor

Mg. Haydée Guzmán R.
Coordinadora


editorial
DIRCOM

La Comunicación Interna

En el Nuevo Contexto
Organizacional

Editor: Dr. Juan José Larrea

Coordinadora: Mg. Haydée Guzmán Ramírez

Editorial Dircom
Grupo DIRCOM



© Editorial DIRCOM

Registro de marca Nro.: 3.050.308

Autores

Alicia M. Álvarez Álvarez, República Dominicana

Aldo Arteaga Ángeles, Perú

Mónica Elizabeth Abendaño, Ecuador

Carlos Álvarez Teijeiro, Argentina

Yanina Barrientos Hahn, Argentina

Alejandra Brandolini, Argentina

Marina Cerdá Vilaplana, España

Eugenia César Ayala, México

Zazyl Chagoya Lizama, México

Patricia Durán Bravo, México

Carolina Doldán, Argentina

Vanessa Karina Duque Rangel, Ecuador

Juan David Giraldo Trujillo, Colombia

Martín González Frigoli, Argentina

Marcos González Morales, España

José Carlos Losada Díaz, España

María Cristina Ocampo Villegas, Colombia

Sandra Patricia Orjuela Córdoba, Colombia

Ivonne Rosío Ortiz Ruiz, Colombia

Teresa Suárez, España

Jeannette Mercedes Torres Flórez, Colombia

Edith Gloria Verdejo Aguilar, México



Todas las marcas, logotipos, avisos, fuentes tipográficas, agencias, instituciones y empresas mencionadas o reproducidas en la presente obra pertenecen exclusivamente a sus respectivos propietarios.

Todos los derechos reservados.

La mención, reproducción y análisis de marcas, logotipos, isologos, tipografías y avisos publicitarios, dentro de esta obra son realizados únicamente con propósitos investigativos y educativos, no tienen la intención de ser aplicados a ningún otro fin.

La comunicación interna: en el nuevo contexto organizacional / Alicia Álvarez Álvarez ...
[et al.] ; Coordinación general de Haydée Guzmán Ramírez ; Editado por Juan José Larrea. - 1a ed adaptada. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires : Dircom, 2024.

Libro digital, EPUB

Archivo Digital: descarga
ISBN 978-987-24533-5-0

1. Procesos de Comunicación. 2. Comunicación Organizacional. 3. Estrategias de la Comunicación. I. Álvarez Álvarez, Alicia II. Guzmán Ramírez, Haydée, coord. III. Larrea, Juan José, ed.

CDD 153.6

ISBN 978-987-24533-5-0



Diseño de carátula: Mg. Olga Marlen Acero Galindo

Índice

La Comunicación Interna	3
Autores	5
Prólogo	15
<i>Dr. Manuel Ignacio González Bernal - Colombia</i>	
Presentación	22
<i>Mg. Haydée Guzmán Ramírez - Colombia</i>	
Introducción	25
<i>Dr. Juan José Larrea - República Argentina</i>	
Fundamentos de la Comunicación Interna	32
Retos y oportunidades de la gestión de la Comunicación Interna desde una perspectiva multidimensional	33
<i>Dra. Patricia Durán Bravo, México</i>	
Estrategia y Comunicación Interna	62
Comunicación Interna y Crisis	63
<i>Dr. José Carlos Losada Díaz, España</i>	
Gestión de las Relaciones Públicas para la Comunicación Interna	82
<i>Lic. Edith Gloria Verdejo Aguilar, México</i>	
Planeación estratégica de la Comunicación Interna	111
Planeación por escenarios, una alternativa para entornos inciertos	112
<i>Dra. María Cristina Ocampo Villegas, Colombia</i>	

Explorando el sentido humano en la comunicación empresarial a partir de la comunicación estratégica	137
<i>Mg. Ivonne Rosío Ortiz Ruiz, Colombia</i>	
Cultura organizacional, gestión del cambio y Comunicación Interna	162
Estrategias de comunicación para el cambio resiliente, reinterpretación del modelo de Kurt Lewin en entornos complejos	163
<i>Dra. Zazil Chagoya Lizama, México</i>	
Estrategias de Cultura Organizacional-Comunicación Interna para contextos culturales diversos	186
<i>Mg. Marina Cerdá Vilaplana, España</i>	
Comunicación Interna y cultura organizacional: el caso Yanacocha	205
<i>Mg. Aldo Arteaga Ángeles, Perú</i>	
Liderazgo y Comunicación Interna	234
Comunicación de alto vuelo. El liderazgo cada vez más involucrado en la comunicación interna	235
<i>Mg. Carolina Doldán, República Argentina</i>	
Evaluación y medición en Comunicación Interna	254
Construcción de indicadores para la gestión comunicacional interna	255
<i>Dra. María Cristina Ocampo Villegas, Colombia</i>	
Indicadores de sostenibilidad en la gestión de la Comunicación Interna – Caso Ecuador	278
<i>Mg. Mónica Elizabeth Abendaño, Ecuador</i>	
Ética y responsabilidad en la Comunicación Interna	293

Una propuesta ética: ¿Qué tipo de bien es la Comunicación Interna y cómo debe ser distribuido?	294
<i>Dr. Carlos Álvarez Teijeiro, República Argentina</i>	
Impacto de la comunicación responsable en la sostenibilidad de la RSE interna	313
<i>Dr. Marcos González Morales, España</i>	
Enfoque integral: Comunicación Interna, RSE y Derechos Humanos en el entorno organizacional	334
<i>Dra. Sandra Patricia Orjuela Córdoba, Colombia</i>	
Innovación y tendencias en Comunicación Interna	363
Comunicación Interna: el corazón del storytelling	364
<i>Lic. Eugenia César Ayala, México</i>	
Gestión de equipos y comunicación en la era digital	379
<i>Mg. Teresa Suárez, España</i>	
Comunicación Interna: prácticas y tendencias	402
<i>Mg. Vanessa Karina Duque Rangel, Ecuador</i>	
Nuevas tecnologías y Comunicación Interna	427
Impacto de la inteligencia artificial en la comunicación interna de las organizaciones	428
<i>Dra. Alicia María Álvarez Álvarez, República Dominicana</i>	
Metaversemos	449
<i>Esp. Juan David Giraldo Trujillo, Colombia</i>	
Gestión de marca desde la Comunicación Interna	476
Comunicación Interna: el motor invisible de la marca institucional	477
<i>Mg. Carolina Doldán, República Argentina</i>	

Estrategias de inbranding: por colaboradores que sean ESPEJO de tu marca	502
<i>Mg. Jeannette Mercedes Torres Flórez, Colombia</i>	
Millenials y marca empleadora: desafíos frente a los miedos del fracaso	523
<i>Dr. Martín González Frigoli, Mg. Alejandra Brandolini y Lic. Yanina Barrientos, República Argentina</i>	
Créditos	536
Sobre la Coordinadora	537
<i>Haydée Guzmán Ramirez</i>	
Sobre el Editor	538
<i>Juan José Larrea</i>	
Acerca de Grupo DIRCOM	539
Credo Grupo Dircom	541

Prólogo

En un mundo inestable, que se transforma día a día debido a las tensiones políticas, económicas, sociales y tecnológicas, las organizaciones y las personas se ven en la necesidad de adaptarse de manera resiliente y ágil para poder hacer frente a la naturaleza cambiante de la sociedad. La actual es una época de transformaciones fuertes y exigentes, que nos hacen vivir como excursionistas, porque a cada paso que damos redescubrimos la realidad.

Sin embargo, el cambio y la transformación han sido constantes en la historia de la humanidad y gracias a ellos hoy habitamos un mundo más tranquilo y cómodo. Por ejemplo, gracias al avance de la tecnología la humanidad ha pasado, al menos, por tres revoluciones como la actual: la llegada de la escritura, el desarrollo de la imprenta y la masificación de los medios electrónicos de comunicación. Las tres cambiaron el mundo.

No obstante, lo que si se constituye como una novedad y es exclusivo de nuestros días es la velocidad vertiginosa con la que se vienen presentando las transformaciones. Entre la aparición de la imprenta y los medios electrónicos pasaron cinco siglos, mientras que entre la aparición de Internet y la Inteligencia Artificial solo transcurrieron unas décadas.

Esta velocidad ha causado que algunas de las generaciones que hoy habitan el planeta, sin haber terminado de descifrar la presencia del capitalismo en las actividades cotidianas o el impacto de los medios de comunicación en la forma de entender y vivir el mundo, hayan tenido que adaptarse a la llegada de internet y su capacidad para transformar las maneras de divertirse, de aprender, de trabajar e incluso de relacionarse. Estas personas han tenido acceso casi irrestricto al conocimiento humano, han establecido miles de relaciones a través de las redes sociales y hoy se encuentran maravilladas y a la vez aterrorizadas por el avance exponencial de la inteligencia artificial y sus implicaciones en todas las esferas de la existencia. Lo verdaderamente impresionante es que para ellos todo ha sucedido en tan solo unos años.

Esta transformación permanente y veloz, como es lógico, también ha tenido un impacto en la vida de las organizaciones, pues a ellas les sucede lo mismo que a los individuos. Su entorno cambia y por lo tanto deben responder rápidamente y adaptarse, so pena de caer en la irrelevancia e incluso desaparecer.

En este contexto ha cobrado especial importancia el concepto de estrategia empresarial, entendido como el conjunto de decisiones y acciones que una organización toma para alcanzar su sostenibilidad y cumplir con sus objetivos a largo plazo. Desde la estrategia una organización lee su entorno, define su norte, establece

su forma de competir, reorganiza sus recursos y, de fondo, se adapta y se transforma. En este sentido, la capacidad de adaptación, que viene de la lectura permanente del contexto, es crucial para la supervivencia y el éxito de las organizaciones.

Ahora, además del cambio acelerado, el contexto organizacional se caracteriza por ser complejo, debido a la variedad de elementos que lo conforman. Desde el punto de vista político, las normas y regulaciones, muchas veces definidas desde ideologías, pueden llegar a generar más inestabilidad que claridad en el escenario. En relación con lo económico, fenómenos como la globalización y la consiguiente entrada de nuevos competidores o los ciclos de crecimiento y recesión que son habituales, exigen a una organización adaptarse para crecer o decrecer, de acuerdo con las circunstancias. Asimismo, los cambios demográficos o en las preferencias y comportamientos de los consumidores también imponen retos a las empresas y las obligan a evolucionar al ritmo de las transformaciones sociales. Incluso los grandes temas de la humanidad, como el cambio climático y su impacto en la conciencia ambiental, exigen a las empresas ajustar sus procesos productivos y comerciales alineándolos con los discursos de la sostenibilidad.

Cuando el contexto es tan exigente y presiona permanentemente a las organizaciones llevándolas al cambio, es de suponerse que esto tenga algún impacto

en las personas y los equipos que las conforman. Desde las grandes compañías o entidades públicas, hasta los emprendimientos más pequeños, la sostenibilidad y el cumplimiento de los objetivos requieren del concurso de personas que son diferentes, que tienen talentos diversos y también formas de vida y visiones del mundo variadas.

Así, es gracias al buen ejercicio del liderazgo y a la gestión de la comunicación interna que se logran transformar muchos sonidos arrítmicos y atonales en una sinfonía de comprensión, apropiación, compromiso, eficiencia y eficacia organizacional, que además de asegurar las operaciones cotidianas, permite el cambio y la adaptación.

En este sentido, las estrategias de la comunicación interna para organizaciones contemporáneas deberían incluir dentro de sus objetivos, al menos los siguientes:

1. Traer el conocimiento del contexto que tiene una organización y ponerlo en manos de los colaboradores, lo cual los habilita para dar sentido y abrazar los procesos de cambio que son cada vez más frecuentes y exigentes.
2. Comprender e interiorizar la estrategia misma de la organización y alinear a ella todos los procesos y tareas de comunicación, lo cual genera un sentido de coherencia y armonía, que facilita el cumplimiento de los objetivos y genera ambientes laborales sanos.

3. Buscar permanentemente las líneas articuladoras entre la estrategia y la identidad de la organización y narrarlas permanentemente de manera creativa e innovadora, para que los públicos internos las conozcan y las interioricen. Esto es relevante en la medida en que lo que mantiene sólida a cualquier organización es su cultura, su ideario, misión, visión, principios y valores. Es allí en donde los empleados encuentran el sentido de pertenencia, que los dispone a ser parte de la organización y a asumir cualquier tipo de reto, dentro de ellos la transformación. La identidad permanece, mientras la estrategia es la que cambia.

4. Fomentar los liderazgos estructurales y naturales dentro de la organización, que estén comprometidos con la sostenibilidad a largo plazo y sean impulsores del cambio permanente.

Y así como en los objetivos de la comunicación interna es recomendable establecer procesos de diálogo entre identidad, estrategia y liderazgo, también es necesario que este diálogo trascienda a otras dimensiones de la gestión de la comunicación: La planeación, la creación de contenidos, la distribución, la conversación y generación de comunidades y la medición. Es importante hacer énfasis en que dentro del ámbito organizacional la comunicación de valor es aquella que se asume como proceso y no como producto. A su vez, el proceso de comunicación se

entiende como parte fundamental de procesos estratégicos y culturales mayores. Así se aprecia la naturaleza sistémica de una organización y el rol de la comunicación como agente integrador de los elementos que la componen y como facilitador de los procesos de adaptación al ambiente.

Implementar una comunicación interna efectiva para una organización que se mueve en un contexto cambiante e inestable implica desarrollarla bajo un enfoque sistémico e integral, que considere la cultura, la estrategia, las diferencias individuales de los colaboradores y por supuesto que asuma las tendencias propias del ámbito de la comunicación: digitalización, desarrollo de plataformas, uso de redes, incremento del video como lenguaje privilegiado, la bidireccionalidad, la transparencia y la autenticidad, entre otras.

Este libro, “**La Comunicación interna en el nuevo contexto organizacional**” precisamente aborda en profundidad y con variedad de aproximaciones los elementos que se han mencionado. La comunicación interna no solo facilita la transmisión de información, sino que también fortalece la cohesión y el sentido de pertenencia entre los empleados y con la organización. La buena comunicación es el hilo conductor que une a todos los miembros, independientemente de su ubicación geográfica o rol, con los orígenes y con los retos presentes de la organización.

Esta obra, además tiene como valor agregado el ser fruto de la colaboración entre veintidós profesionales y académicos con trayectorias y experiencias diversas, provenientes de Argentina, Colombia, Ecuador, España, México, Perú y República Dominicana. La variedad de aproximaciones a la comunicación interna, de relaciones establecidas con otras realidades organizacionales, la complejidad conceptual y la mirada a la comunicación interna como un proceso complejo hacen de este libro un documento con alto valor teórico y práctico, tanto para un público experto, como para quienes hasta ahora se inician en el mundo de la comunicación en las organizaciones.

El planteamiento editorial, admite a una amplia gama de lectores con intereses variados dentro del ambiente comunicativo. Desde los interesados en la creación de una cultura organizacional sólida, hasta quienes están en el proceso de implementación de nuevas tecnologías, cada apartado ofrece insights relevantes para fortalecer la comunicación interna y, en última instancia, impulsar el éxito organizacional.

Dr. Manuel Ignacio González Bernal - Colombia

Decano de la Facultad de Comunicación, Universidad de La Sabana, Chía, Colombia.

Presidente 2024-2026, de la Asociación Colombiana de Facultades de Comunicación, AFACOM.

Presentación

El mundo de la comunicación en las organizaciones es tan importante, necesario e interesante como extenso. De hecho, su estudio se ha realizado desde diferentes frentes, en diferentes épocas, que, claramente, han marcado su evolución; sin embargo, durante décadas, la comunicación interna se abordó tangencialmente y las organizaciones, en general, dedicaron gran parte de sus esfuerzos al contacto y relaciones con su mundo exterior. La comunicación interna se ha debatido entre y desde el alcance de su concepto hasta precisar sus funciones, establecer quiénes son los responsables de su gestión y cuál es su dependencia jerárquica.

El postulado ineludible es que los programas, planes y estrategias de comunicación deben ser integrales. Así lo están entendiendo los directivos que comprenden que una gestión sostenible de la comunicación interna ayuda a alcanzar sus objetivos organizacionales, estratégicos y funcionales, entre otros. Igualmente, que se convierte en un recurso que aporta a la cohesión, al engagement, a la apertura frente a los cambios, al arraigo de la cultura, a afianzar su propia marca, por ejemplo.

A esto, deben unirse los cambios que permanentemente atraviesan las organizaciones. En la última época, los nuevos paradigmas de la Estrategia, la pandemia del COVID 19 -que nos dejó grandes

enseñanzas-, el compromiso con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y de manera especial el avance acelerado de la tecnología, han provocado transformaciones que implican nuevas estrategias, nuevas formas de liderazgo, un comportamiento diferente de los grupos de interés; y entender y gestionar la comunicación de manera diferente, con énfasis marcado en la comunicación interna.

Estas razones, y la pasión por la comunicación, llevaron a la Editorial DIRCOM a publicar este libro: **La comunicación interna en el nuevo contexto organizacional**, que hoy compartimos con ustedes y que contribuye a afianzar la convicción, no solo de que la comunicación interna es, hoy, un valor intrínseco en las organizaciones de todos los sectores, sino también de que se debe estudiar la adaptación a los nuevos entornos que obligan cambios y una eficiente comunicación.

Es así como se convocaron académicos y estudiosos de la comunicación interna a escribir sobre sus reflexiones, sus recientes resultados de investigación, sus experiencias -convertidas en casos- y sus análisis. Se obtuvo una gran respuesta de connotados profesionales desde diferentes países iberoamericanos: Argentina, Colombia, Ecuador, España, México, Perú y República Dominicana. El aporte de cada uno de los autores dio vida a este libro de 10 capítulos y 22 artículos en el que encontrará temas de total actualidad y nuevos

planteamientos y reinterpretaciones a modelos y teorías de valiosos autores que han contribuido al entendimiento de este campo de conocimiento.

La Comunicación Interna fue desarrollada en esta publicación con la estructura de capítulos y en cada uno de ellos, artículos desde diferentes perspectivas. Los capítulos son: Fundamentos, Estrategia, Planeación estratégica, Cultura organizacional y Gestión del cambio, Liderazgo, Evaluación y medición, Ética y RSE, Innovación y tendencias, Nuevas tecnologías y Gestión de la marca.

Como coordinadora de este libro debo hacer público mi reconocimiento a cada uno de los autores por sus valiosos aportes y por la pertinencia y rigurosidad de sus textos. Y por supuesto, mi agradecimiento a Juan José Larrea, presidente del Grupo DIRCOM, por la confianza depositada en mí al encomendarme esta grata labor.

Mg. Haydée Guzmán Ramírez - Colombia

Investigadora-Consultora en Comunicación - Estrategia -RSE.
Vicepresidenta Internacional del Foro Iberoamericano Sobre Estrategias de Comunicación, FISEC.

Introducción

La comunicación interna se ha convertido en una función clave para las organizaciones que buscan responder con agilidad y eficacia a un contexto global caracterizado por el cambio constante y la digitalización acelerada. Hoy en día, los desafíos de comunicación requieren una gestión estratégica que no solo informe, sino que inspire, motive y permita la construcción de culturas organizacionales resilientes, inclusivas y alineadas con las necesidades de sus miembros. En este sentido, "La Comunicación Interna en el Nuevo Contexto Organizacional" aborda una multiplicidad de enfoques y prácticas que ponen a la comunicación en el centro del quehacer organizacional, considerando las distintas realidades y culturas de la región iberoamericana.

Este séptimo libro de Editorial DIRCOM es una obra que reúne la experiencia y el conocimiento de expertos de diversas partes de Iberoamérica, coordinados bajo la mirada estratégica de la Mg. Haydée Guzmán Ramírez, Vicepresidenta Internacional del Foro Iberoamericano sobre Estrategias de Comunicación (FISEC). Este esfuerzo editorial es testimonio del compromiso del Grupo DIRCOM con la gestión y difusión de un conocimiento compartido que valora las identidades locales y las fortalezas propias de nuestra región. Es en este intercambio de saberes y prácticas, que se nutren de

nuestras particularidades culturales, donde radica el verdadero valor de esta obra.

El contenido de este libro abarca un amplio espectro de temas fundamentales, entre ellos, la planificación estratégica, la gestión de crisis, el liderazgo, la cultura organizacional, y el impacto de las nuevas tecnologías en la comunicación interna. Cada capítulo, a través de ejemplos y estudios de caso, ofrece una perspectiva actualizada sobre cómo enfrentar los retos de comunicación interna desde la realidad iberoamericana, promoviendo una visión donde la comunicación no solo es una herramienta funcional, sino una práctica que aporta sentido y propósito a la vida organizacional.

La sinergia latinoamericana en la comunicación

Desde su creación, el Grupo DIRCOM ha defendido una visión integradora y sinérgica de la comunicación en Latinoamérica. Tal como se describe en el Credo del Grupo DIRCOM, creemos en la fuerza transformadora de la comunicación, en su capacidad para construir lazos y puentes que superan fronteras. Este libro es una materialización de esa creencia y busca promover una comunicación que se nutra de nuestras culturas, imaginarios y formas de entender el mundo. En palabras del Credo del Grupo DIRCOM, entendemos la comunicación como un bien común que se gestiona

desde nuestras raíces, y es precisamente este enfoque el que articula la selección de temas y autores en esta obra.

Para los autores de este libro, la comunicación interna no es solo un medio para alcanzar objetivos operativos, sino una disciplina que potencia las relaciones humanas y permite una gestión organizacional inclusiva y cohesionada. Al explorar una variedad de enfoques, este libro invita a los lectores a repensar la comunicación desde una perspectiva latinoamericana y humanista, en la cual los colaboradores no son sólo destinatarios de mensajes, sino participantes activos en la construcción de la identidad organizacional.

Herramientas para navegar un contexto cambiante

Cada capítulo ofrece herramientas prácticas y estrategias concretas para enfrentar las exigencias de un entorno organizacional en constante transformación. En el apartado sobre gestión de crisis, por ejemplo, se destacan las lecciones aprendidas durante la pandemia del COVID-19, que redefinieron el papel de la comunicación en situaciones de emergencia y enseñaron la importancia de colocar a las personas en el centro de la gestión comunicativa. Otros capítulos exploran metodologías de planeación estratégica, como la planeación por escenarios, que permite anticiparse a

situaciones futuras y reaccionar con rapidez y eficiencia en momentos de incertidumbre.

Además, se presentan innovaciones en la medición de la comunicación interna y la construcción de indicadores que permitan evaluar y mejorar continuamente los procesos comunicativos. Este aspecto resulta fundamental en un momento donde la transparencia y la responsabilidad social interna se han vuelto exigencias ineludibles para las organizaciones.

La diversidad de temas y el enfoque práctico de cada capítulo brindan al lector una guía completa para abordar la comunicación interna en sus distintas facetas, haciendo énfasis en la necesidad de adaptar cada estrategia a los valores y la cultura particular de cada organización. Desde la exploración de nuevos modelos de liderazgo hasta la integración de tecnologías emergentes como la inteligencia artificial, esta obra se presenta como un recurso imprescindible para todos aquellos profesionales que buscan fortalecer su labor comunicativa en las organizaciones.

La comunicación como eje de transformación y sostenibilidad

La relevancia de la comunicación interna va más allá de la efectividad operativa: se ha convertido en un eje de transformación y sostenibilidad para las organizaciones. En este sentido, el libro incorpora un enfoque ético y

responsable que aboga por una comunicación inclusiva y equitativa. Los capítulos dedicados a la ética en la comunicación interna resaltan la necesidad de distribuir este “bien inclusivo” de manera justa, en función de criterios de necesidad y no de conveniencia. Este compromiso con la responsabilidad social interna permite que la comunicación sea una fuerza de cohesión que no solo responde a las demandas de la empresa, sino que impulsa el bienestar de todos sus miembros.

En línea con la misión del Grupo DIRCOM de promover la educación y la innovación en comunicación, esta obra también explora las tendencias más actuales, como el impacto de la inteligencia artificial y el metaverso en la gestión comunicativa. Estas tecnologías, aunque disruptivas, ofrecen nuevas posibilidades para fortalecer la comunicación interna y fomentar la adaptabilidad de las organizaciones. Sin embargo, los autores subrayan la importancia de un uso ético y reflexivo de estas herramientas, asegurando que el avance tecnológico esté alineado con los valores humanos y los objetivos organizacionales.

Un legado de conocimiento y compromiso

Este libro es una continuación del legado del Grupo DIRCOM, cuyo propósito es fomentar un espacio de aprendizaje y reflexión sobre los temas más actuales y

relevantes en comunicación. Como editor, me enorgullece presentar una obra que manifiesta no solo el esfuerzo académico de cada autor, sino también nuestro compromiso compartido con una comunicación que transforma y construye sociedades más justas y participativas.

La Comunicación Interna en el Nuevo Contexto Organizacional es una invitación a todos los profesionales de la comunicación, líderes, académicos y estudiantes a sumarse a una conversación global desde una perspectiva iberoamericana, reconociendo y valorando la riqueza de nuestras experiencias y la singularidad de nuestras voces. Que esta obra sea una guía y un punto de encuentro para seguir avanzando en el camino de una comunicación interna que genere impacto, innovación y, sobre todo, sentido.

Que lo disfrutes. ¡Abrazo DIRCOM!

Dr. Juan José Larrea - República Argentina

Director Grupo DIRCOM

juanjoselarrea.com/

Fundamentos de la Comunicación Interna

Retos y oportunidades de la gestión de la Comunicación Interna desde una perspectiva multidimensional

Dra. Patricia Durán Bravo¹, México

Introducción

La adopción de una perspectiva multidimensional en la gestión de la comunicación interna ofrece numerosas oportunidades para lograr la competitividad organizacional, con una cosmovisión humanista y social. Al reconocer la dimensión estructural, funcional, relacional y simbólica de la gestión de la comunicación, las organizaciones tienen la oportunidad de fomentar un entorno más participativo y productivo, sin embargo, también significa enfrentar retos complejos, como son, la diversidad generacional, cultural y social, la

¹ Docente investigadora de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (BUAP) en México. Doctora en Comunicación Aplicada de la Anáhuac Norte, Miembro del sistema Nacional de Investigadores del Conacyt, ha impulsado importantes proyectos de investigación para la profesionalización de las ONG's en México. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2388-2432>

innovación digital y los modelos de trabajo híbridos, entre otros.

Hoy, el mundo organizacional experimenta una diversidad de cambios que han provocado una metamorfosis sin precedentes: la revolución digital, los mercados globalizados, las crisis sanitarias, las tensiones geopolíticas y el cambio climático; esto ha transformado la dinámica social, y por tanto, las estructuras económicas, culturales, políticas y tecnológicas del ecosistema organizacional. En este contexto, las organizaciones deben funcionar como nodos de innovación social con alto sentido humano, sobre esto Till Lepold del Foro Económico Mundial señala que: “está claro, que la salud y el bienestar total, se han vuelto más centrales para el debate sobre el futuro del trabajo” (Mercer, 2024).

En este sentido, las organizaciones deben mantenerse ágiles y productivas, sin olvidar que la mejora de la calidad de sus procesos deberá ejecutarse, con y para las personas. El reto es mantenerse a la vanguardia en la productividad con equipos de trabajo sanos, motivados y comprometidos, que permita el equilibrio entre la competitividad, la responsabilidad social y la innovación (Mercer, 2024).

El estudio de Tendencias Globales de Talento 2024, basado en las opiniones de más de 12 mil ejecutivos de 17 países y de 16 sectores industriales en el mundo, definen cuatro tendencias en el entorno laboral en los próximos

años: Productividad centrada en el bienestar físico, emocional y social de las personas; un clima organizacional basado en la confianza y equidad, un sistema inmunológico corporativo fuerte cultivando la resiliencia preventiva; y, una cultura digital innovadora acompañada de bienestar personal y valor estratégico a la organización (Mercer, 2024). Estas tendencias, nos orientan a concluir que, una gestión organizacional racional e instrumental resulta insuficiente, por lo tanto, una cultura corporativa orientada solo a la calidad técnica, sin comportamiento ético, con bajo compromiso de los colaboradores y con poca sensibilidad social, no logrará una competitividad sostenible.

En este mismo sentido, el Estudio sobre Medición de la Comunicación Interna 2023, basada en las experiencias de más de 200 expertos comunicólogos de empresas españolas y de Latinoamérica, destaca tres objetivos prioritarios de la gestión de la comunicación interna: aumentar el engagement (57%), impulsar una fuerte cultura organizacional (54%), y, alinear los esfuerzos individuales hacia la estrategia organizacional (53%). Además, señalan tres tendencias que deberán enfrentarse en los próximos años: el impacto de la Inteligencia Artificial (automatización), un nuevo modelo de gobernanza (transparencia) y la inteligencia empresarial integrada (toma de decisiones) (Observatorio de Comunicación Interna, 2023).

Estos estudios revelan una fuerte tendencia hacia la creación de entornos laborales más cohesionados y comprometidos, con una comunicación interna centrada en las personas, y altos componentes de incertidumbre y digitalización.

De la burocracia a la humanocracia

La evolución de la teoría organizacional ha influido en el papel de la comunicación dentro de las organizaciones, que transitó de un ejercicio de transmisión de información, hacia un proceso complejo y estratégico para la competitividad organizacional. Dentro de estas perspectivas, se encuentra la visión burocrática, en la que, se considera a la organización como una estructura inflexible que funciona bajo normas estrictas para garantizar eficiencia y previsibilidad. Desde este enfoque, la comunicación deberá ser unidireccional, orientada a la transmisión de información y sin interacción significativa entre los colaboradores (Weber, 1947; Clegg, et. al., 2016). Por otra parte, Mayo (1949) introdujo una perspectiva psicológica, que considera a las organizaciones como organismos sociales, destacando la importancia de las relaciones grupales y el impacto psicológico en el desempeño laboral. Esta visión fue ampliada por McGregor (1960) y Lewin (1951), quienes subrayaron la importancia de la comunicación bidireccional, centrada en la retroalimentación y los efectos de la interacción

social en la productividad (Robbins et. al., 2018; Smith y Hitt, 2017).

Por otra parte, en el marco de los paradigmas de la sociedad del conocimiento y la economía de los servicios, la teoría sistémica (Bertalanffy, 2015) concibe a las organizaciones como sistemas sociales formados por componentes interdependientes. Esta visión destaca la importancia de la interacción entre las partes del sistema organizacional y su adaptación, tanto interna como externa, para lograr su eficiencia (Katz y Kahn, 1977; Luhmann, 2018; Scott y Davis, 2015; Kast y Rosenzweig, 2020). Al respecto, Morgan (1990) y Drucker (2014) consideran a las organizaciones como sistemas vivos, en donde el crecimiento estratégico depende de las relaciones entre los componentes del macro y microsistema. Este paradigma organizacional sistémico ha dado lugar a diversos enfoques administrativos, como el ecológico, que se centra en el aprovechamiento de los recursos del entorno; el institucional, que enfatiza la importancia de los objetivos organizacionales y su contexto. Y el interpretativo, que valora el significado de las acciones sociales para los agentes organizacionales (Aldrich, 2008). Estos enfoques, han provocado que las organizaciones implementen estrategias y modelos de gestión que logren obtener ventajas competitivas, con procesos comunicacionales que permitan potenciar las capacidades humanas, recursos y activos tangibles e intangibles, para enfrentar las emergencias del entorno.

En la tabla 1 se contrastan los principios rectores de la administración tradicional y la posmoderna.

Tabla 1

Transformación de los principios de la Administración

Administración Tradicional	Administración Posmoderna
1) División del trabajo: tarea repetitiva	Multiplicación del trabajo: sistemas de producción flexibles y complejos
2) Autoridad y responsabilidad: órdenes y obediencia	Delegación e involucramiento: Acciones correctivas para sistemas y procesos adaptativos
3) Disciplina: Liderazgo transaccional, sanción y obediencia	Autodisciplina: Liderazgo transformacional, empoderamiento, proactividad, automotivación.
4) Unidad de Mando: órdenes de uno a uno	Variedad de Mando: Suministro de recursos a una variedad de clientes internos
5) Unidad de dirección: Un solo plan, objetivo y líder, departamentos especializados.	Variedad de dirección: Planes flexibles, propósitos estratégicos, equipos multidisciplinarios
6) Interés organizacional configura los intereses individuales	Interés individual se convierte en un apoyo lateral que reconfigura el interés organizacional
7) Remuneración económica en función a tareas	Remuneración intrínseca: salario emocional, satisfacción, motivación
8) Centralización: toma de decisiones centrada en una persona	Descentralización: toma de decisiones colegiada
9) Escala de cadena: sistema de mando lineal y secuencial, la comunicación en cadena y sobre la estructura jerárquica	Ciclos de no cadena: toma de decisiones horizontal y grupal, la comunicación fluye en una red de rueda, orientada a la solución de problemas, mejora de procesos, satisfacción del cliente y la competitividad

10) Orden: énfasis en los métodos, procedimientos, normatividad.	Diversidad: énfasis en la adaptación, cambios, categorías y patrones flexibles, creatividad.
11) Equidad: La relaciones entre los empleados guiadas por generosidad y justicia	Integridad del sistema: Congruencia entre lo que se piensa, se dice y se hace.
12) Permanencia del personal: Reclutamiento, selección y permanencia	Personal transitorio: Configuración de redes de asociados, que aportan sus capacidades en función del proyecto
13)Iniciativa: Orientar el fervor a una iniciativa estructura e inflexible	Empresario: Orientar los esfuerzos y energía a la solución de un problema real en un entorno cambiante
14) Espíritu Corporativo: armonía y unidad	Rebelión: La diversidad y el conflicto que conducen a la innovación

Nota: (Clegg, Kornberger, y Pitsis, 2016; Hatch, y Cunliffe, 2019)

Desde una perspectiva posmoderna, Chester Barnard (2016) concibe a las organizaciones como sistemas sociales complejos, y señala que deberán gestionarse como un sistema cooperativo. Para ello, Simon Sinek (2014) propone un modelo de gestión que apoya la idea de la organización como un sistema de convivencia, y, por lo tanto, señala la importancia de comunicar el propósito y la visión de la organización para generar engagement en los equipos de trabajo, y así, optimizar sus resultados. El modelo Golden Circule de Sinek (2014) tiene un alto componente comunicacional, pues propone iniciar con la creación de sentido, por lo que primero se debe explicar el por qué, antes que, el cómo o el qué.

En este mismo sentido, Hamel y Zanini (2020) a partir de su propuesta Humanocracia, argumentan que las estructuras burocráticas limitan la creatividad, la

autonomía y la capacidad de innovación de los integrantes del sistema organizacional. Por lo que, propone reemplazar los diseños organizacionales burocráticos, por sistemas de autoorganización y liderazgo distribuido que empoderen a los colaboradores, fomenten la cooperación y valoren la diversidad de pensamientos y habilidades. Este enfoque busca crear organizaciones más ágiles y resilientes, en donde las personas sean el centro de las decisiones y procesos, promoviendo un ambiente de trabajo más motivador y comprometido (Hamel & Zanini, 2020).

Estos enfoques humanistas, enfatizan la importancia de la transparencia y la confianza, alentando a los empleados a compartir información y colaborar libremente. De esta manera, se crea un entorno en el que los colaboradores pueden desarrollar todo su potencial, contribuyendo a una cultura organizacional más innovadora y dinámica. Por lo que es necesario un sistema de gestión comunicacional que oriente los esfuerzos individuales y los transforme en inteligencia colectiva, pues en la medida en que se conecten los objetivos estratégicos y la cultura organizacional (Kaplan y Norton, 2004), se logra un equilibrio sano y dinámico que permite el compromiso de los colaboradores y configura una identidad organizacional sólida y flexible.

Desde esta perspectiva, el propósito estratégico del sistema de gestión de la comunicación interna es generar

sentido de pertenencia, vínculos de colaboración y tejido social. Al ser un sistema de convivencia, la estructura social de la organización es un elemento clave para transformarla en un espacio de inteligencia colectiva e innovación, por lo que es necesario configurar un sistema de gestión que considere que: “lo técnico y lo interpersonal interactúan, de manera que el resultado final no se da en función de relaciones lineales y directas, sino de procesos complejos” (Fernández, 2014, p. 13).

Sistema comunicacional de la organización

La comunicación es un mecanismo primordial en las relaciones sociales y por lo tanto para el desarrollo de la sociedad. Desde la perspectiva sociológica la comunicación es un fenómeno social que ocurre entre personas, que pertenecen a grupos primarios, y que, a su vez, son parte de estructuras sociales mayores (Lasswell, 2010). Por lo que, desde esta postura, el proceso comunicacional en la organización genera la integración y complementariedad, de manera dialógica, diversa y compleja, entre los individuos, grupos y la organización misma, así como con su entorno. Estos procesos conllevan a la puesta en común de objetivos, métodos, procesos, acciones, proyectos y resultados colectivos.

Las perspectivas teóricas del estudio de la comunicación en una organización incluyen, desde el enfoque mecanicista, fundamentado en la transmisión y recepción del mensaje a través del canal apropiado, el enfoque psicológico, basado en los aspectos humanos de la interpretación y sus efectos en el comportamiento organizacional, hasta el enfoque sistémico y estratégico, cuyo eje se centra, en la comunicación como un sistema que permite orientar la energía social de la organización a la generación de valor individual, organizacional y comunitario (Saladrigas, 2005; Pérez y Massoni, 2009; Nosnik, 2013).

En síntesis, la comunicación interna tiene como propósito estratégico generar espacios de interacción social, de construcción de sentidos y de relaciones entre los equipos humanos para aumentar la motivación, la cooperación y la productividad en el ambiente laboral. Al respecto, autores como Brandolini, González y Hopkins (2009) mencionan que es un proceso que impulsa: “la flexibilidad, la polivalencia, la apertura a los cambios, el espíritu de participación, el talento innovador, el trabajo en equipo, etc.” (p.1).

Por lo tanto, la gestión comunicacional deberá adaptar y configurar el entorno simbólico de la organización, para alinear las dinámicas socioculturales de los colaboradores a las metas corporativas. Esto implica intervenir las prácticas sociales, conocimientos y comportamientos para mejorar la comprensión mutua y

la cohesión (Uranga et al., 2020). Para lograr la intervención de las dinámicas sociales en la organización, es necesario concebir a la comunicación como un proceso integrador que facilita la articulación, cohesión y adaptación de múltiples subsistemas y componentes de la organización (Bertalanffy, 2015; Senge, 1990). Y, por lo tanto, el sistema de gestión comunicacional debe considerar, la dimensión estructural y funcional del proceso, con la promoción de operaciones de emisión, recepción y retroalimentación constante. Por otra parte, deberá considerar la dimensión relacional y simbólica, atendiendo las necesidades individuales, el desarrollo y el bienestar de los colaboradores (Maslow, 1943; Rogers, 1961), además, deberá considerar la capacidad para construir relaciones interpersonales, organizacionales y comunitarias para detonar acciones colectivas en la solución de problemáticas organizacionales y sociales (Pérez y Massoni, 2009).

Durán et. al. (2021) definen la comunicación estratégica como el proceso que dinamiza las relaciones del sistema social y fomenta la competitividad, y que, para generar valor a la red organizacional, deberá ser gestionada de manera multidimensional y estratégica. El objetivo de la gestión comunicacional es, por una parte, crear un “ambiente rico en información” (Nosnik, 2013) que permita a todos los integrantes de la organización contar con información útil y oportuna que les permita la eficiencia y efectividad; y por otra parte, crear un

universo simbólico (Berger y Luckmann, 2005), que significa compartir significados, valores y normas de comportamiento que funcionen como una plataforma de cohesión y unión entre los miembros de la organización. Por lo que una gestión efectiva de la comunicación se refleja en la capacidad para alcanzar consensos orientados al cumplimiento de los propósitos organizacionales, y esto se logra con el equilibrio entre las dimensiones estructurales, funcionales, relacionales y simbólicas del sistema comunicacional (Durán, et. al., 2021).

Las dimensiones del sistema de gestión de la comunicación interna

La gestión de la comunicación interna desde una perspectiva multidimensional implica, no solo, una comprensión más profunda del fenómeno comunicacional dentro de las organizaciones también permite el diseño e implementación de estrategias de comunicación más efectivas. En este apartado se exploran las cuatro dimensiones de la gestión de la comunicación interna y sus implicaciones en la competitividad organizacional.

Dimensión estructural

La dimensión estructural se refiere a la arquitectura del sistema que considera los canales, flujos y redes de comunicación dentro de una organización. Desde esta perspectiva, Goldhaber (1984) define la comunicación organizacional como el flujo de mensajes internos que establecen relaciones entre individuos en la organización. Desde la perspectiva sistémica, esta dimensión es fundamental para garantizar que la información fluya eficientemente a través de diferentes niveles y departamentos (Castells, 2009). La estructura del sistema de comunicación puede adoptar diversas formas, tales como redes formales e informales, canales verticales y horizontales, y flujos centralizados o descentralizados (Mintzberg, 1979). Una estructura de comunicación bien diseñada facilita la coordinación y el control, y reduce las barreras administrativas que pueden obstaculizar el flujo de información para la toma de decisiones y la resolución de problemas.

Barabási (2002) en su análisis de redes complejas, señala que su gestión puede mejorar significativamente la eficiencia y resiliencia de las organizaciones. Los modelos de red de comunicación se utilizan para supervisar el patrón informativo y asegurar una transmisión fluida y confiable. Los diseños de estos modelos pueden ser una red de cadena, estrella y rueda, cada una con características distintivas (Bavelas, 1950). El modelo de cadena presenta una secuencia lineal

simple y predecible, pero su principal vulnerabilidad es que el fallo en un nodo puede interrumpir toda la comunicación. El modelo de estrella centraliza la comunicación en un nodo central, lo que facilita el control y la coordinación, aunque su debilidad es que el colapso del nodo central puede afectar a toda la red. Por su parte, el modelo de rueda combina elementos de las redes de cadena y estrella, permitiendo que cada nodo se conecte tanto a un nodo central como a otros nodos, ofreciendo así una estructura más flexible y resistente.

Además, en esta dimensión es importante asegurar un pull de canales y medios que permitan la transmisión oportuna y eficiente de la información, para adaptarse a una fuerza laboral diversa y dispersa. Estas herramientas ayudan a mantener a los empleados informados y alineados con los objetivos corporativos, facilitando la coordinación en un entorno organizacional dinámico.

Finalmente, los flujos informativos tradicionales (ascendente, descendente y horizontal) que operan sobre la estructura organizacional jerárquica, han evolucionado hacia modelos más dinámicos y descentralizados, promoviendo la transparencia y la participación en todos los niveles de la organización para la toma de decisiones y la resolución de problemas. Estos flujos multidireccionales en este tipo de canales aseguran la transparencia y el acceso a información relevante y actualizada, fomentando una responsabilidad compartida y creando un entorno de

trabajo más colaborativo y adaptable. Los flujos informativos deben fomentar un ambiente de sinceridad, escucha y circulación de información, alineando, integrando y comprometiendo a todos los miembros de la organización (Goldhaber, 1984).

Dimensión funcional

La dimensión funcional alude a “la capacidad de acción colectiva eficaz, utilizable por los miembros de las colectividades, para vincularlas con determinados tipos de acción, en la realización de objetivos políticos específicos” (Parsons, 1979, p. 716). Por lo que esta dimensión se orienta a la definición de los objetivos, funciones y roles que se desarrollan al gestionar la comunicación en una organización.

Desde una perspectiva estratégica, la comunicación interna debe ser vista como una función clave para el logro de objetivos organizacionales (Heath & Bryant, 2000). De la misma manera, Bel Mallén (2020) destaca que los objetivos de la comunicación interna deben generar valor en los tres niveles de gestión: operativo, táctico y estratégico. A nivel operativo, su objetivo es transmitir mensajes claros y útiles que orienten las tareas diarias a metas organizacionales. Esto incluye la difusión de políticas, procedimientos, protocolos y noticias importantes. La eficiencia en la comunicación operativa es crucial para mantener el flujo continuo de las operaciones diarias.

A nivel táctico, la comunicación interna busca coordinar departamentos y equipos para desarrollar los proyectos de mediano plazo, facilitando intercambios de ideas y actualizaciones de progreso, para ello, es necesario generar espacios de diálogo, intercambios, aprendizaje y mejora continua, para convertir a las organizaciones en comunidades de aprendizaje.

En el nivel estratégico, los objetivos de la gestión de la comunicación interna se enfocan en construir un clima laboral apropiado y una cultura organizacional sólida, que permita la efectividad de la estrategia organizacional, con un impacto positivo en la sociedad. Esto se logra a través del ejercicio de un liderazgo transformacional, diálogo permanente y escucha corporativa que permita la retroalimentación para la mejora de los procesos y el logro de la eficiencia.

Para lograr estos objetivos, la gestión del sistema comunicacional debe desarrollar tres funciones:

- Función informativa: garantizar la transparencia y la actualización constante de la información, con un proceso rápido y preciso, que mantenga la confianza y el orden.
- Función Social: fortalecer lazos sociales, intercambios de ideas y encuentros significativos para construir consensos, elementos esenciales en un entorno de trabajo ágil y dinámico.

- **Función cultural:** mantiene un marco de referencia sólido fomentando valores, alineando el comportamiento y la identidad organizacional, y, contribuyendo a la generación de procesos de co-evolución en la sociedad en la que opera.

En cuanto a los roles, los responsables de la gestión de la comunicación interna actúan como facilitadores y mediadores de los activos intangibles estratégicos de la organización. Los gestores de la comunicación interna también juegan un papel proactivo en la anticipación y mitigación de conflictos internos. Para Scheinshon (2016), el rol del gestor de comunicación: “se ha convertido en una figura clave dentro de la organización como un asesor estratégico de la alta dirección. Su función principal es garantizar la coherencia y alineación de todos los mensajes con la identidad corporativa, actuando como un nexo entre la empresa y sus públicos de interés” (p. 18).

Dimensión relacional

La dimensión relacional se centra en las conexiones e interacciones sociales de un “organismo vivo que actúa en una situación” (Parsons, 1976, p.27). Esta dimensión en la gestión de la comunicación interna significa una intervención de “las conexiones y vínculos entre las personas, que se mantienen y transforman, influyendo sobre sus modos de pensar y de actuar” (Donati y García, 2021, p. 11). Desde esta perspectiva, la

comunicación es un proceso dinámico de intercambio que construye y mantiene relaciones dentro de la organización (Baxter & Montgomery, 1996). La calidad de estas relaciones influye directamente en aspectos como la satisfacción de los empleados, la cohesión de los equipos de trabajo y el clima laboral, pues, las relaciones sólidas y positivas dentro de una organización son esenciales para fomentar la colaboración y la cohesión (Sias, 2009). Los sistemas de comunicación que fomentan vínculos productivos y enriquecedores facilitan la resolución de conflictos, por lo que, la gestión de la comunicación interna deberá abonar al fortalecimiento del tejido social y la construcción del capital relacional de la organización. Para ello, es necesario generar espacios de interacción significativa, apoyando el desarrollo de relaciones personales y profesionales, cuidando la calidad de las interacciones en términos de confianza, respeto y colaboración, para configurar una red social robusta y productiva, que apoye procesos de co-evolución en la organización (Herrera y Bendezú, 2016).

Al respecto, Manucci (2004) menciona que, en un sistema mecánico, las conexiones son funcionales, sin embargo, en un sistema social existen vínculos, que se construyen con un lazo funcional y un alto componente emocional. Por lo tanto, la gestión de la comunicación interna deberá cultivar por una parte, la inteligencia emocional de los colaboradores, y por otra, la inteligencia social del equipo, para facilitar interacciones

efectivas que ayuden a dinamizar los vínculos personales y operativos. La inteligencia emocional, es clave para gestionar las propias emociones y las de los demás, facilitando las relaciones personales asertivas. Esta habilidad se complementa con la inteligencia social, que se refiere a la capacidad de adaptarse y colaborar efectivamente con otros, influenciando positivamente la dinámica grupal y el liderazgo (Goleman, 2017). Según Fisher (2000), la importancia de la inteligencia emocional y social radica en cómo estas habilidades influyen en la gobernanza corporativa, el trabajo en equipo y el bienestar personal. Por lo que, el sistema de gestión de comunicación interna deberá incidir en la esfera cognitiva y emocional de la relaciones personales y profesionales del sistema organizacional (Fernández, Extremera y Ramos, 2004).

Finalmente, la inteligencia social tiene una relevancia destacada en la competitividad sostenible de la organización, debido a que se refiere a la actitud y comportamiento que la organización manifiesta con la sociedad en la que opera. En este sentido, Wompner (2018) enfatiza que no es posible separar “la inteligencia del amor, la compasión, la libertad, la gratitud, el respeto, la humildad, la solidaridad y la honestidad” (pág. 30), entre otros valores. Por lo tanto, la inteligencia ética en una organización es la capacidad de resolver problemas y crear soluciones significativas y responsables, cuidando tanto las competencias técnicas

y emocionales, como las competencias sociales y éticas (Vindas, 2009).

Dimensión simbólica

La dimensión simbólica se refiere al esfuerzo de crear un discurso corporativo que le otorgue sentido a las acciones tanto individuales como colectivas. Según Berger y Luckmann (2005), el universo simbólico de un sistema social se convierte en el marco de referencia que guía el comportamiento, alineando sus percepciones y cohesionando el grupo. Por lo que, es importante considerar cómo los símbolos, rituales y narrativas contribuyen a la construcción de la identidad organizacional (Geertz, 1973), y a su vez, se convierte en un marco interpretativo que va a dar legitimidad a las decisiones y a las acciones organizacionales.

La dimensión simbólica de una organización está presente en las prácticas y procesos sociales, donde se crean y comparten significados a través del intercambio de ideas, representaciones, interpretaciones y visiones del mundo (Durham, 1984; Giménez, 2005; Melot, 2008). Por lo que, esta dimensión se orienta al proceso de construcción de sentido, donde los empleados interpretan y redefinen continuamente la realidad organizacional a través de la interacción diaria, en las conversaciones, y narrativas internas (Weick, 1995).

La gestión de la comunicación interna debe centrarse en cultivar y reforzar esos sistemas de significados, asegurando que los valores y la misión de la organización estén adoptados por todos sus miembros. Además, Bourdieu (1991) desde una perspectiva crítica, plantea que la gestión simbólica de un grupo social implica no solo la homologación de los significados, sino también un proceso de adecuación y negociación entre los agentes sociales, para que la cohesión sea un resultado natural cargado de equidad e inclusión. Esto significa configurar patrones de significación, en los que, los símbolos, códigos y narrativas le otorguen significado a las prácticas cotidianas (Castoriadis, 2013); además, es necesario dinamizar patrones de interacción social que contribuyan a la formación de una visión compartida basada en la equidad, diálogo y consenso (Bourdieu, 1991); finalmente, se debe fortalecer un patrón cultural, que de manera natural, armonice los comportamientos individuales (Krohling, 2006; Bel Mallén, 2020; Robbins, 2018).

Weick (1995) subraya que, en la construcción de sentido, al ser un proceso de interpretación de la realidad, convergen múltiples dimensiones: el pasado (experiencias previas); el presente, (contexto social, cultural y organizacional), y el futuro (metas, aspiraciones y objetivos). En la gestión de la comunicación interna de las organizaciones se configuran esos marcos interpretativos que permiten a

los empleados construir un sentido coherente y compartido.

Así, la dimensión simbólica de la gestión de la comunicación interna es esencial para mantener una cultura organizacional sólida y fomentar un liderazgo transformacional, que facilite estos procesos interpretativos, ayudando a los empleados a construir un sentido compartido y una acción colectiva coherente y efectiva.

Conclusión

La economía del conocimiento ha provocado un cambio sustancial en la concepción de las organizaciones, que han transitado de sistemas de producción a sistemas de convivencia. Por ello, la competitividad organizacional se basa en redes simbólicas, en el que predomina la interacción horizontal, la colaboración y participación en entornos intangibles. Esto orienta su desempeño hacia alianzas estratégicas, trabajo en equipo y colaboración, y demanda un sistema comunicacional complejo.

La gestión de la comunicación interna busca alinear a todos los empleados con el marco general de la organización, fortaleciendo la cultura organizacional, configurando un clima organizacional saludable, y generando activos intangibles estratégicos para la organización y la sociedad. Por tanto, es un fenómeno

complejo que puede ser gestionado desde una perspectiva sistémica y estratégica, considerando las dimensiones estructural, funcional, relacional y simbólica, que proporcionan un marco comprensivo esencial para que las organizaciones logren su competitividad con una visión humanista, social y ética. En este sentido, los sistemas de comunicación interna, no solo deberán facilitar flujos de información, también, deberán generar capital social, relacional y simbólico que le aporten valor estratégico a la organización.

Investigaciones como las de Kaplan y Norton (2004), Nonaka y Takeuchi (1995), Hamel (2020) y Druker (2014) confirman que las ventajas competitivas sostenibles de las organizaciones, en la actualidad, se basan en activos intangibles como el capital humano (conocimientos, habilidades y competencias), estructural (procesos, tecnologías e infraestructura) y relacional (relaciones, alianzas y vínculos). Para maximizar estos activos, las organizaciones necesitan un sistema de comunicación que coordine dimensiones estructurales, funcionales, relacionales y simbólicas, para construir redes de valor mediante un comportamiento socialmente responsable.

El ecosistema comunicacional de las organizaciones se conforma por una variedad de componentes, que articulan dinámicas convergentes y divergentes, dimensiones racionales y emocionales, a nivel funcional y simbólico, y en el que se enfrenta la paradoja entre la competitividad técnica, el bienestar personal y la

responsabilidad social. Desde esta perspectiva, la gestión de la comunicación interna capitaliza las potencialidades de la colaboración en red por medio de sistemas de significación, dinámicas de interacción y patrones culturales que lograrán una competitividad organizacional más sostenible.

Referencias

- Aldrich, H. E. (2008). *Organizations and environments* (Revised ed.). Stanford University Press.
- Barnard, C. I. (2016). *Organization and management: Selected papers* (Reprint ed.). Martino Fine Books.
- Bavelas, A. (1950). Communication patterns in task-oriented groups. *Journal of the Acoustical Society of America*, 22(6), 725-730.
- Barabási, A.-L. (2002). *Linked: The new science of networks*. Perseus Publishing.
- Baxter, L. A., & Montgomery, B. M. (1996). *Relating: Dialogues and dialectics*. Guilford Press.
- Bel Mallén, J. I. (2020). *Comunicar para crear valor: la dirección de comunicación en las organizaciones*. ESIC Editorial.
- Berger, P y Luckman, T. (2005). *La construcción Social de la Realidad*. Editorial Amorrourtu. Buenos aires
- Bertalanffy, L. (2015). *General system theory: Foundations, development, applications* (Revised ed.). George Braziller Inc
- Bourdieu, P. (1991). *Language and Symbolic Power*. Harvard University Press.
- Brandolini, A; González, M. y Hopkins N. (2009). *Comunicación Interna: claves para una gestión éxitos*. Buenos Aires, Argentina: Dircom.

- Castoriadis, C. (2013). *La institución imaginaria de la sociedad*. Barcelona: Tusquets Editores, S.A.
- Castells, M. (2009). *Communication power*. Oxford University Press.
- Clegg, S. R., Kornberger, M., & Pitsis, T. S. (2016). *Managing and organizations: An introduction to theory and practice* (4th ed.). SAGE Publications.
- Donati, P. y García, P. (2021). *Sociología relacional: una lectura de la sociedad emergente*. España: Prensas de la Universidad de Zaragoza.
- Durham, N.A. (1984). *Durham: 1984 Annual Report*. Forgotten Books.
- Drucker, P. F. (2014). *Innovation and entrepreneurship: Practice and principles* (Reprint ed.). Routledge.
- Durán, P., Cisneros, N.; Meléndez, V. M. y Meza, O. (2021). *Comunicación Estratégica: una perspectiva compleja para las organizaciones*. Ediciones La Biblioteca.
- Fernández Collado, C. (2014). *La Comunicación en las Organizaciones*. México: Limusa.
- Fernández-Berrocal, P., Extremera, N., y Ramos, N. (2004). Validez y fiabilidad de la versión española modificada de la Trait Meta-Mood Scale. *Psychological Reports*, 94 (3), 751-755. <https://doi.org/10.2466/pro.94.3-751-755>
- Fisher, C. D. y Ashkanasy, N. M. (2000). "The emerging role of emotions in work life: An introduction", *Journal of Organizational Behavior*. New Jersey, Mar., vol. 21, N° 2, págs. 123-29.
- Geertz, C. (1973). *The Interpretation of Cultures*. Basic Books.
- Giménez, G. (2005). *Teoría y análisis de la cultura*. México: Conaculta.
- Goldhaber. (1984). *Redes de comunicación en las organizaciones*.
- Goleman, D. (2017). *Social intelligence: The revolutionary new science of human relationships* (Reprint ed.). Bantam Books.
- Hamel, G., & Zanini, M. (2020). *Humanocracy: Creating Organizations as Amazing as the People Inside Them*. Harvard Business Review Press

- Hatch, M. J., & Cunliffe, A. L. (2019). *Organization theory: Modern, symbolic, and postmodern perspectives* (4th ed.). Oxford University Press.
- Heath, R. L., & Bryant, J. (2000). *Human communication theory and research: Concepts, contexts, and challenges*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Herrera, R. y Bendezú, R. (2016). Variables para la creación de un modelo socio-comunicacional para estratregar la cohesión y articulación social desde la NTE. *Revista - Civilizar Ciencias de la Comunicación*, 143-147.
- Kaplan, R.S. y Norton D.P. (2004) Medir la disposición estratégica de los activos intangibles. *Harvard Bussiness Review America latina*.
- Kast, F. E., & Rosenzweig, J. E. (2020). *Organization and management: A systems and contingency approach*. McGraw-Hill.
- Katz, D. y Kahn, R.L. (1977). *Psicología Social de las Organizaciones*. México: Trillas.
- Krohling, M. (2006). Comunicación organizacional: complejidad y oportunidad. *Revista Mediterránea de Comunicación*, 6(2), 29- 62. Obtenido en <http://mediterranea-comunicacion.org/>. DOI: 10.14198/MEDCOM2015.6.2.02
- Lasswell, H. D. (2010). *Propaganda technique in the world war* (Reprint ed.). Martino Fine Books.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science: Selected theoretical papers*. Harper & Row.
- Luhmann, N. (2018). *Organization and decision*. Cambridge University Press
- Manucci, M. (2004). Las organizaciones redefinen su futuro. *Revista Latinoamericana de comunicación chasqui*(88), 62-67. Obtenido de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/anahuacsp/reader.action?docID=3164587&query=marcelo+manucci>
- Mayo, E. (1949). *The social problems of an industrial civilization*. Routledge.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.

- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. McGraw-Hill.
- Melot, M. (2008). *El libro como forma simbólica*. Enlace.
- Mercer, 2024. *Global talent trends report 2024*. https://www.mercer.com/assets/mx/es_mx/shared-assets/local/attachments/pdf-2024-global-talent-trends-report-sp-vf.pdf
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations: A synthesis of the research*. Prentice-Hall.
- Morgan, G. (1990). *Imágenes de la organización*. Madrid: RA-MA Editorial.
- Nonaka, I., y Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University press, New York: Oxford.
- Nosnik, A. (2013). *Teoría de la comunicación productiva* (1.a ed.). Argentina: Homo Sapiens.
- Observatorio de Comunicación Interna. (2023). *Estudio sobre medición de la comunicación interna*. Recuperado de https://www.observatoriocomunicacioninterna.es/estudio_sobre_medicion_de_la_ci/
- Parsons, T. (1979). Interacción social. En *Enciclopedia Internacional de las Ciencias Sociales*. Bilbao.
- Parsons, T. (1976). *El Sistema Social*. Madrid: Revista de Occidente.
- Pérez R. y Massoni, S. (2009): *Hacia una teoría general de la estrategia*. Ariel.
- Robbins, S. P., DeCenzo, D. A., & Coulter, M. (2018). *Fundamentals of management: Essential concepts and applications* (10th ed.). Pearson
- Rogers, C. R. (1961). *On becoming a person: A therapist's view of psychotherapy*. Houghton Mifflin Harcourt.
- Saladrigas Medina, Hilda (2005). *Comunicación organizacional: Matrices teóricas y enfoques comunicativos*. *Revista Latina de Comunicación Social*, 60. La Laguna (Tenerife). Recuperado el x de

xxxx de 200x, de <http://www.ull.es/publicaciones/latina/20054osaladrigas.htm>

Scott, W. R., & Davis, G. F. (2015). *Organizations and organizing: Rational, natural, and open systems perspectives* (2nd ed.). Routledge.

Scheinsohn, D. (2016). La tercera gran revolución de la comunicación en las organizaciones. *Revista Latinoamericana de Ciencias de la Comunicación*, 13(25), 12-29.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5744425>

Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday/Currency.

Sias, P. M. (2009). *Organizing relationships: Traditional and emerging perspectives on workplace relationships*. SAGE Publications.

Sinek, S. (2014). *Leaders eat last: Why some teams pull together and others don't*. Portfolio/Penguin.

Smith, M. J., & Hitt, M. A. (2017). *Great minds in management: The process of theory development*. Oxford University Press

Uranga, W., Vargas, T. (2020). Planificación y gestión de procesos comunicacionales. La Plata: Ediciones EPC. Obtenido de <https://perio.unlp.edu.ar/wcontent/uploads/2020/10/Cuaderno-de-Catedra-Planificacion-y-gestion-de-procesos-comunicacionales.pdf>

Vindas, R. (2009). Inteligencia ética en las organizaciones: Éxito y competitividad sostenida. Disponible en: http://www.grupokaizen.com/lg/Inteligencia_etica_de_las_organizaciones.pdf.

Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization*. Free Press.

Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Sage Publications.

Wompner Gallardo, F. H. (2018). *Inteligencia holística*. Ecoe Ediciones

Estrategia y Comunicación Interna

Comunicación Interna y Crisis

Dr. José Carlos Losada Díaz¹, España

Resumen

La violenta irrupción de la crisis del Covid 19 en todo el mundo alteró para siempre algunas de las certezas con las que convivíamos. La pandemia cambió el planeta y nos cambió a todos y, aunque muchas de las cosas han vuelto a la normalidad anterior a la pandemia, es cierto que aquel tsumani nos dejó algunos aprendizajes para el futuro. En el universo de la comunicación, la pandemia nos mostró de forma desgarradora y masiva algunas lecciones que, sin duda, serán útiles cuando en el futuro nos enfrentemos, como responsables de comunicación, a una crisis en nuestra organización.

¹ Profesor titular de Comunicación Institucional y Corporativa en la Universidad de Murcia y coordinador institucional de Comunicación en la propia Universidad. Es autor de tres monografías, entre las que se encuentran “Comunicación en la Gestión de Crisis: Lecciones Prácticas” y “(NO)Crisis”. Ha sido el editor, entre otras, de la obra “Gestión de la Comunicación en las Organizaciones” y autor de más de 60 textos científicos en libros y revistas en el campo de la comunicación estratégica y corporativa. Profesor de grado y posgrado de más de 20 universidades de Europa y América. Papá de Clara.

En las crisis miramos hacia fuera. Es propio del ser humano y también de las empresas. Miramos hacia fuera para comprobar si alguien se ha dado cuenta, si nos están mirando. Si desconfían de nosotros. Muchas organizaciones han considerado durante mucho tiempo que la mejor gestión de una crisis era hacerla desaparecer a los ojos de los ajenos, negarla o, en el mejor de los casos, quitarle importancia. Nada más lejos de una buena solución, puesto que las crisis son testarudas, igual que la verdad, y cualquier política de manipulación de los hechos acabará golpeada contra la realidad antes o después.

El antiguo paradigma de gestión de una crisis basada en estas premisas presentaba, al menos, dos errores de base. El primero, la voluntad de la organización de desviar la atención, de distraer, de manipular las percepciones para ofrecer una imagen bienintencionada de lo que está ocurriendo y del papel de la empresa, algo que se lograba, por un lado, rebajando artificialmente la gravedad de las crisis y, por otro lado, presentando una visión inmaculada de la organización.

El segundo gran error era esa obsesión por la mirada externa, por la opinión de los que están fuera de la organización, en particular, de los medios de comunicación. Esa obcecación por la imagen publicada generaba un comportamiento artificial por parte de la organización que era, especialmente visible, para los trabajadores de la propia empresa, que convivían a

diario con una realidad diferente y peor que la que se proyectaba externamente.

Las crisis son fenómenos más o menos habituales en las organizaciones. De hecho, su ausencia continuada nos adelanta que no tardará en alcanzarnos alguna. Por ello, su gestión, la gestión de las crisis, es parte natural de las estrategias de comunicación en cualquier tipo de organización, una de sus áreas irrenunciables, desde las que prever y preparar las acciones adecuadas ante cada una de las situaciones de gravedad que pueden alcanzar a la empresa en cualquier momento.

En las crisis se produce miedo e incertidumbre, de mayor o menor envergadura, dependiendo de alcance de la crisis, de sus consecuencias. Incluso, el miedo y la incertidumbre pueden ser infundados y pueden emerger a partir de cualquier tipo de información falsa o desactualizada, de una interpretación errónea, o un acto de sabotaje.

Las crisis son momentos delicados, es cierto, porque pueden ser catastróficos para la organización, si la gestión no es la adecuada. Pero no es menos cierto que, de alguna manera, pueden ser un momento idóneo para catapultar el compromiso de los colaboradores con sus directivos y con su propia organización. Las crisis, bien gestionadas, son atajos al corazón de los empleados. No podemos desperdiciar la oportunidad de aprovechar la fuerza negativa generada por una crisis para transformarla en energía positiva hacia los trabajadores.

La forma de lograr este compromiso aprovechando una situación de crisis responde a los resortes emocionales que, irremediabilmente, se ponen en marcha en este tipo de situaciones, algo que tiene una relación directa con el modo en el que sienten los trabajadores en cada momento, con su papel y el de sus compañeros en la situación y con la conducta de la organización en todo este proceso, de la que esperan, al menos, una preocupación sincera y un cuidado real. Así lo explicaba Miguel López-Quesada, presidente de Dircom:

“... a través de la comunicación se está poniendo a las personas en el centro de las empresas. Comunicar hacia dentro se ha convertido en una práctica indispensable para aumentar el sentimiento de pertenencia de los empleados y cuidarles desde el punto de vista de su salud física y emocional”

De la misma forma, lo explicaba Luisa Alli, responsable de Comunicación en Ikea España:

“En estos momentos tan complicados, los profesionales perciben cómo eres. Y es en estos momentos, en los momentos de la verdad con mayúsculas, en los que refuerzas el compromiso o lo pierdes, quizá, para siempre”

La crisis global del Covid 19 sacudió al mundo en todos los sentidos y nos enseñó, de forma inmisericorde,

algunas lecciones sobre el modo en el que las personas y las organizaciones se enfrentan a una situación de extrema gravedad. Muchas de aquellas lecciones pueden ser rescatadas y aplicadas, al menos en sus elementos esenciales, a la gestión de crisis de organizaciones y empresas. Las palancas que activaron la gestión de la pandemia pueden ser extrapolables a una crisis ordinaria, puesto que los mecanismos que se ponen en marcha son esencialmente los mismos, siempre que sepamos ajustar su medida de cada una de las situaciones.

Muchos de los aprendizajes acumulados durante la epidemia de Covid tienen que ver con la tecnología, con las herramientas de comunicación y su eficacia y con los contenidos difundidos en el transcurso de la pandemia. Pero, por encima de todo, los aprendizajes tienen que ver con las personas, con la forma en las que reciben la información disponible, el modo en el que la interpretan y la forma en la que eso se transforma en conductas que ayudan a ensanchar una crisis o a apagarla.

En concreto, para las organizaciones, las lecciones aprendidas durante la crisis se centran en la idea irrenunciable de que el principal objetivo de la comunicación durante todos estos momentos no es cuidar a la empresa y sus legítimos intereses, sino a las personas, tanto a los posibles clientes como, sobre todo, a los trabajadores. Ellos son los únicos sujetos realmente imprescindibles para lograr emerger de una crisis con el

oxígeno suficiente como para seguir respirando. Las empresas se hicieron conscientes de que estaban cuidando de “sus” personas.

Esta idea es, en esencia, lo que mostraba el informe “Accenture-Human-Resilience-What-Your-People-Need-Now” (2020), elaborado durante la pandemia del Covid 19. En ese documento, quedaba claro que los empleados trasladaban a la empresa dos necesidades básicas antes de cualquier otra consideración: reclamaban un equipo directivo centrado en la compasión y el cuidado de sus empleados y dosis suficiente de confianza en la gestión de la empresa ante el futuro.

Todas estas lecciones resultantes de la pandemia pueden ser trasladadas directamente a la comunicación. La primera consecuencia al hacerlo será afianzar la idea de que la dimensión interna tendrá que ser la más decisiva en la gestión de la crisis, lo que obligará a priorizarla en atención y recursos. No solo eso. La Crisis global y masiva del Covid 19 nos mostró un camino diferente al transitado durante muchos años. Nos enseñó que el paradigma de la comunicación interna, sobre todo (pero no solo) en situaciones de gravedad, debía pasar del “Te ofrezco”, “Te cuento” y “Te prometo” al “Te entiendo”, “Te escucho” y “Te acompaño”. El cambio es sustancial.

La comunicación ha anidado durante muchos años en el convencimiento de que la obligación de una organización se centraría en desplegar sus herramientas

de comunicación interna que hicieran llegar a sus trabajadores los mensajes necesarios para poder sentirse informados y, con ello, poder mantener sin alteración su trabajo. La empresa hablando a sus colaboradores, la empresa contándoles, la empresa informándoles. No había necesidad de hacer nada más.

Sin embargo, aquella crisis y algunas otras nos mostraron un camino diferente, un camino más ancho y de ida y vuelta. La generación y distribución de información hacia los empleados se quedaba irremediablemente corto para las necesidades de los colaboradores, que reclaman más atención, más cercanía y la posibilidad de enviar solicitudes, preguntas o, simplemente, manifestar sus inquietudes.

Este nuevo paradigma sobre lo que debe hacer la comunicación se transforma en un nuevo modelo de comunicación interna que responde a tres palabras clave, a tres verbos: **Atender, Acompañar y Acercar**. Estas tres palabras encierran todo el contenido de lo que es bueno y útil en la gestión interna de una crisis, cuáles son las verdaderas prioridades y cómo distribuir la energía de la organización.

Estos tres verbos tienen varias cosas en común. En primer lugar, rompen el superado paradigma de la comunicación interna como algo funcional, como algo centrado solamente en lo “útil” para la empresa. El eje de interés se gira. El trabajador se transforma en el centro de gravedad de la estrategia, en su esencia inicial. El

trabajador define las acciones de comunicación interna, les da sentido. Las orienta.

En segundo lugar, este nuevo paradigma prioriza la dimensión emocional del contacto entre colaborador y organización, su conexión intangible, superando la visión meramente funcional de la comunicación interna, de las instrucciones, órdenes e información de utilidad, que representaban el campo de trabajo entero hasta épocas muy recientes.

Estas dos características van unidas directamente con una idea de fondo poderosa e irrenunciable: el convencimiento institucional de que la comunicación debe “cuidar” a los empleados, asegurar su protección y empatizar con ellos. Ese es el eje de acción, el punto de mira. Si la organización no pierde de vista esta prioridad, todos los esfuerzos de comunicación acabarán produciendo el efecto deseado: el compromiso de los empleados con su organización y con su trabajo a pesar de las circunstancias.

Estas ideas pueden concretarse en 3 palabras, 3 verbos, que enmarcan el modo completo de entender la comunicación interna en situaciones de crisis. Estas palabras son: Atender, Acercar, Acompañar, y se concretan en las siguientes características:

Atender

La organización debe estar presente de forma continuada en la vida de los trabajadores, debe esforzarse en mantenerles informados de la forma más útil para ellos y debe hacerlo en todo momento, sin ausencias injustificadas. Debe procurar que la información que se les haga llegar sea relevante, significativa y siempre actualizada. Y, por encima de todo, cierta. La organización no debe caer en la tentación de tratar de manipular deliberadamente las percepciones de los trabajadores mostrando una versión diferente de la realidad, más positiva pero falsa, en un intento infructuoso de mantener alta la moral de los trabajadores. El acercamiento a la realidad que proporcione la empresa debe ser completo y transparente.

Para lograr este objetivo, la organización debe utilizar todas las herramientas a su alcance, tanto las digitales como las analógicas, desde las más clásicas a las más innovadoras, sin perjuicio o sacrificio de ninguna de ellas: mensajería electrónica, intranet, revista interna, web, paneles físicos y electrónicos, newsletter, eventos, apps, redes sociales, etc. Es importante incorporar el mapa completo de canales a las estrategias internas, para no correr el riesgo de que algún empleado quede fuera del alcance de los mensajes de la institución, algo no tan infrecuente en situaciones de tensión como una crisis.

A la vez, es aconsejable incorporar alguna herramienta nueva, al menos de forma temporal, creada para la situación que se está viviendo, un canal centrado exclusivamente en la crisis. Es un elemento que funciona bien en este tipo de situaciones. En todas estas herramientas y canales, debemos ser muy cuidadosos a la hora de elaborar los contenidos que vayamos a publicar, siendo impecables en la coherencia absoluta entre todos ellos. Es muy importante tener presente que muchos de los empleados consumirán canales diferentes, por lo que no es posible que existan mensajes inconexos o contradictorios.

El tono de los mensajes de la organización debe ser informativo, pero con capacidad suficiente como para transmitir tranquilidad a los colaboradores, para animarles y servirles de motivación constructiva en los momentos difíciles de la gestión. Así lo aseguraba la directora de Comunicación del grupo Pescanova, Tesa Díaz-Faés, en el momento más duro de la pandemia: “había que tener sentido común y transmitir tranquilidad y seguridad a los empleados”. Es importante, pues, huir de todo alarmismo, y procurar elaborar un discurso sosegado y amable, que pueda ser contagioso para el conjunto de los empleados.

Atender significa, también, que la comunicación debe convertirse en un canal de recogida de información, de llegada. Que no limitemos los canales de comunicación a proporcionar información sino, también, a escuchar y a

tratar de conectar con las expectativas de los públicos internos. Y, por qué no, a servirles como canal de desahogo, una cuestión importante para aliviar tensiones emocionales difíciles de encauzar desde un punto de vista puramente funcional. Yolanda Fernández, directora de Comunicación y RSC del Grupo Auchan, lo resumía del siguiente modo:

“lo importante era llegar a todos, garantizar que cada uno de los trabajadores dispusiera de la información necesaria y, para ello, tuvimos que facilitar canales de escucha constantes (...) Teníamos que resolver sus dudas, estando a la vez atentos a otras necesidades, para velar por el bienestar físico y emocional, favoreciendo la escucha activa para estar siempre presente”

En un sentido parecido, se mostraba Alberto Baltanás, director de Comunicación Interna del Banco Santander:

“Hemos trabajado estando cerca de nuestros empleados, escuchando sus preocupaciones con eventos en directo y hemos sido proactivos, comunicando con claridad y sencillez”

Y también Aitor Goyenechea, Digital & Internal Communications de la multinacional Telefónica:

“Hemos podido romper silos entre equipos y áreas corporativas. A través de nuestra plataforma social los empleados nos han trasladado sus preocupaciones, pero también su voluntad de colaborar, e incluso de lanzar iniciativas espontaneas”.

Acompañar

El segundo de los ejes que debería orientar la comunicación interna en situaciones de crisis es la necesidad de que la empresa ejerza una función de “compañía” al trabajador, de no permitirle sentir la soledad o que no es importante para sus compañeros o para la empresa en su conjunto. Es una idea, en cierta manera, revolucionaria, porque no incide en ningún territorio puramente profesional, que deja de lado cualquier cuestión técnica o racional para permanecer en el terreno de las emociones.

Este tipo de compañía comunicativa debe ser protagonizada, en primer lugar, por los directivos, que son la encarnación directa de los valores de la organización. Estos líderes deben ejercer una comunicación directa y permanente, escuchando a los empleados en todo momento, resaltando la importancia de la continuidad del negocio pese a las circunstancias y mostrando su interés en saber cómo ayudarles para que puedan seguir trabajando, pero, sobre todo, para que puedan estar tranquilos en el presente y confiados en el futuro.

Para lograrlo, es imprescindible que el relato informativo esté empapado de tres contenidos fundamentales que den respuesta, respectivamente, a tres preguntas básicas: “Hacia dónde va el equipo”, “Qué parte de responsabilidad tiene cada uno de los

trabajadores” y “Lo importante que es cada persona y el grupo para el futuro”. Los directivos deben procurar reincidir las veces que sean necesarias en la difusión de mensajes que no dejen ningún tipo de laguna en estas tres cuestiones esenciales para los empleados.

Acompañar significa, también, que la organización y sus directivos sean conscientes de las difíciles circunstancias del presente y del impacto que la situación genera en los colaboradores, sobre todo en su estado emocional, que irá transitando del miedo a la ira, pasando por la intranquilidad o la pena, en función de las distintas etapas por las que se transita durante la crisis. Es fundamental que la comunicación hacia los empleados reconozca su estado emocional en cada momento y sepa adaptarse a él. Si no encajamos los mensajes adecuados en la situación emocional que están viviendo, pueden llegar a resultar contraproducentes.

Por esta razón, debemos ser conscientes y detectar la fase que están viviendo, saber cómo se están sintiendo para saber, de ese modo, qué información aportar en cada momento. Sólo a partir de este punto de partida será posible hacerles llegar los mensajes que realmente necesitan. La organización y, en especial, sus directivos, deben velar por el equilibrio emocional de los equipos gracias, entre otras cosas, a la comunicación que se realiza con ellos en cada etapa. Y, para ello, resultará imprescindible identificar las emociones fundamentales, legitimarlas (es decir, concederle el valor que tienen,

aunque sean injustificadas), calibrarlas (medir su impacto real en los colaboradores) y responder a ellas con la comunicación más adecuada. Sobre esta cuestión emocional se manifestaba Paloma Cabral, Corporate Rations & Communications, Director McDonald's España:

“Debíamos trabajar desde la emoción, y no solamente con los hechos, adaptando los mensajes a los diferentes públicos en cada fase de la crisis”

Y, en la misma línea, hablaba Eva de Diego, directora de Comunicación Interna de CaixaBank:

“Es importante dar visibilidad a las historias motivacionales y compartir recursos de apoyo emocional para la plantilla, que ha hecho un gran esfuerzo para dar el mejor servicio a los ciudadanos”

Y, por último, Acompañar significa que utilicemos los recursos comunicativos en mostrar preocupación y apoyo a los empleados. Sin más. Sin necesidad de ningún tipo de información funcional o profesional. Sólo pura carga emocional. Se trata de mensajes de ánimo, en los que ofrecer y reclamar energía positiva por parte de todos y, a la vez, mostrar a la organización como un sujeto activo que quiere ayudar a los empleados a que estén mejor, a que puedan estar tranquilos frente al presente y al futuro de la organización. Como asegura

José Manuel Velasco, Past President de la Global Alliance for Public Relations and Communication Managment, “Los trabajadores se acordarán de lo que sintieron, de cómo fueron tratados por la empresa”.

Acercar

El tercero de los ejes sobre los que debe sostenerse la estrategia de comunicación interna en momentos de crisis es el de tratar de acortar la distancia entre lo que conoce la organización y lo que saben los empleados. Se trata de permitir a los trabajadores situarse ante la realidad de lo que está sucediendo con la mejor información posible, tanto de lo que está ocurriendo como de lo que la empresa está haciendo al respecto.

Para ello, es imprescindible que la organización les proporcione información de calidad, veraz y completamente transparente, a pesar del riesgo de que los trabajadores reconozcan la gravedad de los hechos y puedan desanimarse ante ellos. Pero ese riesgo es siempre menor que el riesgo de sentirse engañados por no recibir la mejor información posible para, a partir de ella, tomar las decisiones que consideren oportunas. La honestidad, pues, más que una cuestión ética se convierte en una cuestión puramente profesional asociada a una correcta práctica comunicativa.

De la misma forma, la organización debe procurar aportar muchos datos y poca opinión sobre lo que está

ocurriendo, describiendo con rigor y detalle las posiciones de la empresa, pero sin entrar en excesivas calificaciones o entrar en competencia con el discurso sindical. En esta línea lo explicaba Inmaculada Vela, Head of Internal Communications de EY en España:

“Se trata de contar las cosas tal y como están pasando con responsabilidad, cercanía y humildad; nuestros profesionales tienen que saber que son nuestra prioridad, que somos un equipo, una gran familia”

Y también lo explicaba María Luisa García, Directora de Comunicación de Cosentino, una multinacional española del hogar:

“En los momentos de Crisis, nuestro Departamento de Comunicación Interna ha jugado un papel estratégico en la organización, ya que ha sido una herramienta fundamental para transmitir los mensajes a todos los empleados, fomentando la transparencia y reforzando el compromiso de los equipos”.

Y Acercar significa, también, esforzarse por hacer partícipes de la vida de la empresa y de sus propios compañeros a toda la plantilla, tratando de mostrar, en la medida de lo posible, un lado más amable de la realidad. Se trata, pues, de aportar mensajes positivos y constructivos centrados, en buena parte de los casos, en difundir buenas prácticas y ejemplos de compañeros o

de otras organizaciones. Y, siempre que sea posible y en la medida en la que lo sea, acompañar algunas de estas manifestaciones con un mensaje de esperanza.

Este tipo de conductas comunicativas y su difusión fueron cada vez más habituales durante la pandemia, como recuerda Jesús Presa, Dircom Renault, cuando se refiere a lo ocurrido en su empresa durante aquel periodo:

Bajo el hashtag #Yomequedoencasa, Renault produjo contenidos de animación, “para lo que animamos a los empleados a que nos enviaran vídeos con sus rutinas durante el confinamiento. Invitamos a todos los empleados a ver todos los vídeos e incluso hacíamos resúmenes semanales. Los empleados agradecieron el toque humano de esta acción, que les permitía estar conectados de alguna forma con su empresa”

En definitiva, estos tres verbos Atender, Acompañar y Acercar, definen las reglas de juego que las organizaciones deben considerar cuando gestionan internamente una crisis. Conjugarlos adecuadamente es la competencia y la responsabilidad del director de comunicación. De su éxito en esta tarea dependerá el compromiso firme de los empleados con la organización y, en buena medida y gracias a ello, una salida de la crisis más rápida y menos costosa.

Conclusiones

La llegada del Covid 19 sirvió para mostrar a los comunicadores algunas lecciones valiosas que poder aplicar en la gestión de una crisis. La envergadura de la pandemia y su mundialización a todos los niveles, nos permiten extraer algunas lecciones universales que podemos extrapolar a situaciones de gravedad en otros contextos, como los empresariales, donde las crisis son un elemento natural. Entre otras cosas, el Covid 19 nos enseñó que el público interno es prioritario en la gestión de la crisis, y que nuestro objetivo debe ser, en todo momento, ejercer un cuidado institucional que repercuta directamente sobre su compromiso. La estrategia de comunicación debe procurar entender y legitimar las emociones cambiantes de los trabajadores, debe tener una presencia relevante y activa en su vida dentro y fuera de la empresa, serles útil, debe ser una fuente de información confiable, debe conectar con sus expectativas y debe mostrarles, en todo momento, preocupación y apoyo.

Gestión de las Relaciones Públicas para la Comunicación Interna

Lic. Edith Gloria Verdejo Aguilar¹, México

Introducción

La Comunicación es parte fundamental de las actividades humanas ya que es un proceso de comunicación tanto verbal, como no verbal.

Esta es necesaria en cualquier ámbito donde se encuentren interactuando las personas, ya que al tener la información precisa en el momento oportuno puede ayudar a que exista un mejor desarrollo de las actividades humanas.

Las organizaciones se crean para el logro de objetivos comunes y la comunicación es fundamental para que los individuos interactúen en conjunto y, así, logren los

¹ Con un profundo compromiso hacia las Relaciones Públicas, el desarrollo económico y la promoción empresarial. A través de su trabajo, ha facilitado alianzas estratégicas, fomentando un ambiente propicio para conexiones y la visibilidad de las organizaciones. Abogada de profesión, con una trayectoria de 28 años en Relaciones Públicas, ha colaborado para dependencias gubernamentales y para el sector privado en las áreas de Relaciones Públicas, Desarrollo Económico, Vinculación empresarial y Promoción Económica, enriqueciendo su profesión en foros, diplomados. Autora del libro *En Las Relaciones Públicas Primero Yo*.

propósitos personales e institucionales. De esta forma, la comunicación constituye una herramienta de trabajo indispensable para que los miembros de la organización entiendan su tarea y logren, junto con la organización, los objetivos planteados. (Goldhaber, 1977:23-31).

La comunicación dentro de las organizaciones incluye mucho más que mensajes verbales y no verbales, es hablar de relaciones humanas, de interacción, de convivencia.

Las relaciones entre personas y organizaciones tienen su origen en el siglo IX con la aparición de los gremios. Por tanto, la relación entre trabajador y organización conlleva que la comunicación interna sea la más antigua de las actividades comunicacionales.

Así, en el dinámico y competitivo mundo empresarial actual, la comunicación interna se ha convertido en una piedra angular para el éxito organizacional. Una comunicación interna efectiva no solo facilita el flujo de información, sino que también fortalece la cohesión entre los miembros de la organización, alineando sus esfuerzos hacia objetivos comunes. La gestión adecuada de la comunicación interna contribuye significativamente a la creación de un ambiente laboral positivo, promueve la transparencia y la confianza, y potencia el compromiso y la satisfacción de los empleados.

La relevancia de una comunicación interna bien gestionada no puede subestimarse. En primer lugar, es esencial para la construcción y mantenimiento de una cultura organizacional robusta. Cuando los empleados están bien informados sobre la visión, misión y valores de la empresa, se sienten más conectados y motivados a contribuir con su mejor esfuerzo. Además, una comunicación interna clara y consistente es vital para la coordinación y la eficiencia operativa. Los equipos que comprenden sus roles y responsabilidades y que tienen acceso a la información necesaria pueden trabajar de manera más efectiva y sin fricciones.

Gráfico 1

Relaciones Públicas en la Comunicación Interna



Nota: elaboración propia

La comunicación interna también juega un papel crucial en la gestión del cambio. Las organizaciones contemporáneas a menudo se enfrentan a cambios rápidos, ya sea debido a la adopción de nuevas tecnologías, cambios en la estrategia empresarial, o en respuesta a dinámicas del mercado. En estos momentos, la comunicación interna se convierte en una herramienta estratégica para facilitar la transición, minimizar la resistencia al cambio, y mantener a los empleados alineados y enfocados en los nuevos objetivos.

Por último, pero no menos importante, una comunicación interna efectiva promueve un sentido de pertenencia y lealtad entre los empleados. Cuando los individuos sienten que sus opiniones son escuchadas y valoradas, y cuando son informados regularmente sobre el progreso y los logros de la organización, es más probable que desarrollen un mayor compromiso y fidelidad hacia la empresa. Este compromiso se traduce en una menor rotación de personal, mayores niveles de productividad y, en última instancia, en un desempeño organizacional superior.

Entonces, la comunicación interna es mucho más que la mera transmisión de información; es el corazón que bombea vida a todas las operaciones dentro de una organización, es un catalizador para el éxito organizacional. Invertir en estrategias efectivas de comunicación interna es invertir en el futuro de la

empresa, asegurando que todos los miembros estén alineados, motivados y preparados para enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades que se presenten.

¿Por qué deberíamos hablar de la Comunicación Interna en el siglo XXI si por su antigüedad ya debería estar más que consolidada dentro de las organizaciones? primero porque la Comunicación Interna es una de las responsabilidades de las Relaciones Públicas, RRPP, aunque en la práctica está relegada a los recursos humanos y pocas organizaciones cuentan con departamentos de relaciones públicas en sus organigramas. En segundo lugar, solamente las grandes empresas disponen de departamentos de comunicación interna y muy pocos desarrollan sus acciones desde la filosofía y práctica de las relaciones públicas. (Carretón y Ramos, 2009).

Es importante resaltar, que cuando mencionamos que la Comunicación Interna es una de las responsabilidades de las Relaciones Públicas, una idea que procura explicar su valor es que, a los interlocutores de esta comunicación, el público interno, les unen relaciones de carácter social y no de consumo. Otro pensamiento que se entrelaza es que este colectivo comparte una misma identidad social porque el escenario de actuación es la organización. (Carretón y Ramos, 2009).

Dentro de las Relaciones Públicas, trabajamos con dos tipos de públicos: internos y externos, definirlos no es tarea sencilla, por ello comenzó a utilizarse el anglicismo Stakeholder, introducido por Edward Freeman en 1984, que hace referencia a quienes les llega la información y sobre todo a las partes interesadas en ella. De ahí que, identifiquemos a las Relaciones Públicas internas y externas, que son:

- Las Relaciones Públicas internas, a través de diferentes herramientas, se encargan de difundir información oportuna y confiable de las distintas áreas de una empresa. De esta manera crean confianza y afianzan en los empleados la imagen de la organización, sus normas institucionales, así como su misión, visión, y sobre todo el conjunto de valores corporativos.

- Las Relaciones Públicas externas, están orientadas a dar a conocer la imagen, filosofía, objetivos, valores, actividades, etc. por los cuales se distingue una empresa de cara a sus públicos objetivos: clientes, medios de comunicación, usuarios de redes, proveedores, entre otros.

Gráfico 2.

Conformación del público objetivo interno



Nota: elaboración propia

El rol de las relaciones públicas en la comunicación interna

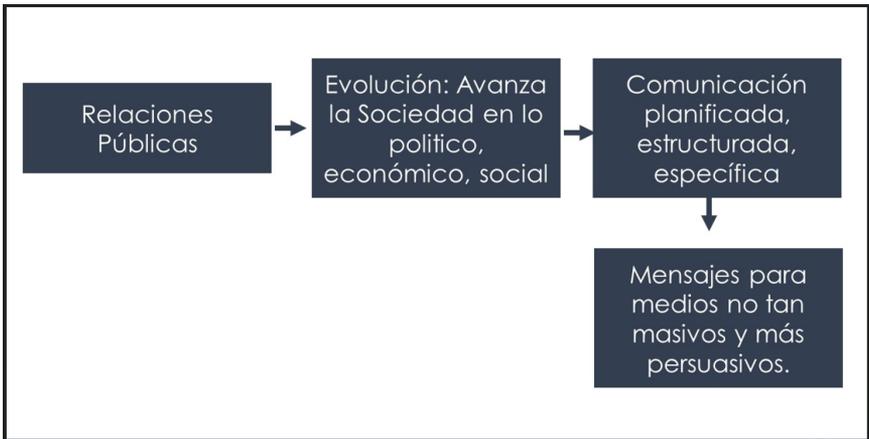
“Unas buenas relaciones públicas internas acaban por aflorar en el exterior. Recíprocamente, la comunicación externa debe generar relaciones humanas sólidas y ricas en el interior de la organización. Ambos aspectos están, de hecho, vinculados”, Jordi Xifra.

En el ámbito corporativo, la comunicación interna es fundamental para el éxito organizacional. Las relaciones públicas, a menudo asociadas principalmente con la comunicación externa, juegan un papel crucial también

en la comunicación interna, ayudando a construir un ambiente de trabajo cohesivo, transparente y productivo. Se trata de hablar un mismo idioma, tanto interna como externamente para conectar a las personas en todas las áreas de tu negocio.

Gráfico 3

Desarrollo de la comunicación en las Relaciones Públicas



Nota: elaboración propia

Las Relaciones Públicas contribuyen significativamente a la comunicación interna, algunos ejemplos:

1. Fortalecen la cultura corporativa

Las relaciones públicas son esenciales para definir y comunicar la cultura corporativa. Esto incluye la promoción de los valores, misión y visión de la empresa. A través de campañas internas bien diseñadas, las Relaciones Públicas ayudan a alinear a los empleados con estos principios, creando un sentido compartido de propósito y dirección.

2. Fomentan la transparencia y la confianza

La transparencia es la base de una comunicación interna efectiva. Las Relaciones Públicas aseguran que los mensajes internos sean claros, honestos y consistentes. Al facilitar una comunicación bidireccional y abierta, las Relaciones Públicas ayudan a construir y mantener la confianza entre la administración y los empleados. Esto es particularmente importante en tiempos de cambio o crisis, donde la confianza puede verse comprometida.

3. Gestionan la información y las crisis internas

En situaciones de crisis, las Relaciones Públicas son vitales para gestionar la comunicación interna de manera efectiva. Proporcionan directrices claras sobre cómo comunicar los cambios, las estrategias de mitigación y las expectativas a los empleados. Una comunicación bien gestionada durante una crisis puede

reducir la incertidumbre, evitar rumores y mantener la moral alta.

4. Fomentan el *feedback* (retroalimentación) y la participación

Las relaciones públicas internas promueven una cultura de *feedback* continuo y participación de los empleados. Esto incluye la implementación de encuestas, foros de discusión y reuniones regulares para escuchar las preocupaciones y sugerencias de los empleados. Este enfoque participativo no solo mejora los procesos internos, sino que también incrementa el sentido de pertenencia y motivación del personal.

5. Promocionan el reconocimiento y la motivación

Un aspecto clave de las RRPP en la comunicación interna es el reconocimiento de los logros de los empleados. A través de programas de reconocimiento y recompensas, las RRPP pueden celebrar y destacar las contribuciones de los empleados, lo que a su vez fomenta un ambiente de trabajo positivo y motivador.

6. Facilitan la integración y la cohesión

Las relaciones públicas ayudan a integrar a los empleados nuevos y a fomentar la cohesión entre los equipos. Esto es especialmente relevante en organizaciones grandes o con empleados dispersos geográficamente. Las estrategias de RRPP, como

programas de orientación, eventos de equipo y comunicaciones regulares, ayudan a crear un sentido de unidad y pertenencia.

7. Mejoran la Comunicación Digital

Con el aumento del trabajo remoto y las herramientas digitales, las RRPP desempeñan un papel importante en la optimización de la comunicación digital interna. Esto incluye la gestión de plataformas de comunicación interna como intranets, newsletters y redes sociales corporativas, asegurando que la información sea accesible y atractiva para todos los empleados.

Las relaciones públicas son una herramienta estratégica clave en la comunicación interna. A través de la promoción de la transparencia, la confianza, la participación y la cohesión, las RRPP no solo mejoran el flujo de información dentro de la empresa, sino que también contribuyen a un ambiente de trabajo más armonioso y productivo. Los gerentes y directores de comunicación interna deben integrar las estrategias de RRPP en sus planes para asegurar que la comunicación interna sea efectiva y alineada con los objetivos organizacionales.

Gráfico 4

Lo que requiere el colectivo público



Nota: elaboración propia

La gestión de la política de comunicación interna debe tener su pilar en las relaciones entre la organización y sus públicos internos para beneficio de ambas. Por tanto, la posición limítrofe del relacionista será la clave para lograr cubrir las necesidades de los empleados, consiguiendo un clima laboral favorable que minimice al máximo los conflictos. El siguiente cuadro resume las diferencias más claras entre ambas disciplinas en materia de comunicación interna, si bien, la definición que se aporta desde las relaciones públicas recoge y contempla el vínculo entre empleados y organización. (Carretón y Ramos,2009).

Gráfico 5.

La CI en recursos humanos y en relaciones públicas

	La CI en Recursos Humanos	La CI en Relaciones Públicas
DEFINICIÓN	Conjunto de acciones orientadas a satisfacer las necesidades de comunicación de la empresa.	El conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización, para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación, que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales" Andrade, H. (2002: 12)
NATURALEZA	Instrumento para lograr un mayor rendimiento laboral.	Instrumento de la organización para lograr relaciones positivas con el empleado y viceversa.
OBJETIVOS	Satisfacer las necesidades propias de la empresa para alcanzar los objetivos finales de la misma.	Informativos: exposición a un mensaje y su difusión precisa. De motivación: cambio de actitudes e influencia en el comportamiento.
PLANIFICACIÓN	Estrategia de negocio ligada a la eficacia y la eficiencia global de la actividad empresarial.	Estrategia de relaciones públicas ligada a la eficacia y eficiencia global de la política de comunicación organizacional.

DESARROLLO	<p>Auditoría operativa. Mide el grado en que se ajusta una entidad a los principios de economía, eficiencia y eficacia. Auditoría de eficacia. Investiga si se han cumplido los objetivos propuestos cuantificando las desviaciones y analizando las posibles causas. Auditoría de legalidad: Comprueba si los gestores han cumplido las leyes que le afectan.</p>	<p>Auditoría del entorno: gestión de conflictos potenciales. Auditoría de comunicación interna: análisis de los medios de comunicación. Auditoría social: análisis de la responsabilidad social de la organización. Auditoría de relaciones públicas: interpretación en profundidad de las relaciones de una organización.</p>
------------	--	--

Nota: María Carmen Carretón Ballester. Las relaciones públicas en la gestión de la comunicación interna

En este punto considero también importante conocer el rol del Relacionista Público con el colectivo interno:

- Promover el sentido de pertenencia.
- Socializar al colaborador en el microambiente de la organización.
- Transmitir el proceso de socialización y adaptación de la organización en el entorno.
- Satisfacer necesidades comunicativas, personales y profesionales.

- El objetivo del Relacionista Público con el colectivo interno:
 - Promover el sentido de pertenencia.
 - Socializar al colaborador en el microambiente de la organización.
 - Transmitir el proceso de socialización y adaptación de la organización en el entorno.
 - Satisfacer necesidades comunicativas, personales y profesionales.

Estrategias de comunicación interna basadas en relaciones públicas

“Cuando los colaboradores encuentran su trabajo y tienen relaciones significativas, el empleo se asocia con altos niveles de disfrute diario y bajos niveles de todas las emociones negativas diarias”, de acuerdo con el Informe Estado del lugar de trabajo global: 2024 de Gallup.

En el entorno empresarial actual, las estrategias de comunicación interna no solo buscan informar, sino también inspirar y conectar a los empleados con la misión y los valores de la organización. Las relaciones públicas, RRPP, ofrecen un marco estratégico para lograr estos objetivos, utilizando técnicas y enfoques que han demostrado ser efectivos en la gestión de la percepción y la construcción de relaciones. Aquí reviso algunas

estrategias clave basadas en RRPP para mejorar la comunicación interna.

1. Desarrollo de mensajes clave

Una estrategia efectiva de RP comienza con el desarrollo de mensajes clave que resuenen con todos los niveles de la organización. Estos mensajes deben ser claros, consistentes y alineados con la visión y los valores de la empresa. La coherencia en los mensajes ayuda a evitar malentendidos y asegura que todos los empleados estén en sintonía con los objetivos de la organización.

2. Creación de canales de comunicación eficaces

Las RRPP se enfocan en utilizar una variedad de canales de comunicación para alcanzar a diferentes audiencias. En la comunicación interna, esto puede incluir:

- Intranets y Boletines Electrónicos: Plataformas digitales que proporcionan información actualizada y relevante.
- Reuniones y Town Halls (reunión que tiene como propósito conectar a los ejecutivos de una empresa con sus colaboradores): espacios donde los líderes pueden interactuar directamente con los empleados y abordar sus preguntas y preocupaciones.
- Redes Sociales Corporativas: Herramientas como Microsoft Yammer (sala de reuniones virtual o un

tablón de anuncios corporativo en el que se puede interactuar con todos los empleados de la empresa, plantear y responder preguntas en tiempo real y evitar comprobar un flujo interminable de correos electrónicos) o Slack (programa de chat utilizado por las empresas para comunicarse de forma interna y externa con sus colaboradores y socios. Su principal objetivo y función es simplificar los flujos de comunicación) para fomentar la colaboración y la comunicación entre equipos.

3. Implementación de campañas internas

Las campañas de comunicación interna basadas en RRPP son útiles para promover iniciativas específicas, como la adopción de nuevas políticas, la introducción de programas de bienestar o la alineación con objetivos estratégicos. Estas campañas pueden incluir:

- Lanzamientos y eventos: Sesiones de lanzamiento, eventos internos y talleres para presentar nuevas iniciativas.
- Materiales de apoyo: Folletos, videos y presentaciones que expliquen de manera clara y atractiva los objetivos y beneficios de las iniciativas.

4. Fomento del *feedback* (retroalimentación) y de la participación

Las relaciones públicas promueven la retroalimentación y la participación, elementos

esenciales para una comunicación interna eficaz.

Estrategias para fomentar esto incluyen:

- Encuestas y Cuestionarios: Herramientas para recoger la opinión de los empleados sobre diversas cuestiones.
- Foros y Grupos de Discusión: Espacios donde los empleados pueden compartir ideas y preocupaciones, y recibir respuestas de la administración.

5. Reconocimiento y Celebración de Logros

Reconocer y celebrar los logros de los empleados es una práctica clave de RP que puede mejorar significativamente la moral y el compromiso. Estrategias para el reconocimiento incluyen:

- Programas de Reconocimiento: Premios y menciones especiales para destacar el desempeño excepcional.
- Comunicaciones Públicas: Boletines, correos electrónicos y publicaciones en redes sociales internas que celebran los éxitos individuales y de equipo.

6. Gestión de Crisis y Comunicación del Cambio

Las RRPP son cruciales para gestionar la comunicación en tiempos de crisis o cambio. Estrategias en este ámbito incluyen:

- Planes de comunicación de crisis: Protocolos claros para comunicar durante emergencias.

- **Transparencia y actualizaciones frecuentes:** Informar a los empleados regularmente sobre los desarrollos y medidas que se están tomando.

7. Capacitación y desarrollo

Capacitar a los empleados en habilidades de comunicación y relaciones públicas puede fortalecer la comunicación interna. Esto puede incluir:

- **Talleres y seminarios:** Sesiones de formación sobre técnicas de comunicación efectiva y manejo de relaciones.
- **Programas de mentoría:** Iniciativas que emparejan a empleados con mentores para desarrollar sus habilidades de comunicación y liderazgo.

Planificación y ejecución de campañas de relaciones públicas internas

Las campañas de relaciones públicas internas son esenciales para promover iniciativas, mejorar la moral, y fortalecer la cultura corporativa dentro de una organización. La planificación y ejecución cuidadosas de estas campañas aseguran que los mensajes sean efectivos y resuenen con los empleados. A continuación, se describen los pasos clave para la planificación y ejecución exitosa de campañas de RP internas.

1. Identificación de Objetivos y Audiencias

- Definir Objetivos Claros: determinar lo que se quiere lograr (propósito), establecer metas medibles, como un porcentaje de participación o niveles de satisfacción.

Segmentación de la Audiencia:

- Análisis Demográfico y Psicográfico: Entender quiénes son los empleados (edad, roles, antigüedad, etc.) y qué les motiva. Adaptar mensajes para diferentes departamentos, niveles jerárquicos, y ubicaciones.

2. Desarrollo de Mensajes Clave

Consistencia y Claridad:

- Mensajes Centrales: Crear mensajes que sean claros, concisos, y consistentes con los valores y objetivos de la organización. Ajustar el tono para que sea apropiado para la audiencia interna, asegurando que sea inclusivo y motivador. Adaptar los mensajes para que sean relevantes y resuenen con las diferentes audiencias internas.

3. Selección de Canales de Comunicación

Diversificación de Canales:

- Intranets y Boletines Electrónicos: Para comunicaciones formales y actualizaciones regulares. Para interacción directa y *feedback* (retroalimentación)

inmediato. Redes Sociales Internas que fomenten la colaboración y el intercambio de ideas.

Estrategias multicanal:

- Sincronización de mensajes: Asegurar que los mensajes sean consistentes en todos los canales. Utilizar múltiples canales para maximizar la visibilidad y el impacto de la campaña.

4. Implementación de la campaña

Planificación del Lanzamiento:

- Calendario de la Campaña: Definir un cronograma detallado de todas las actividades y comunicaciones. Asegurar que todos los materiales y recursos estén listos antes del inicio de la campaña. Realizar un lanzamiento impactante que capte la atención de los empleados. Mantener el impulso con actividades continuas, recordatorios, y actualizaciones.

5. Involucramiento y participación de los colaboradores

Fomentar la Interacción:

- *Feedback* y sugerencias: Crear canales para que los empleados den su opinión y sugerencias. Incluir encuestas, concursos, y foros de discusión para aumentar la participación.

Reconocimiento y recompensas:

- Incentivos: Ofrecer incentivos para la participación en la campaña. Destacar y celebrar las contribuciones de los empleados.

6. Monitoreo y evaluación

Medición de Resultados:

- KPI y métricas: Establecer indicadores clave de rendimiento para medir el éxito de la campaña. Recoger y analizar datos para evaluar el impacto de la campaña.

Ajustes y Mejoras:

- *Feedback* continuo: Utilizar el *feedback* (retroalimentación) de los empleados para hacer ajustes en tiempo real. Elaborar informes detallados que resuman los resultados y las lecciones aprendidas.

Gestión de la comunicación en tiempos de cambio

“Cuando mejor se comunica, más correcta y eficazmente se aplicarán las decisiones”. Jordi Xifra.

La comunicación efectiva durante tiempos de cambio es crucial para mantener la cohesión y el compromiso de los empleados. Las relaciones públicas internas juegan un papel vital en la gestión de la comunicación en estos

momentos, asegurando que los mensajes sean claros, consistentes y tranquilizadores. Destaco estrategias esenciales para gestionar la comunicación en tiempos de cambio:

1. Transparencia y honestidad

Comunicación Abierta:

- Claridad en los mensajes: Proveer información clara y detallada sobre los cambios y sus razones.
- Acceso a la información: Asegurar que todos los colaboradores tengan acceso a la información relevante.

Honestidad y realismo:

- Reconocimiento de inquietudes: Aceptar y abordar las preocupaciones y preguntas de los colaboradores.
- Compromiso con la verdad: Evitar minimizar o esconder la realidad de la situación.

2. Consistencia en la Comunicación

Mensajes coherentes:

- Unificación de voces: Asegurar que los mensajes sean consistentes entre todos los niveles de la organización.

- Canales de comunicación coordinados: Utilizar múltiples canales de manera sincronizada para evitar confusiones.
- Frecuencia y Oportunidad:
 - Actualizaciones regulares: Proveer actualizaciones frecuentes para mantener a los colaboradores informados.
 - Comunicación oportuna: Responder rápidamente a nuevos desarrollos o cambios en la situación.

3. Enfoque en el apoyo y la empatía

Apoyo emocional:

- Reconocimiento del impacto emocional: Reconocer el estrés y la ansiedad que los cambios pueden causar.
- Provisión de recursos: Ofrecer recursos de apoyo, como asistencia psicológica o programas de bienestar.

Empatía en el Mensaje:

- Tono empático: Utilizar un tono empático y comprensivo en todas las comunicaciones.
- Escucha activa: Crear canales para que los colaboradores expresen sus sentimientos y preocupaciones.

4. Involucramiento de los Líderes

Liderazgo Visible:

- **Presencia de la Alta Dirección:** Involucrar a los líderes en la comunicación directa con los empleados.
- **Ejemplo a seguir:** Los líderes deben modelar el comportamiento y la actitud que se espera durante el cambio.

Diálogo abierto:

- **Foros y Reuniones:** Organizar reuniones abiertas y foros donde los colaboradores puedan interactuar con los líderes.
- **Transparencia en el liderazgo:** Los líderes deben ser transparentes sobre las decisiones y el rumbo de la organización.

5. Facilitación de la participación

Involucramiento activo:

- **Encuestas y *Feedback* (retroalimentación):** Recoger y actuar sobre el *feedback* de los empleados para mejorar la comunicación.
- **Comités de Cambio:** Formar comités de empleados que puedan ayudar a gestionar y comunicar el cambio.

Empoderamiento:

- **Promover la Propiedad:** Animar a los colaboradores a tomar un papel activo en la implementación de los cambios.

- **Reconocimiento y Celebración:** Celebrar los éxitos y reconocer las contribuciones de los empleados durante el proceso de cambio.

Cultura corporativa y relaciones públicas internas

La cultura corporativa es el conjunto de valores, creencias y comportamientos que caracterizan a una organización. Las relaciones públicas internas desempeñan un papel crucial en la construcción y fortalecimiento de esta cultura, asegurando que los empleados estén alineados con la misión, visión y valores de la empresa. Aquí se destacan las formas en que las relaciones públicas internas pueden influir positivamente en la cultura corporativa:

1. Refuerzan los Valores y Misión
2. Fomentan el Orgullo y el Compromiso
3. Crean un Entorno Colaborativo
4. Adaptabilidad y Resiliencia.

Conclusión

En múltiples ocasiones las Relaciones Públicas se encuentran limitadas a la planeación de eventos, conferencia de prensas y la aplicación del protocolo,

centrando así su atención con el público externo de la organización, quedando el aspecto interno relegado a un segundo plano, por ello bien vale explorar algunas otras tácticas que apoyen las conexiones internas de la organización, siendo para este caso, las Relaciones Públicas.

Luego entonces, para que las Relaciones Públicas Internas se desenvuelvan de forma correcta dentro de una organización han de considerar 5 ejes principales:

- Priorizar a las personas y a la comunicación
- El objetivo social no es excluyente con el de la rentabilidad económica de las empresas
- El compromiso de los altos directivos
- Desarrollo de las nuevas tecnologías
- La sinergia entre las Relaciones Públicas Externas y las Internas.

En el entorno empresarial actual, la comunicación interna no solo se trata de transmitir información a los empleados, sino de construir una cultura organizacional sólida, fomentar la cohesión y alinear a todo el equipo con los objetivos estratégicos de la empresa. La gestión de las Relaciones Públicas para la comunicación interna juega un papel fundamental en este proceso, ya que permite establecer canales de comunicación efectivos, promover un flujo constante y bidireccional de información, y garantizar que los mensajes clave lleguen

de manera clara y coherente a todos los niveles de la organización.

Las Relaciones Públicas Internas facilitan la creación de un ambiente de confianza y transparencia, donde los empleados se sienten valorados, escuchados y comprometidos con la misión y los valores de la empresa. A través de estrategias cuidadosamente planificadas y ejecutadas, las relaciones públicas internas no solo fortalecen la cultura corporativa, sino que también impulsan el rendimiento, la satisfacción y la retención del talento. En definitiva, la gestión efectiva de las relaciones públicas para la comunicación interna es esencial para el éxito y la sostenibilidad a largo plazo de cualquier organización.

“Todo Comunica, Todos Comunican”.

Referencias

Acebo, M. P., & Vega, G. C. (s.f.). *Tácticas de relaciones públicas internas en las organizaciones cubanas: reflexiones*. <https://lc.cx/DwO3SI>

Ballester, M. C. C., & Soler, I. R. (2009). *Las relaciones públicas en la gestión de la comunicación interna*.

Carretón, M. C. C., & Ramos, I. R. (2009). *Las relaciones públicas en la gestión de la comunicación interna*. Servicio de Reprografía C.E.E. Limencop. S.L. Alicante, España. <https://lc.cx/IxMnQA>

Comunicaciones, A. (2024, 24 abril). *El vínculo entre las relaciones públicas y la comunicación interna*. ARIAL Comunicaciones | Agencia de Relaciones Públicas y Comunicación Estratégica. https://lc.cx/HBiez_

Comunicación, B. E. Y. (2021, 26 enero). *Relaciones Públicas internas y externas - BOA*. BOA. <https://lc.cx/uJKTKz>

Cuenca, J. y Verazzi, L. *Guía fundamental de la comunicación interna*. (primera edición 2018). UOC (Uberta UOC Publishing, SL). Prodigitalk, Barcelona.

Digital, S. (2023, 8 junio). ¿Qué son las Relaciones públicas externas? - SERNA GROUP. SERNA GROUP. <https://lc.cx/P-K8aN>

Garrido, F.J., Goldhaber G.M. & Putman, Linda. *Fundamentos de comunicación organizacional*. (2020). <https://lc.cx/eQZTHX>

Qué son las relaciones públicas: tipos, elementos y objetivos. (2023, 7 noviembre). Hubspot. <https://lc.cx/8IATii>

Salas, N. (2024, 28 julio). *Informe El estado del lugar de trabajo 2024 de Gallup*. https://lc.cx/_GXZWT

Planeación estratégica de la Comunicación Interna

Planeación por escenarios, una alternativa para entornos inciertos

Dra. María Cristina Ocampo Villegas¹, Colombia

Introducción

El futuro es incierto. La rapidez con la que se logran los avances tecnológicos y científicos, las consecuencias del cambio climático, los conflictos políticos y bélicos, los ciclos económicos, las olas migratorias, las decisiones de las grandes potencias y las políticas regionales y nacionales, entre otras muchas razones, hacen que encarar el día a día sea un reto para las organizaciones y para las personas. Igual de

¹ Doctora en Comunicación Social por la Universidad Austral de Buenos Aires. Comunicadora Social–Periodista de la Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá. Economista de la Universidad Santo Tomás, y especialista en Periodismo Económico de la Universidad de La Sabana. Profesora de la Universidad de La Sabana. Ha sido profesora de Planeación y Seguimiento, Indicadores de Gestión de la Comunicación, Comunicación en procesos de crisis, Medición de la Comunicación, entre otras. Se desempeñó como periodista en el diario La República. Estuvo al frente de la Dirección de Comunicaciones de la Asociación Colombiana de Pequeños Industriales y fue asesora del Ministerio de Desarrollo Económico.

desafiante es hacer planes a mediano y largo plazo, es decir, planes a futuro.

No obstante, las personas y las organizaciones hacen planes todos los días. Planificar es inherente al ser humano. Siempre se piensa en el mañana, en la próxima semana, en el próximo año. Personas y organizaciones construyen su futuro en medio de la incertidumbre. Pero ¿cómo prever las condiciones del entorno en un mundo que va a un ritmo vertiginoso?

Asumimos que el mundo es cambiante e incierto, a pesar de ello, la planificación es inevitable. Aun así, lo que se hace en forma intuitiva y natural, puede mejorarse a partir de la reflexión sobre los aspectos más importantes que impactan en los objetivos trazados y, desde luego, con el uso adecuado de la buena información y los datos verificables.

Los comunicadores corporativos no son ajenos a esta realidad. Al trabajar en organizaciones que se fijan objetivos de mediano y largo plazo, deben ajustar sus planes y proyectos a la visión de futuro que se haya definido. Dichos planes también están sometidos a la incertidumbre, lo que hace que el comunicador intente mitigar de alguna manera el impacto de las variables externas, aquello sobre lo cual no se tiene control, pero que sí afecta los resultados. Muchas veces, los planes estratégicos, juiciosamente elaborados, se van al piso por un hecho no previsto que no se puede modificar.

Dentro de este contexto, la planeación por escenarios y la prospectiva pueden ayudar a la construcción de planes más abiertos al entorno incierto. En este artículo, se abordarán algunos conceptos básicos sobre la prospectiva y se darán pautas para construir planes de comunicación que anticipen la respuesta a los impactos que sobre la comunicación interna se desprendan del comportamiento de las variables externas.

Qué es la prospectiva y como la utilizamos en comunicación

Noguera-Hidalgo (2009) define la prospectiva como el medio que le permite a un colectivo reflexionar acerca de los futuribles (futuros posibles) a los que se puede ver enfrentado el elemento estudiado, sea una organización, un sector, un mercado, un producto, un territorio, entre otros.

Para pensar en prospectiva se deben plantear preguntas inteligentes y con sentido dentro del contexto en el que se encuentre el comunicador corporativo y que ayuden a la preparación de la acción. Godet y Durance (2007) invitan a reflexionar sobre las siguientes cuestiones: ¿qué puede ocurrir? ¿qué se puede hacer si eso ocurre? ¿Qué voy a hacer? ¿cómo voy a hacerlo?

El pensamiento deductivo a partir de las preguntas mencionadas contribuye a lograr una mayor claridad sobre el futuro. ¿Qué puede ocurrir? Esta pregunta

anticipa claramente el futuro, pero, para obtener respuestas útiles en el proceso de construcción de planes comunicativos, se debe tener como soporte un análisis previo del contexto, conocer el entorno, identificar las principales variables y el comportamiento histórico de estas. El análisis PESTEL, que valora los aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales, aporta buenos insumos para anticipar las respuestas a esta pregunta básica. Cuando se trabaja en comunicación interna, muchas veces se tiende a ignorar el análisis de las macro variables externas, pero estas pueden afectar considerablemente el ambiente laboral interno. Acaso, la polarización política no afecta el relacionamiento entre colegas, o, la inflación no impacta el poder adquisitivo de los empleados y por ende su motivación en el trabajo. Desde luego que el análisis del entorno externo debe considerarse a la hora de realizar un análisis de prospectiva, sin descuidar el comportamiento de las variables internas de comunicación que también se deberán monitorear constantemente.

Cuando se anticipa lo que puede ocurrir, viene la segunda pregunta: ¿qué se puede hacer si esto ocurre? Reflexionar sobre esta cuestión conduce a conocer las herramientas comunicativas que se tienen disponibles, al igual que los recursos económicos, humanos, físicos y tecnológicos con los que se cuentan. En ocasiones, dar respuesta a esta pregunta obliga a los comunicadores a considerar mejorar o aumentar sus recursos. Hacer

actualizaciones en el campo digital, mantenerse capacitado y ponerse al día en las nuevas tendencias, realizar campañas pedagógicas para los colaboradores, entre otras actividades que permitan dar una respuesta efectiva a la pregunta planteada.

Las dos últimas preguntas: ¿qué voy a hacer y cómo puedo hacerlo? Deberán responderse en el momento en el que el hecho futuro ocurra. El pensamiento prospectivo ayuda a prepararse para cuando la situación se presente, ya que se han anticipado las posibles consecuencias y la forma de mitigarla o aprovecharla, según el caso.

La buena formulación del problema

Antes de anticipar las preguntas y soluciones sobre los futuribles a los que se enfrenta el comunicador corporativo, es importante tener claro el problema que se desea encarar. La buena formulación del problema permitirá proponer soluciones plausibles.

Los problemas de comunicación son complejos, mucho más complejos de lo que se puede creer a simple vista. Como en un iceberg, a la superficie solo asoma aquello que es evidente, muchas veces es un indicio, una señal o una complicación que conduce a acciones inmediatas, aunque no trascendentales. Pero, las verdaderas causas del problema, incluso el problema mismo, se encuentran en lo profundo. Los problemas de

comunicación pueden tener un trasfondo social, político, cultural o económico. Entenderlo es su verdadera dimensión permitirá anticipar las futuras consecuencias y desarrollar planes mucho más asertivos.

No se debe perder de vista que las acciones comunicativas buscan generar cambios. La comunicación es poderosa y esos cambios suelen tener repercusiones en el comportamiento de las personas y de la sociedad. En el campo de la comunicación corporativa, la buena gestión comunicativa impacta tanto la reputación como la rentabilidad.

Antes de formular un problema en comunicación se debe considerar el panorama completo. Las causas y las consecuencias. Es bastante común confundir una causa con el problema mismo o, una consecuencia con el problema que no es tan evidente.

Para ilustrarlo mejor, tomaremos como ejemplo la falta de compromiso de los empleados de una organización. ¿Es causa, consecuencia o es el problema mismo? Puede ser la causa de otro problema como es la inadecuada atención al cliente. También puede ser la consecuencia de un problema de comunicación interna relacionado con la desalineación de los colaboradores frente a los valores y la filosofía de la organización. La falta de compromiso también puede ser un problema en sí mismo con raíces socioculturales al interior de la compañía.

Para un trabajo de prospectiva dentro de la organización, resulta fundamental entender la situación problemática, sus causas y consecuencias, y visualizarla frente al impacto que puede tener en un futuro. También es recomendable formular el problema como una pregunta que debe ser resuelta por el Dircom. Por ejemplo: ¿Cómo incrementar el compromiso de los colaboradores de la organización debido a las condiciones socioeconómicas que se enfrentan y que se agudizarán en los próximos 3 años? Una pregunta de este tipo hace que el problema general identificado pase a convertirse en un problema concreto, real, relevante que atañe a la comunicación interna y, por lo tanto, lleva a generar un plan de comunicaciones concreto orientado a cumplir un objetivo específico.

Los futuribles: de la imaginación a la acción

No hay un solo futuro predeterminado e inalterable. El futuro es múltiple, indeterminado y abierto a una gran variedad de futuros posibles (Godet y Durance, 2007). Las personas como individuos y las organizaciones van construyendo su propio futuro a partir de las decisiones que toman en los momentos críticos y de las acciones que llevan a cabo para materializar las decisiones tomadas.

En este sentido, Godet y Durance (2007) plantean cuatro posibles elecciones frente a la inminencia de un hecho inesperado que altera de manera inevitable el futuro que se ha trazado. La primera alternativa, la más elemental y natural, es paralizarse ante el cambio. No se sabe qué hacer y por lo tanto no se hace nada. En este estadio los hechos manejan al individuo o a la organización. Se está al vaivén de los acontecimientos y solo resta esperar a lo que quede, después de que el suceso haya pasado. Si se tiene suerte, el cambio es para bien y abre oportunidades, pero si no es así, el acontecimiento puede llevar al fracaso o a echar por tierra el plan que se había trazado.

La segunda elección, muy común, consiste en actuar en forma inmediata y sin mucha reflexión frente al acontecimiento. Apagar el fuego cuando este se ha iniciado. Tomar decisiones en situaciones de estrés y sin mucha información puede ser peligroso y acrecienta las posibilidades de equivocarse y volver más crítica la situación. No obstante, personas con mucha experiencia y con un buen sentido común e intuición, pueden superar situaciones riesgosas tomando decisiones en caliente y sin mucha información.

La tercera elección que se puede tomar es prepararse para los cambios que son previsibles. En esta elección, los individuos y las organizaciones empiezan a trabajar con futuribles. Se prevén futuros posibles que se desprendan del comportamiento de variables conocidas

y cuyas variaciones pueden anticiparse. Esta actitud se conoce como preactividad. Si bien la palabra no se encuentra definida en el diccionario de la Real Academia, los autores la entienden como “la elaboración y la evaluación de las opciones estratégicas posibles para prepararse a los cambios esperados” (Godet y Durance, 2007, p. 14). Prepararse. Para esto hay que imaginar lo que puede ocurrir en el futuro dado el comportamiento de las variables que ya identificamos y que conocemos su comportamiento. Pero, también hay que prepararse para que las variables se comporten de manera inesperada. Hacerse preguntas constantemente sobre lo predecible y lo impredecible, así se anticipa la decisión que debería tomarse en el futuro. Recordemos que los futuribles pueden ser positivos o negativos tanto para la organización como para las personas.

La cuarta elección se desprende de la preactividad y es la proactividad. Con el conocimiento de las circunstancias y el análisis del comportamiento futuro de las variables, el individuo o la organización pueden trabajar en construir su propio futuro, en crear, en forma consciente e intencionada, los cambios deseados. Es el momento de la acción. No quedarse a la espera de que los acontecimientos decidan el futuro sino provocar los cambios que le convienen en pro del objetivo trazado. Se regresa a las preguntas planteadas ¿qué voy a hacer y cómo puedo hacerlo?

La construcción de escenarios posibles

La capacidad de anticipar y adaptarse a diferentes escenarios futuros es fundamental para la supervivencia y el crecimiento sostenible de las organizaciones. Dentro de este contexto, la planeación por escenarios emerge como una metodología estratégica poderosa que no solo gestiona la incertidumbre, sino que también guía las decisiones estratégicas hacia futuros posibles. Este enfoque cobra particular relevancia cuando se aplica al ámbito de la comunicación interna, un componente crítico para la cohesión, la motivación y la eficacia organizacional.

Vergara Schmalbach, Fontalvo Herrera & Maza Ávila, F. (2010) ubican el inicio de la planeación por escenarios en la segunda guerra mundial. Se le atribuye a Herman Khan, quien trabajaba para el Departamento de Defensa de los Estados Unidos y quien posteriormente trasladó este sistema al análisis corporativo, anticipando situaciones del entorno que podían afectar a las organizaciones y proponiendo soluciones racionales frente a los escenarios posibles.

Estos autores definen los escenarios como “la descripción de un futuro potencial o posible incluyendo el detalle de cómo llegar a ellos y que explora el efecto conjunto de varios eventos”, y agregan “los escenarios proveen de unos marcos o restricciones para analizar el futuro, limitando el número posible de futuros a ser

considerados”. Si bien los escenarios no predicen el futuro en forma certera y exacta, si sirven para comprenderlo mejor (Vergara Schmalbach et al. 2010, p. 23).

Para no caer en la especulación elemental o dejarse llevar por la imaginación, Cely (1999) propone utilizar relaciones potenciales y probabilísticas para determinar la validez y el impacto de las variables, lo que ayuda a generar escenarios más sólidos y objetivos.

No obstante, se pueden realizar análisis menos rigurosos al someter a las variables a la observación de su impacto sobre la problemática, de tal manera que se considere una incidencia alta, media o baja y se calcule la probabilidad de ocurrencia de dicha variable considerando el comportamiento histórico de la misma.

Existen varios modelos que han ido evolucionando para la construcción de escenarios. De todos ellos se pueden resumir elementos comunes:

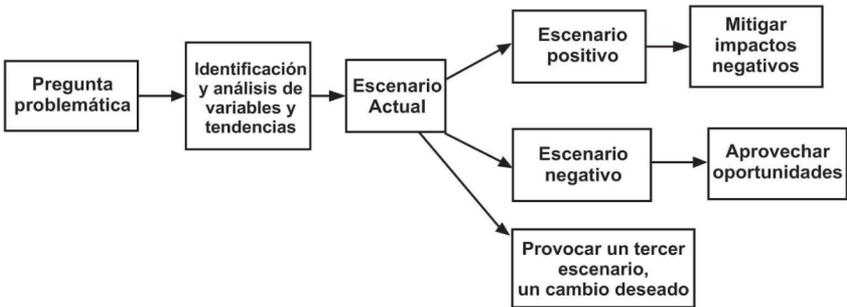
- Parten de una pregunta o de un problema que desea ser resuelto y que puede impactar el desarrollo normal de la organización
- Se identifican variables clave que hacen parte del contexto o del entorno y que cuyo comportamiento será determinante en la evolución de la situación actual e impactarán positiva o negativamente el problema planteado

- Se plantea un escenario actual que resuma cómo está el contexto en este momento y la situación problemática de comunicación que se desea abordar.
- Se conoce el comportamiento histórico de las variables y las tendencias esperadas por expertos y conocedores de dichas variables. En este aspecto, la inteligencia artificial y el análisis de datos juegan un papel fundamental.
- A partir del análisis de las variables y tendencias de estas, se plantean al menos dos escenarios futuros posibles: uno positivo y otro negativo
- El impacto del comportamiento de cada variable sobre la problemática planteada debe clasificarse considerando su grado de afectación ya sea alto, medio o bajo
- A partir de los análisis realizados, conviene escribir un texto que describa con claridad los escenarios futuros. Dicho texto permitirá tomar decisiones con mayor facilidad en el contexto del futuro.
- Aunque la imaginación juega un papel destacado en este ejercicio, no se puede perder de vista que los escenarios deben ser relevantes, consistentes, coherentes y factibles

- A cada uno de los escenarios se le plantean posibles acciones. Dichas acciones deben dar solución al problema planteado, mitigar impactos negativos, aprovechar oportunidades o, en el mejor de los casos, provocar un cambio deseado.

Gráfico 1.

Esquema de construcción de escenarios



Nota: elaboración propia

Algunas preguntas que ayudan a la construcción de los escenarios orientados a la comunicación de las organizaciones son: ¿Cuáles serían los efectos de la ocurrencia de dicho escenario para la organización? ¿Qué cambios haría a la comunicación con los públicos internos y externos? ¿Qué recursos utilizaría para enfrentar mejor esta nueva situación?

Planeación por escenarios, un ejemplo hipotético de comunicación interna

La comprensión de la metodología de la que se ha venido hablando cobra claridad a partir del desarrollo de un ejemplo hipotético.

Pregunta problemática: ¿Cómo incrementar el compromiso de los colaboradores de la organización debido a las condiciones socioeconómicas que se enfrentan y que se agudizarán en los próximos 3 años?

Identificación y análisis de variables y tendencias:

- Variable económica: aumento de la inflación nacional con una tendencia a estabilizarse, pero sin indicios de reducirse significativamente en el corto y mediano plazo
- Variable política: expectativas por trámites legislativos orientados a modificar las condiciones laborales de los trabajadores en cuanto a horas semanales trabajadas y prestaciones sociales
- Variable social: incremento del desempleo en el grupo etario de jóvenes profesionales sin experiencia, con tendencia a incrementarse en los próximos años
- Variable económica: incremento de las importaciones de productos similares a los que

produce la organización, lo aumenta la competencia y reduce el margen de utilidad

- Tendencia hacia una profundización de la digitalización y la utilización de la inteligencia artificial aplicada a los procesos productivos y creativos.

Tabla 1.

Grado de afectación de las variables sobre la problemática

Probabilidad de ocurrencia de la variable					
	Aumento de la Inflación	Cambios restrictivos laborales	Aumento del Desempleo	Aumento de las Importaciones	Tendencia digitalización e IA
Escenario positivo	Media	Alta	Alta	Alta	Alta
Escenario negativo	Media	Alta	Alta	Alta	Baja

Nota: elaboración propia

Escenario actual:

Condiciones de la empresa

La organización se encuentra atravesando un momento de estabilidad financiera. Desde hace 5 años consolidó su plantilla de trabajo la cual no ha sufrido grandes modificaciones. A pesar de la pandemia, el número de empleados se pudo mantener gracias a las subvenciones del Estado. La producción está enfocada

en el mercado nacional, con una visión de mediano plazo orientada a la exportación.

En el ámbito de la comunicación interna, siempre se ha vivido un clima de respeto. La comunicación es principalmente vertical ya que, siendo una empresa familiar, el gerente siempre ha mantenido su autoridad parental.

A pesar de lo anterior, el grado de compromiso de los empleados con la empresa no se evidencia fuerte. En su mayoría, los empleados están allí por la paga y por que el empleo es más o menos estable. No sienten un trato autoritario, pero tampoco consideran que participan en forma activa del desarrollo de la empresa. Solo hacen su trabajo.

Condiciones del entorno

La inflación nacional, a partir del 2021, como consecuencia de los efectos económicos de la pandemia, sufrió un incremento inicial que tiende a normalizarse, de acuerdo con los de la siguiente tabla:

Tabla 3.

Comportamiento histórico de la inflación para un caso hipotético

2021	2022	2023	2024
6,1	14,1	12,7	7,2

Nota: elaboración propia

En estos últimos años, el comportamiento del índice de desempleo nacional ha tenido el siguiente comportamiento:

Tabla 4.

Comportamiento histórico del desempleo para un caso hipotético				
	2021	2022	2023	2024
Desempleo nacional	13,9	11,2	11,3	10,7
Desempleo en jóvenes	21,3	19,2	17,1	17,7

Nota: elaboración propia

Se evidencia un desempleo nacional alto por encima del 10% del total de la población económicamente activa. Este indicador es aún más alto en el grupo de personas jóvenes, aunque ha descendido desde el año 2021 que registró el nivel más alto debido a los efectos de la pandemia.

En el campo político, el Congreso de la República estudia un proyecto de Ley que cambiaría las condiciones laborales. La jornada laboral se reduciría de 48 a 40 horas semanales, siguiendo las tendencias internacionales. El proyecto contiene también incrementos en el salario y las prestaciones laborales, lo que beneficiaría a los trabajadores, pero impactaría en el número de empleados ya que las empresas tendrían que

reajustar sus costos y por lo tanto las planillas de colaboradores.

Igualmente, el gobierno ha anunciado una reforma tributaria que bajará los aranceles a un grupo de productos importados desde los países con los cuales existen acuerdos comerciales. Dentro de la lista de productos que se espera desgravar se encuentran similares a los que actualmente produce la organización.

Finalmente, se ha considerado como variable importante para la problemática planteada y en la construcción de escenarios futuros una tendencia tecnológica mundial relacionada con la profundización de la digitalización y en particular con el uso de la inteligencia artificial vinculada tanto a los procesos productivos como creativos. En la actualidad, la organización no ha incursionado mucho en este aspecto, solamente utiliza las redes sociales dentro de su gestión comunicativa y algunos programas tecnológicos vinculados a los procesos productivos.

Escenario futuro positivo

Condiciones del Entorno

En un horizonte de tres años, se espera que la inflación haya sido controlada y que los precios tanto al consumidor como al productor se muevan dentro del rango meta entre 2% y el 4%. En condiciones

económicas positivas, las empresas estarán en condiciones de generar un mayor empleo, lo que permitirá reducir la tasa de desempleo general a menos del 8% y el desempleo empleo juvenil por debajo del 12%.

En el aspecto político, la reforma laboral llevará a la reducción de la jornada laboral a 40 horas, no obstante, no se modificarán las condiciones salariales y de prestaciones sociales, por lo que la nómina de las compañías no sufrirá grandes ajustes, en tanto que los trabajadores se verán beneficiados al contar con más tiempo libre.

La reducción de los impuestos a las importaciones permitirá conseguir materias primas e insumos a mejores precios, lo que tendrá un impacto positivo en los costos de producción. Aunque aumentarán las importaciones de productos similares a los de la compañía, la competencia no se vislumbra muy fuerte y se abre una oportunidad para mejorar la imagen de la compañía enfatizando a su diferencial de calidad y diseño.

Los avances tecnológicos en el campo de la digitalización y la inteligencia artificial abren nuevas oportunidades para que la organización modernice sus procesos sin impactar en forma considerable la plantilla de personal.

Condiciones de la empresa

En un escenario futuro positivo, la empresa se prepara enfrentar un mercado más amplio y una

expectativa de crecimiento sostenible, por lo que resulta fundamental diseñar estrategias comunicativas orientadas a incrementar el compromiso de los colaboradores. Las condiciones socioeconómicas serán favorables, por lo que no se prevé que existan temores e incertidumbres por parte de los empleados en cuanto a la estabilidad de sus puestos de trabajo.

En este contexto, el comunicador corporativo puede trabajar en mejorar la comunicación interna fortaleciendo los canales horizontales. También se puede trabajar en una mayor participación real de los empleados aportando en el tema de la innovación y el desarrollo de la compañía. A nivel gerencial, el comunicador corporativo puede apoyar transformaciones para hacer que la empresa familiar considere establecer estructuras más flexibles y modernas en el relacionamiento entre directivos y operarios. El refuerzo en la comunicación e interiorización de valores, principios y objetivos corporativos, así como en el fortalecimiento de los equipos de trabajo también puede contribuir a mejorar el compromiso de los trabajadores con la compañía. Estas metodologías se pueden empezar a trabajar desde el momento actual y fortalecerlas en la medida en que este escenario positivo se consolide.

Escenario futuro negativo

Condiciones del entorno

En un escenario futuro negativo las variables socioeconómicas no son favorables para el desarrollo de la empresa. La inflación tanto para el consumidor como para el productor se mantiene alta, lo que impacta en la canasta familiar de los empleados y eleva los costos de producción al encarecerse la adquisición de materias primas e insumos para la compañía.

Los índices de desempleo general siguen altos, dato que es aún más preocupante en el caso del desempleo juvenil. Por este motivo, el gobierno nacional está dando incentivos a las empresas que contraten personas jóvenes, lo que pone en riesgo los trabajos de las personas mayores.

La reforma laboral, además de reducir la jornada laboral a 40 horas semanales, incrementó considerablemente el salario mínimo, las horas extras y los costos de la seguridad social que deben asumir los empleadores, lo que ha causado traumatismo en las empresas que deben ajustar sus costos de producción, lo que implica, en muchos casos, reducir la nómina de trabajadores.

Adicionalmente, la reducción a los aranceles a las importaciones provenientes de los países con los que se tienen convenios comerciales ha incrementado la

competencia de productos extranjeros similares a los de la compañía. Muchos de ellos llegan a precios por debajo de los nacionales gracias a que reciben subsidios estatales en sus países de origen.

Los avances tecnológicos y en particular de la inteligencia artificial ayudan el desarrollo organizacional, pero son costosos. Implementarlos implica la contratación de expertos y la adquisición de equipos apropiados en momentos en los que la empresa atraviesa por malos momentos.

Condiciones de la empresa

En el escenario futuro negativo, las condiciones del entorno son desfavorables a la compañía y eso se traduce en malestar para los trabajadores. Ellos sienten que el salario no les alcanza, dadas las condiciones de inflación. Además, el temor a que la inteligencia artificial pueda sustituir puestos de trabajo atemoriza a los empleados. El empleo también se ve asediado por los incentivos que el gobierno da para las nuevas contrataciones de jóvenes desempleados.

En este contexto, el reto del comunicador corporativo es aún mayor. De una parte, debe cumplir con el objetivo de mejorar el compromiso de los trabajadores quienes sienten temor y desaliento por las condiciones que los afectan. De otro lado, debe ser optimista y darles a los trabajadores la suficiente confianza para que realicen sus actividades en las mejores condiciones posibles.

El comunicador debe construir mensajes orientados a mostrar la situación real de la compañía, sin generar pánico, indicando las medidas que se están adoptando para mantener la empresa a flote y mantener sus objetivos de largo plazo con una visión optimista del futuro. De igual manera, debería apoyar procesos de capacitación internos orientados a mejorar las habilidades personales y el trabajo colaborativo. Preparar a los trabajadores para aprovechar las herramientas digitales y la inteligencia artificial, puede constituirse en una buena alternativa de mejora. De la mano del departamento de recursos humanos, se debería pensar en acciones orientadas a fortalecer en los empleados el conocimiento financiero, el buen manejo de las finanzas personales y en como aprovechar las habilidades personales y familiares para incrementar los ingresos.

El tercer escenario

La proactividad nos lleva al tercer escenario. En este estadio, las empresas y las personas más creativas e innovadoras son capaces de crear su propio futuro a partir de acciones disruptivas e inesperadas.

La organización, en este escenario, puede estar pensando en una fusión con otra empresa internacional para ampliar el mercado y convertirse en importador y distribuidor de productos hechos en el exterior.

Igualmente, la alianza internacional le permitirá ampliar su mercado externo, cumpliendo así con uno de sus objetivos.

El comunicador corporativo también debería estar en capacidad de realizar acciones proactivas y disruptivas pensando en un futuro incierto. Dejo a la imaginación de los lectores el papel que debería cumplir el comunicador en el tercer escenario en el que se busca un cambio deseado.

Conclusión

El comunicador corporativo está llamado a pensar en la estructura de planes de comunicación que sean capaz de enfrentar el futuro incierto. La planeación por escenarios es una buena herramienta que permite pensar en futuribles positivos y negativos.

No obstante, los futuribles no son siempre tan extremos. Normalmente el futuro se presenta como una mezcla de variables positivas y negativas que se combinan en diferentes proporciones. Los planes de comunicación deberían ser entonces lo suficientemente flexibles para encaminarse hacia el cumplimiento de los objetivos frente a un abanico de posibilidades.

Referencias

Cely, A. V. (1999). Metodología de los escenarios para estudios prospectivos. *Ingeniería e investigación*, (44), 26-35.

Godet, M., & Durance, P. (2007). *Prospectiva Estratégica: problemas y métodos*. Cuadernos de LIPSOR, 104(20), 169-187.

Noguera-Hidalgo, A. L. (2009). *Enseñando prospectiva*. Colección lecciones de administración.

Vergara Schmalbach, J. C., Fontalvo Herrera, T. J., & Maza Ávila, F. (2010). La planeación por escenarios: Revisión de conceptos y propuestas metodológicas. *Prospectiva*, 8(2), 21-29.

Explorando el sentido humano en la comunicación empresarial a partir de la comunicación estratégica

Mg. Ivonne Rosío Ortiz Ruiz¹, Colombia

Resumen

Las nuevas necesidades en las dinámicas de las empresas exigen, en estos tiempos, una mirada reflexiva del comunicador; es decir, en este punto la comunicación no solo debe ser comprendida, sino también reinventada, sobre todo porque los factores externos cambian constantemente y los grupos de interés exigen resultados inmediatos. No se habla de la comunicación como una estrategia operacional, sino como esa alternativa que posibilita un encuentro directo con los diferentes niveles (operativo, mando medio y directivo) mediante la aplicación de la metanoia que

¹ Comunicadora social-periodista y Comunicadora social-organizacional. Magíster en Comunicación Estratégica con experiencia en gestión de crisis y relacionamiento para optimizar la interacción a partir del conocimiento y experiencia con el capital humano en los contextos empresariales y comunitarios. Desarrolla procesos diagnósticos y de planeación estratégica. Formada en técnicas desde la pedagogía y didáctica como metodología de aprendizaje. iortiz258@unab.edu.co

demanda un desaprender para aprender, posibilitando una lectura más rica de las situaciones, comprendiendo su nivel de complejidad y asumiendo posturas frente a sus actores. En lo anterior se halla la fórmula de nuevos entendimientos acerca de la estrategia, la comunicación y las organizaciones, lo que permite un sentido más profundo en la construcción de juicios, un “renacimiento” de ese sujeto que observa y que al hacerlo a través de sus procesos de inclusión e inmersión se convierte en un ser diferente.

Por eso, al abordar la planeación estratégica en cualquier contexto corporativo se exige la concepción de un compromiso que no se agota en el desarrollo de una guía, sino que demanda de los futuros profesionales, un direccionamiento caracterizado en su trasegar por facilitar y enriquecer la toma de decisiones y dar respuesta al sentir del capital humano a partir de lo que espera la organización en correlación con sus objetivos, lineamientos y políticas. Un direccionamiento que navega por el análisis estratégico, la implementación estratégica y la construcción del relato estratégico, teniendo como foco el eje interno y sus dinámicas para diagnosticar con base en el Sistema Integrado de Comunicación HEXAG-ON aquellos activadores de vinculación que fortalezcan la participación y de co-creación con empresas pertenecientes al área metropolitana de Bucaramanga, siendo la cultura de la región un desafío.

Introducción

La experiencia adquirida por los futuros comunicadores organizacionales en la ciudad de Bucaramanga refleja un proceso de crecimiento y madurez en su ejercicio. A través de la planeación estratégica con enfoque humano que se gesta a partir del direccionamiento estratégico, con fecha de entrega a finales del primer semestre de 2024, se estableció que 25 empresas diagnosticadas bajo el modelo HEXAG -ON fortalecen la cultura desde el proceso de concientización y concentran su propósito en despertar el sentir de quienes internamente tienen la responsabilidad de ser la columna vertebral de estos modelos de negocio. Su ruta de abordaje hoy permite fortalecer sus esquemas comunicacionales, siendo los resultados de la investigación aplicada un reflejo del panorama fiel a su realidad, que se constituye, a su vez en el insumo de productos comunicativos que sensibilizan, conectan con la emocionalidad.

El alcance ha sido tan significativo y visible, que otras organizaciones afiliadas a la Cámara de Comercio y en cooperación con el Centro de Desarrollo Empresarial de la Universidad Autónoma de Bucaramanga (UNAB), solicitan la inmersión de los jóvenes comunicadores para descubrirse en un ámbito (interno) que, aunque existe, muy poco se conoce de él.

Lo anterior también ha llevado a “alfabetizar” al empresario de la región, analógicamente hablando, sobre la injerencia de la comunicación interna en el ejercicio de sus colaboradores y la eficiencia que pueden llegar a alcanzar al comprender que la interacción debe prevalecer y la capacidad de entendimiento en el intercambio continuo, requiere fluir. Por esta razón, tanto intervención como planeación se constituyen en un momento crucial que, al contrario de explorar solo lo concerniente al management, esta vez prioriza a las personas, supera lo instrumental y equilibra la balanza entre las reflexiones que convocan al entendimiento de comportamientos comunicativos y a la operacionalización de aquello que debe ser ejecutado para llevarlo al campo de la acción.

Comunicar con sentido humano el desafío actual

Es así como se precisa que la comunicación en las organizaciones y de acuerdo con lo que establece Scheinsohn (2014), evoluciona y se consolida como un proceso en el que, desde la intervención hasta su planeación, se superan los límites de un solo saber y se aborda el trabajo cooperativo frente a las rupturas que generan brechas en la interacción y relacionamiento de sus protagonistas. De esta manera, se conoce que la **Primera Gran Revolución de la comunicación**, cuyo origen se remonta a la década de los años 70, periodo

donde es evidente una concepción de la comunicación desde las perspectivas técnica y disciplinar, se destacó porque los profesionales en el campo brindaban soluciones, pero solo desde su territorio y espacio de conocimiento.

Sin embargo, es hacia los años 80, en un segundo momento al que se denominó la **Segunda Gran Revolución**, en el que aparece la articulación de las diferentes miradas disciplinares. Actúa de manera intencional la figura del Dircom quien se encarga de que las comunicaciones estén alineadas en una misma estrategia operacional. ¿Cómo funciona? a través de la construcción de sinergias con las diferentes áreas. En este contexto se abandona el monólogo considerando la alternativa del diálogo. Se entiende que en el proceso comunicativo existe un impacto de los mensajes y se da la diversificación de los públicos, siendo el capital humano, el primer vestigio de interés.

Pero es en la **Tercera Gran Revolución** cuando se hace referencia a lo **transdisciplinar**, vista la gestión de la comunicación en un trabajo de campo distinto, es decir lejos de una realidad restringida. En ese orden de ideas la comunicación juega un papel fundamental en la cotidianidad de las organizaciones, ya que se convierte en un instrumento vital que trata de fijar posiciones e invitar a escenarios de actuación a partir del compromiso, de la convivencia y transformación frente a puntos divergentes. Por eso Scheinsohn (2014) habla de

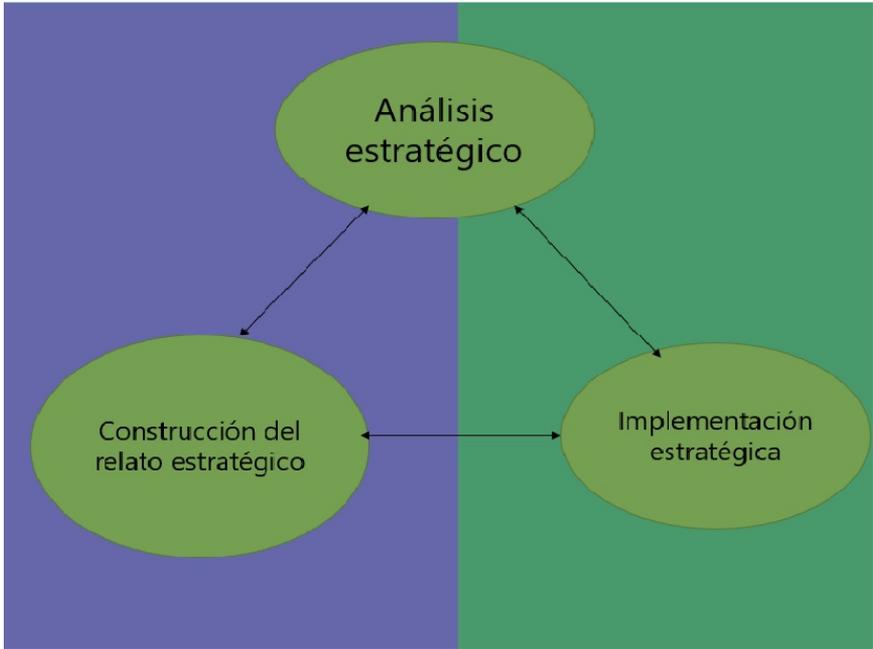
una comunicación inherente, de esencia y razón de ser. Se dice que para que las empresas puedan alcanzar sus propósitos se hace necesario que estas encuentren ese “ser con otros”. Es la comunicación estratégica la que posibilita al profesional impulsar la viabilidad y promover el éxito del sistema, construyendo espacios de diálogo y participación entre todas las áreas clave. El cambio se hace desde, y a partir de, cada uno de los actores sociales de las organizaciones.

El direccionamiento estratégico alineado con los intangibles de la organización

Por eso cuando se analiza estratégicamente, primera etapa del direccionamiento estratégico e insumo base de la planeación, en contextos donde la cultura está mediada por costumbres arraigadas a comportamientos en las personas que transversalizan las dinámicas de las empresas que pertenecen a determinada región, es fundamental entender que el acercamiento frente al capital humano como lo ha planteado Gutiérrez (2014), se halla en esa mirada comunicacional que se desagrega en tres niveles: el primero de ellos dirigido a una gestión de escucha, orientada a captar la información dada por los contextos internos y externos en función del registro, la memoria, la creación de conocimientos y la recuperación de saberes.

Gráfico 1.

Modelo direccionamiento estratégico de la comunicación



Nota: Scheinson, D. (2011). El poder y la acción a través de la comunicación estratégica: cómo mover los hilos para que las cosas sucedan. Granica.

El segundo nivel, direccionado a la gestión del discurso se encuentra centrado en la manera como se intenta comunicar esa disertación desde las relaciones intrainstitucionales o extrainstitucionales. Y en una tercera etapa, se halla la gestión de redes, aquella que está en búsqueda de ofrecer alternativas para la circulación constante de la información con la única finalidad de fortalecer la voluntad y la práctica en ese proceso comunicativo que implica a los actores

corporativos y posibilita ese reconocimiento frente al desarrollo de proyectos que generan impacto, tanto interna como externamente.

Por eso, tal y como lo plantea el autor, no se pretende de manera ilusoria un cambio inmediato a la rutina envejecida, a la capacidad y a la dureza de los viejos códigos de gestión que asumen las organizaciones, lo mismo que a su relacionamiento monótono, sino a generar la construcción de una conciencia que permita en ese proceso de transformación, el manejo de una comunicación diferente que involucre y no excluya.

Es así como en ese nuevo paradigma de la gestión empresarial, planteado por Costa (1999), se establece la necesidad, casi latente, de inyectar a las empresas otros aires, facultando la creación de ideas y herramientas novedosas, que le permitan enfrentarse a las exigencias y complejidades del entorno para contribuir de esta manera a su proyección y librarse del lastre que han cargado desde hace más de un siglo en el que se ha visto al management como un esquema que se enfoca, única y exclusivamente en el productivismo. Así: “el análisis que hemos hecho de estas interacciones que hoy definen nuestro mundo globalizado, implica pues, una recodificación del pensamiento empresarial tradicional” (Costa, 1999 p. 24).

De esta manera, para establecer ese nuevo direccionamiento en la intervención de las organizaciones que posibilita tener una aproximación a

su realidad para generar procesos de entendimiento en el sentir de los colaboradores, el comunicador debe crear una conexión en la que la expresión, las formas, el lenguaje corporal y la conducta que toma el sujeto frente a esa indagación son cruciales para sustentar las rupturas o hallar los puntos álgidos que promueven interferencia en el proceso comunicativo desde el ámbito interno. Costa (1999) lo aborda, al precisar que en esas reflexiones son indispensables lo que él ha denominado los tres polos: primero, el polo de las condiciones del entorno, que exige una exploración sobre los ambientes físico, material, humano y social, entendido este último en los intercambios que se dan dentro y fuera de la empresa, como también entre ambas dimensiones.

Segundo, el polo de las comunicaciones que determina en esas interacciones la reciprocidad de la información, teniendo como insumo los entornos citados. Y el tercero, representando en el estudio del polo de las acciones que expone la manera en la que la empresa se encuentra en relación directa o indirecta, instantánea o diferida, y cómo actúa dentro de sí misma, tomando en consideración el contexto donde se desarrolla, junto con sus grupos de interés. Al respecto Costa precisa: “Esta concepción socio sistémica de la acción– comunicación, que ahora se supone a la clásica concepción económico–administrativa, constituye una dimensión inédita y particularmente eficaz dentro de lo

que llamamos la nueva cultura unitaria de la gestión” (Costa, 1999 p.25).

Es por eso que reflexionar sobre otras realidades es admitir que existe una necesidad de reconocimiento desde la comunicación, un acercamiento que requiere de una indagación, porque es en esa relación en la que el conocimiento se transforma en generador de comprensión; una comprensión que traza horizontes probables para dar respuesta a una demanda de los sujetos al momento de expresarse, de exteriorizar sus emociones, de ser escuchados e interpretados de acuerdo con sus prácticas y realidades que los circundan.

Sistema Integrado de Comunicación Hexag-On, un modelo que vincula

Al aplicar esta metodología en el sector empresarial santandereano, se humaniza el contacto con los actores corporativos porque al considerarse, un modelo de tendencia que funciona como una red conversacional, que en palabras de Scheinsohn (2014), “establece un contorno o membrana que determina las charlas que se gestan internamente y de las cuales se obtiene información valiosa acerca de las relaciones de poder, características y modos de ejercicio de la autoridad, así como del relacionamiento, los roles y el estatus” (p. 92), se permite entrar en sinergia con el acontecer visto

desde dentro y en el que se incuban numerosas situaciones.

No en vano es importante mencionar como lo ha establecido Scheinsohn (2014) que las organizaciones, no están definidas ni por su tamaño, capacidades o recursos, al contrario, existen por las conversaciones que fluyen desde su creación, que hoy le dan vida y que forjan esa perspectiva de futuro. En ese sentido, lo que busca el futuro profesional en la región santandereana, condicionada por una cultura fuerte, de lenguaje recio y costumbres tradicionales, es entrar a las empresas de trayectoria y otras que se han venido conformando como resultado de un trabajo arduo e inclusive en momentos críticos de la economía para dejar un legado a partir del estudio de seis activadores de impacto interno: personalidad, identidad, cultura, vínculo, comunicación e imagen, que desde el sistema mencionado permite determinar, a partir del testimonio fiel, concertado y dialógico de sus colaboradores un retrato de la organización, tomando en consideración aquellos intangibles que se manifiestan y son preponderantes para lograr el desarrollo, siendo en este caso las personas la columna vertebral del diagnóstico y no meros objetos de abordaje para obtener datos que se orienten solo al modelo de negocio.

De tal manera que Aguirre (2014) lo precisa, citando a Gusdorf, al decir que “la comunicación, tiene entonces, una virtud creadora (ser creadora y recreativa). Da a

cada uno la revelación de sí en la reciprocidad con el otro. En el mundo de la palabra se realiza la edificación de la vida personal, prestándose siempre la comunicación de personas bajo la forma de una explicitación de valor” (p.4). Esto representa un encuentro mutuo, de acuerdos e interpretaciones en coherencia con los hallazgos que se han logrado en ese proceso investigativo y de inmersión con el otro.

De acuerdo con lo planteado se podría decir que la comunicación, considerada como un proceso social vital, orienta su horizonte hacia la condición humana que en la construcción de un mundo real, genera todo tipo de manifestaciones, formas de relación culturales y de organización. Un proceso social estructurado y enfocado a conseguir un entendimiento común; en otras palabras, la consecución de un consenso entre todos los participantes de una iniciativa de desarrollo, comprendiendo que esta es la cuota inicial para crear la base de una acción concertada.

Estos acuerdos solo pueden converger a partir del buen uso que las personas hacen de la comunicación en la intención de conseguir su propósito. Si no hay intención, no hay mensaje y si no existe este último, difícilmente podría hablarse de una interacción, de un intercambio, de una relación social. Es decir, lo que se quiere es influir y persuadir. Y en ese convencimiento, el individuo busca conseguir un poder social determinado por una fuerza que lleva a canalizar la comunicación

hacia unos criterios y objetivos definidos, evitando que en este proceso de interacción se excluyan a sus protagonistas.

Por tal razón, cuando en el direccionamiento estratégico, después del análisis se procede a la implementación, correlacionada en el ejercicio del consultor en esa fase de planeación, la gestión no puede estar desvinculada del componente comunicativo porque en dicha perspectiva se asocian intereses, se generan compromisos, pero sobre todo se construyen lealtades, tal y como lo señala Pizzolante (2004) al argumentar que se favorece el intercambio, se abren los canales y se crean espacios que permiten solidificar las decisiones, todo a través de la motivación.

Es entonces cuando se dice que gestionar desde el componente comunicacional, significa llamar la atención sobre el público objetivo, despertar la necesidad, satisfacerla, visualizar futuros posibles e invitar a la acción, como lo señala Losada (2004): “la sociedad reclama que la gestión de la comunicación organizacional vaya más allá de un mero ejercicio cosmético y sea el compromiso real de las instituciones con la comunidad. En los últimos años asistimos a un resurgir de los movimientos ciudadanos, en un fenómeno sin precedentes de participación de la sociedad civil en los asuntos públicos. Estos grupos sociales se amparan en su condición de depositarios últimos de la voluntad

ciudadana para exigir que se les tenga en cuenta en la toma de decisiones” (p. 54).

Dicho de otra forma, es una invitación a apropiarse de la comunicación como un campo que debe ser planeado, organizado y articulado, siendo prioritarias las expectativas de los grupos de interés y fomentando acercamientos periódicos, de debate y respeto mutuo. Por tal razón, la planeación tiene como fin una búsqueda de coherencia entre lo que se pretende comunicar y lo que se comunica; coherencia entre lo que se comunica implícita y explícitamente; coherencia entre los propósitos y los medios para alcanzarlos y la coherencia entre lo que se declara y lo que se actúa (Scheinson, 2014).

Es decir, como lo explica Pizzolante, es cuestión de humanizar los resultados de la empresa. ¿Y en qué radica esa humanización? En asumir de manera responsable una comunicación que se basa en un intercambio constante de valores, de comprender la mutualidad como la respuesta, no solo a beneficios propios, sino compartidos, a establecer reciprocidades racionales y emocionales, verbales y no verbales. Dar un sentido al proceso comunicativo comprendiendo esos vínculos que posibilitan el intercambio de silencios, palabras, gestos, intereses y compromisos. Porque es en esa interrelación permanente y en la construcción de mensajes que se vinculan estrategias claras o acciones direccionadas, no

solo a comprender, sino a suplir necesidades a partir de unos objetivos y alcances previamente determinados.

Es de esta manera, como al enfocar los esfuerzos en el diseño de la planeación estratégica el especialista en comunicación y de cara a su intervención en la empresa santandereana, lo hace sin desvincularse del análisis realizado previamente frente a lo cual desglosa los resultados en una matriz que permite indagar: intención de las preguntas, objetivos de medición, injerencia en las respuestas de mayor y menor porcentaje e implicación de las mismas como constructo en el panorama de la realidad estudiada.

Planear y movilizar el punto de partida para generar cambio

Tomando lo expuesto, el profesional en el campo inicia su desafío de intervención en la mediana empresa bumanguesa, amparándose en las conversaciones genuinas y detalles esbozados durante los diferentes encuentros con los colaboradores para plantear en 10 pasos su guía de actuación: formulación objetivos SMART, consolidación de resultados, estrategias, caracterización de audiencias, acciones de respuesta directa, tiempos de ejecución en rangos posibles, costos, plan de monitoreo e indicadores de evaluación. Esto se constituye en el punto de partida de un derrotero que busca responder a los hallazgos obtenidos a partir de los

activadores abordados y cuyos beneficiarios son las partes involucradas: por un lado, el capital humano como factor a priorizar y, por otro lado, el negocio que se constituye en un aspecto de relevancia a considerar.

Para precisar lo anterior, Pizzolante (2004) hace referencia a lo dicho por Roberto Dilts, investigador norteamericano, cuando afirma, “cada vez que nos relacionamos con alguien penetramos su pensamiento en diferentes niveles” (p.74); afirmación que indica que, en esa gestión comunicativa, se asume una responsabilidad con el otro que no culmina solo en el relacionamiento por simple contacto, sino que requiere un conocimiento previo en la comprensión de su entorno, en la necesidad de ser reconocido dentro de su realidad e incluido como parte fundamental en el desarrollo de los proyectos que se ha trazado la compañía.

Por tal razón, en ese trabajo de campo que adelantan los comunicadores en las organizaciones en la región santandereana con sus *stakeholders* para generar acercamientos e indagar sobre sus prioridades, es inevitable preguntarse en el Nivel I, el dónde y el cuándo, es decir, se hace preponderante entender el lugar y las personas con las que se construyen esos vínculos de confianza e interés mutuo. “Es preciso conocer y aceptar la visión del mundo que posee aquél con quien deseamos comunicarnos. Es indispensable desarrollar la flexibilidad y sensibilidad, lo que no significa que

estemos de acuerdo con sus ideas, sino que debemos aceptarlas y respetarlas” (Pizzolante, 2004 p. 70).

El Nivel II referido al qué, comprende esas acciones concretas y conscientes; dicho de otra manera, es un nivel que direcciona su sentido hacia los comportamientos y el hacer de las organizaciones. Tal como lo señala Pizzolante (2004): “la arrogancia muy difundida en algunas empresas oculta muchas veces las personalidades débiles e inseguras de sus líderes, y destruye equipos de trabajo y proyectos de vida” (p.70). Pensando desde la gestión y con miras a establecer un proceso comunicativo óptimo, el Nivel III posibilita establecer ese cómo; de esta forma el desafío se concentra en desarrollar nuevas capacidades. “Cuando aprendimos a andar en bicicleta tuvimos que invertir un tiempo para construir la seguridad y la confianza que nos permitiera soltar el volante y no caer. La comunicación estratégica es entrenamiento” (p. 70).

Determinar el por qué en el Nivel IV es darle un sentido a las creencias, convicciones y valores que identifican y condicionan las relaciones. Por tal razón, comprender esos vínculos y encontrar su significado permite entender la visión de los colectivos y sus objetivos a alcanzar. Como lo manifiesta el autor: “el sentido que tenemos de nosotros mismos, esencia de las convicciones y valores que definen quiénes somos y cuál es nuestra misión de la vida, es la información que integra nuestra identidad o personalidad. Antes de

juzgar a los demás vale la pena una revisión de nosotros mismos” (p.71).

Frente a esta postura que propone Pizzolante y que se constituye en el Nivel V, correspondiente al quién, es preciso comprender que, para lograr esa relación con los grupos de interés en la gestión del componente comunicacional, se hace indispensable desarrollar un balance y madurez en el reconocimiento de errores y virtudes. Al asumir la responsabilidad frente a las situaciones que se suscitan en la cotidianidad y establecer vías de diálogo para encontrar el camino adecuado, se halla ese punto de equilibrio, pero ante todo una mirada proactiva y direccionada a dar respuesta a esas prioridades desde la comunicación, campo que actúa como puente para generar mecanismos de intervención y procesos de mejora. Así:

“Aquello que nos conecta con los demás y rebasa nuestra propia identidad se enfoca en lo espiritual, Nivel VI. Es un nivel donde lo sublime caracteriza el lenguaje y que no logramos explicar racionalmente. Es un nivel de relaciones “tocadas por la magia” que se da entre seres humanos, empresas e inclusive en comunidad” (p.71).

La ejecución como el último eslabón, minimiza el riesgo

Y es en ese relacionamiento que el direccionamiento estratégico entreteje sus hilos, pues en su última fase que

se corresponde con la construcción del relato, representado en aquellos mensajes que buscarán generar conciencia, promover la sensibilización y activar un ambiente saludable que posibilite, tanto al nivel directivo como a los mandos medios y operativos, establecer encuentros de sana convivencia, empoderar sus habilidades comunicativas y promover el principio colaborativo, es en la que se halla el horizonte deseado para anticiparse a situaciones que generen rupturas, minimizar el riesgo en el ruido que puede llegar a suscitarse en el proceso comunicativo y reducir la afectación en las relaciones interpersonales.

Por eso, el comunicador debe tener claro que cualquier individuo está en capacidad de comunicar desde diferentes formas, se conecta con el mundo exterior, con su entorno, en la transmisión de información, pensamientos y juicios mediante sus sentidos. Ellos facultan esa divulgación de mensajes, como también posibilitan ese discernimiento al recibirlos, “una mirada, una carcajada expresan ideas, valores o mensajes. No solo percibimos las palabras de otras personas. Las percepciones nos llegan a través de muchas vías comunicativas. Una caricia afectuosa o un empujón ofensivo son modos de emplear el tacto como vía de transmisión y de recepción (Pizzolante, 2004 p. 71).

Por consiguiente, en el proceso de intervención y posterior planeación estratégica, el consultor en

comunicación debe agudizar el sentido de la vista pues este puede coadyuvar en una situación determinada para percibir desde el mismo contexto y fuera de él información que contribuya a la toma de decisiones y elegir el camino correcto, sin desconocer que por sí sola la observación no asegura la comprensión en su totalidad de las realidades que circundan a los sujetos.

De otra parte, es en el sentido del olfato que se permite esa sensibilización hacia los acontecimientos, no basta solo con apreciar las necesidades, sino que se requiere prever las implicaciones, el impacto o las consecuencias que podrían generarse ante aquellos hechos que involucran a los grupos de interés y que exigen de la comunicación un tratamiento humano, inclusivo y participativo. Pero es definitivamente en el sentido del gusto por medio del cual se llega a “saborear” la relación con la empresa, tal y como lo explica Pizzolante (2004), percepción que posibilita calificar a la organización desde lo positivo o negativo, analizando sus conductas, y los mensajes que comunican: compañerismo, colaboración, compromiso y apoyo. “El gusto por el trabajo es la consecuencia de lo armónico, sostenido y eficaz de un plan de comunicación. No sólo estimulado a través de lo formal, es decir, los medios impresos o los contactos cara a cara, sino por la capacidad de generar rumores positivos que agreguen valores a la relación” (p.73).

En esa dirección Scheinsohn (2011) precisa que el lenguaje crea realidades que son reflejo de las creencias y el imaginario colectivo, ideas que al entrar en interacción hacen uso de ese lenguaje para entender el mundo, “describirnos a nosotros mismos, reconocer nuestro potencial, diseñar la interacción con otros, determinar los comportamientos que corresponden a cada situación, estructurar mapas de roles, interpretar el pasado y definir los futuros que anhelamos” (p.81).

Por tal motivo, todo lo que la organización es, comunica mediante su propio lenguaje, mensajes que son interpretados y asumidos por quienes se encuentran en su ambiente externo y permiten la construcción de sensaciones e impresiones con base a lo percibido. De este modo lo sustenta Pizzolante: “El tacto conecta a la gente o crea barreras difíciles de saltar. Pasar la mano y que el calor del apoyo estimule emociones puede ser la única forma de lograr identificación. Más que una carta, me refiero al contacto directo que sin duda es el mejor y el más eficaz medio de comunicación, pero si lo hacemos con tacto. En las empresas se habían olvidado de la importancia de la oportuna mano sobre el hombro o de un abrazo” (p. 73).

El sentido del tacto faculta una cercanía, y comunica al otro un valor agregado, lo hace sentir parte del proyecto de empresa, lo involucra y le transmite credibilidad. Es decir, en este proceso no hay exclusión, sino inserción a partir del reconocimiento y el diálogo,

de comprender las realidades sin basarse en percepciones selectivas, sino a partir de miradas que se fundamentan en la neutralidad y el entendimiento. De esta manera lo señala Scheinsohn (2011) cuando afirma: “la confianza nos hace sentir seguros, nos pone en movimiento, genera acción y nos hace apreciar el futuro con optimismo y con más luz. Nos impulsa a explorar, a crear e innovar” (p. 80). No en vano se dice que para conseguir esa confianza en las empresas se debe prestar atención a la arquitectura organizacional, a la cultura y, a sus sistemas de gestión. Sin olvidar que es en la escucha asertiva, mediante el sentido del oído, que se permiten definir los mensajes y alinearlos con los objetivos a alcanzar. Esto significa que no solo es escuchar lo que conviene, o se quiere, sino es escuchar lo que beneficia y favorece, aún sin importar si esos puntos de vista no convergen con los propios.

Por tal razón en escenarios cambiantes y altamente inciertos como los actuales, donde surgen constantemente las nuevas tecnologías y productos/ servicios competidores y/o sustitutos, se impone reasegurarnos el futuro. Lo confirma Scheisohn (2011) cuando manifiesta que, “los éxitos de hoy no son garantía de éxito para mañana. Por eso se deben revisar constantemente las formas como se hacen las cosas. Nosotros y todos los públicos clave, porque el aprendizaje y la optimización continuos son condiciones mínimas de permanencia. En este contexto las

conversaciones se transforman en una competencia clave (p. 82).

El autor reitera que conversar pareciera ser una práctica sencilla, ya que se cree que esta habilidad la tienen todas las personas; sin embargo, cuando se trata de fomentar dicha acción sobre todo en el momento en el que se tienen que poner en conocimiento aspectos espinosos o complejos frente a los cuales la determinación de acciones exige una responsabilidad para lograr su efectividad, se comienzan a advertir una serie de dificultades.

Por eso, para Sheinsohn (2011) “una organización inteligente desarrolla un conjunto de prácticas que hacen posible hacerse cargo de esta dificultad; se trata de lograr que las personas perfeccionen su capacidad para conversar sobre temas trascendentales con una clara orientación a generar compromisos con las acciones efectivas” (p. 82). Y sobre esta base es que la planeación estratégica, desde la comunicación de tendencia, busca generar una ruta menos operativa y más reflexiva; una ruta que no se agota solo en la mirada del negocio de las empresas, sino que profundiza en la necesidad de tomar como referente único a las personas, aquellas que viven, sienten, perciben y experimentan la realidad corporativa.

He aquí el reto de los comunicadores, enfrentar los diversos logos existenciales y siendo la misión poner al servicio de las organizaciones su campo de formación, se

hace preponderante entender, tal cual lo asumen en su ejercicio de inmersión en el sector empresarial bumangués, focalizar este trabajo desde dos aristas: una, reconocer el sistema cultural en el que se encuentran situadas este tipo de organizaciones y dos, aproximarse desde la comunicación interna, a identificar los diferentes factores que a partir de un estilo de liderazgo, mediado por convicciones de la región y de su propia crianza, pueden influenciar la memoria, política y lineamientos de los lugares de trabajo.

En ese sentido, por encima de los avances tecnológicos, la operatividad y los intereses económicos, siempre estarán quienes tienen en sus manos la fórmula que hace la diferencia entre una compañía que resurge de las cenizas como el ave fénix porque comprende que el foco de atención debe estar concentrado, como primera medida en el manejo interno y aquellas que piensan que la respuesta a sus fracasos se halla única y exclusivamente en lo que les provee el ambiente externo.

Referencias

- Aguirre, J.L. (2014). *Comunicación e Interculturalidad*. En “La palabra” de George Gusdorf, USA, Northwestern University Press, 1965.
- Aguirre, J.L. (2014). El proceso humano de la comunicación y el reto de la diversidad. La Paz (Bolivia). [Texto digital]
- Costa, J. (1999). *La Comunicación en acción, informe sobre la nueva cultura de gestión*, Ediciones Paidós Ibérica.

Gutiérrez, G. (2014). *Gestión de la Comunicación: Una reflexión aplicada al Sur Sustentable 2025*. Online. Recuperado el 20 de septiembre de 2016 de: <https://es.scribd.com/document/217891062/Prieto-Castillo-Gestion-de-la-comunicacion-Una-Reflexion-Aplicada-a-Sur-Sustentable>.

Pizzolante, I. (2004). *El Poder de la Comunicación Estratégica*. Editorial Pontificia Universidad Javeriana.

Scheinsohn, D. (2014). 3GRCO – La Tercera Gran Revolución de la Comunicación Estratégica. Editorial Escuela Internacional de Comunicación estratégica.

Scheinsohn, D. (2011). *El poder y la acción a través de la comunicación estratégica: cómo mover los hilos para que las cosas sucedan*. Granica.

Sotelo, C. (2004). Historia de la gestión de la comunicación en las organizaciones. En *Gestión de la comunicación en las organizaciones*, coordinado por José Carlos Losada Díaz, Editorial Ariel, 2004.

**Cultura
organizacional,
gestión del cambio y
Comunicación
Interna**

Estrategias de comunicación para el cambio resiliente, reinterpretación del modelo de Kurt Lewin en entornos complejos

Dra. Zazil Chagoya Lizama¹, México

El que lidera la comunicación, lidera el futuro.

Rafael Alberto Pérez. (2008)

Resumen

Este texto, expone y reinterpreta el modelo del cambio de Kurt Lewin en entornos complejos y contemporáneos, planteando la aplicación de estrategias de comunicación como ejes transversales

¹ Consultora, docente e investigadora especializada en comunicación estratégica, procesos organizacionales y desarrollo del talento corporativo. Profesora de posgrado en universidades latinoamericanas, incluyendo la Universidad Panamericana, Universidad La Salle, y ESAN Perú. Doctora en Innovación Educativa, Maestra y Licenciada en Comunicación, facilitadora certificada en LEGO® SERIOUS PLAY® y Coaching Ejecutivo. Capacitadora autorizada por la STPS, México. Miembro del INAP, México. Consejera del Small Business Development Center, USA. Asesora y miembro de la CONFIARP. Conferencista internacional, es autora en temas de comunicación estratégica, organizacional y relaciones públicas.

para lograr la gestión del cambio y la resiliencia organizacional.

Nuevas formas de enseñar y aprender emergen urgentes de atención a partir de la incorporación a nuestra vida cotidiana de las ultra - novedosas tecnologías, la IA incorporada a los mensajeros, las plataformas que simulan voces y rostros humanos, la constante generación de contenidos automáticos en las redes sociales, entre otras, empujan a las organizaciones y a las personas a adaptarse a un mundo en constante y revolucionaria transformación, en el que la tecnología redefine las dinámicas de interacción y construcción de significados en medio de una creciente complejidad.

La adaptación a la volatilidad cambiante es entonces esencial para enfrentar las necesidades de innovación en las relaciones sociales, humanas y por supuesto, en la gestión organizacional.

A lo largo de los últimos dos siglos, las teorías del cambio han sido cruciales para la comprensión y gestión de las transformaciones sociales, políticas, tecnológicas y organizacionales. Desde las primeras investigaciones sobre la dinámica organizacional de la administración científica, hasta la Nueva Teoría Estratégica, el estudio del cambio ha sido fundamental para el desarrollo de estrategias que permiten a las organizaciones y sociedades adaptarse y prosperar en medio de la incertidumbre.

En este contexto, Kurt Lewin, uno de los principales teóricos de la investigación-acción del siglo XX, destacó por su contribución significativa a la gestión del cambio. Durante más de 40 años, Lewin dominó la práctica de la gestión del cambio con su enfoque simple y lineal, concentrado en un modelo de tres simples pasos: descongelamiento, cambio y recongelamiento. Este modelo, aunque inicialmente concebido de manera sencilla, se ha ido reinterpretando en función de la creciente complejidad de nuestro entorno y de las habilidades humanas y organizacionales necesarias para la adaptación y la resiliencia ante el cambio.

Los aportes de Lewin se han convertido en una referencia obligada para las teorías del desarrollo organizacional, así como las contingentes y sistémicas. Su trabajo, también ha sido constantemente citado y parafraseado por teóricos del management contemporáneo como Dickens y Watkins (1999), Eden y Huxham (1996), y Elden y Chisholm (1993), quienes destacaron el valor del modelo de Lewin para ejemplificar cómo las organizaciones operan en entornos aparentemente estables hasta que el cambio las sacude, provocando incertidumbre y e incomodidad, para finalmente aprender y ubicarse en nuevas zonas de confort.

Lewin describía al cambio destacando su complejidad inherente y señalando la incertidumbre como un estado común. Su visión no solo se centraba en los pasos

necesarios para gestionar las transiciones, sino también en la comprensión profunda de la anticipación y de las fuerzas que impulsan y restringen al cambio. Esta perspectiva ha sido fundamental para desarrollar estrategias de comunicación que faciliten la resiliencia organizacional en entornos contemporáneos, caracterizados por su volatilidad y constante evolución.

Este texto, repasa brevemente sus aportaciones y revisa los elementos principales de su modelo del cambio, destacando las estrategias de comunicación que en el entorno corporativo actual podrían ser útiles para lograr con fluidez la resiliencia.

El papel de la comunicación en el cambio: forma y fondo.

Si bien, el papel de la comunicación no está definido en casi ninguno de los modelos del cambio contemporáneo, tiene sin duda un protagonismo tácito para el logro de la resiliencia, entendida desde la psicología como “un proceso dinámico donde las influencias del ambiente y del individuo interactúan en una relación recíproca que permite a la persona adaptarse” (Sevilla, 2014); o como “El proceso de, la capacidad para o el resultado de adaptación exitosa, a pesar de los retos o circunstancias amenazantes”. (Masten, Best y Garmezy, 1990)

La comunicación facilita este proceso de resiliencia a través de varios mecanismos. Entre ellos, mediante el establecimiento de diálogos y conversaciones, que pueden fomentar un ambiente de apertura y confianza entre los individuos y las organizaciones. Estas formas de interacción permiten que las personas externen sus inquietudes, compartan sus ideas y colaboren en la creación de soluciones innovadoras. La co-construcción de significados y el entendimiento compartido a través de la palabra, favorece que los individuos puedan alinearse con los objetivos y estrategias sociales y organizacionales, incrementando su compromiso y motivación.

Al respecto, Rafael Alberto (2008), subrayó la importancia de concebir a la comunicación como un espacio de encuentro, hibridación y transformación. Según él, la comunicación debe ser vista como un "espacio mental del que surgen nuestras estrategias y en el que se configura y reconfigura nuestra visión del mundo, pero también nuestra trama relacional". Este enfoque multidimensional y constituyente de la comunicación, ofrece pistas cruciales para desarrollar una visión renovada de la misma, en la que la complejidad y la interconexión de los elementos comunicativos son reconocidos y aprovechados para fomentar el cambio.

En entornos laborales-corporativos, la comunicación fluida y eficiente, puede acelerar la aceptación y gestión

del cambio, dado que, al promover los intercambios de ideas y experiencias, los individuos pueden prepararse, apoyarse y adaptarse más rápidamente a las amenazas externas y a las transformaciones internas. La capacidad colectiva de comunicar de manera clara y empática, además de crear un sentido de propósito compartido, es esencial para navegar con éxito en tiempos de incertidumbre y para fortalecer la capacidad de resiliencia de la organización a largo plazo.

Las charlas abiertamente emocionales (antes consideradas como inapropiadas), hoy juegan un papel vital en la gestión del cambio, sobre todo en aquellos entornos sometidos a crisis. Llevadas al entorno organizacional, pueden ser sumamente útiles como dispositivo para validar y reconocer las emociones de las personas, facilitando una transición más fluida y efectiva hacia la aceptación del cambio. Una comunicación emocionalmente inteligente ayuda a construir relaciones más fuertes y a desarrollar una cultura organizacional preparada grupalmente para cambiar.

Aceptar la complejidad de la comunicación, antes pensada como un proceso lineal de emisor– mensaje– receptor, implica aceptar su humanidad, caótica, emocional y siempre impredecible: comunicación y cambio van de la mano. Sumado a que la comunicación es hoy uno de los activos intangibles más valiosos de las organizaciones y por sí misma, gestora de cambios favorables o desfavorables para el grupo.

La comunicación como fuerza impulsora en el modelo del cambio de Lewin

El modelo del cambio de 3 pasos de Lewin suele citarse como su mayor contribución a las teorías del desarrollo organizacional, sin embargo, es necesario estudiarlo para comprender que cuando lo propuso, no estaba planteando la representación de un cambio lineal, ni pretendía que se estudiara a posteriori como un fenómeno de pasos separados. Como investigador, Lewin sencillamente dio cuenta de las situaciones en las que, a partir de la observación participante, los individuos y organizaciones se relacionaban con los cambios de diversas índoles: ideológicos, sociales, económicos, de la estructura, del liderazgo, etc., Lewin (1947).

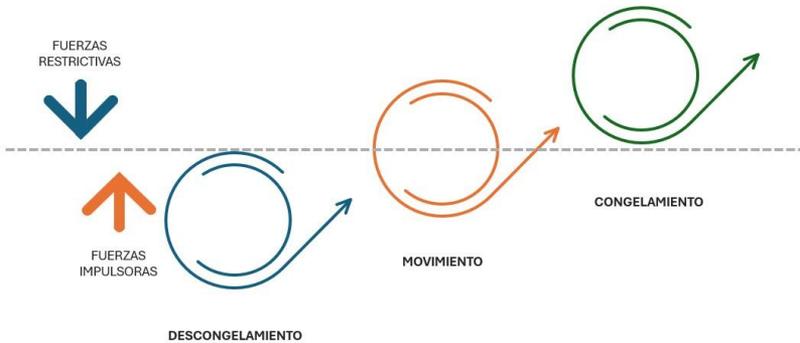
El resultado fue el planteamiento de su conocido modelo, que intenta sintetizar-describir cómo sucede el cambio, pero que implica muchos otros pasos y situaciones complejas en el camino. Consistía básicamente en la noción de pasar de una zona de confort a un estado cambiante, para generar aprendizajes.

Como podemos apreciar en la Figura 1, las fuerzas impulsoras y restrictivas se presentan a favor o en contra del cambio organizacional. Este modelo, se basa en la formulación de una teoría de valores contrarios conocida como campo de fuerzas en el que las fuerzas

impulsoras ejercen presión positiva para el cambio, mientras que las fuerzas restrictivas, detienen el movimiento hacia el mismo.

Figura 1.

Representación Gráfica de la acción de las fuerzas impulsoras y restrictivas en el Modelo del cambio de Kurt Lewin (1947).



Nota. El gráfico representa la acción de las fuerzas impulsoras y restrictivas previas a la fase de descongelamiento en el modelo del cambio de 3 pasos de Kurt Lewin (1947). Elaboración propia (2024).

Para lograr cambios significativos en la organización, los individuos se enfrentarán invariablemente con obstáculos, siendo el más común que no puedan o no estén dispuestos a modificar sus conductas (dominio de las fuerzas restrictivas) y, por tanto, permanezcan

estancadas en una zona de confort previa al descongelamiento, o en un descongelamiento lento y poco productivo (Huczynski y Buchanan, 2001).

Es aquí donde la comunicación puede actuar tanto como fuerza impulsora o como fuerza restrictiva, dependiendo de quién—quiénes la accionen, de sus vínculos e influencias, de los adjetivos que la acompañen: eficiente, útil, generosa, transparente, etc. Adicionalmente, su adecuada gestión al interior de las organizaciones, puede convertirse en una palanca para modificar y moldear las percepciones de los individuos a partir de la forma y fondo que se utilicen para comunicar el cambio o adelantarse a él desde los discursos y las prácticas corporativas, la elección de los medios y la producción de significados que esta genere.

En palabras de Rafael Alberto (2012) “...en la medida en que vivir es participar en un juego de percepciones y emociones compartidas, al estratega le puede bastar con modificar las emociones o las percepciones de los actores para que cambien las relaciones entre los participantes en una situación. Un papel que solo puede jugar la comunicación”.

Es así como, reinterpretando el modelo de Lewin, desde la visión de la Nueva Teoría Estratégica, este texto sugiere algunas intervenciones/estrategias de comunicación aplicables a cada paso del modelo.

Paso 1: Descongelamiento

Lewin creía que el comportamiento organizacional, por lapsos se puede concebir y percibir en apariencia estable, pero al ser siempre influenciado por un campo complejo y continuo de fuerzas impulsoras y restrictivas, tarde o temprano se obliga a salir de su status quo o zona de confort; entonces, en algún momento, ante la presencia de un cambio inminente, los individuos u organizaciones se desestabilizan (descongelan) forzándose a desaprender para adoptar nuevos conocimientos y comportamientos.

El descongelamiento, según Lewin, no es un paso sencillo. De hecho, afirmaba que salir de la llamada zona de confort implica enfrentar problemas complejos que dependen de las capacidades de los individuos. Esta fase puede inducir a una suerte de "catarsis", a menudo necesaria para desaprender, pero que conlleva una desestabilidad emocional considerable (Lewin, 1947, p. 229). La catarsis, en este contexto, se refiere a la liberación de emociones reprimidas, que, aunque puede ser perturbadora, es esencial para permitir la apertura a nuevas formas de pensar y actuar.

El descongelamiento, ya sea a nivel individual o de grupo, es en conclusión un paso dinámico, que, sin la atención necesaria, puede conllevar al grupo hacia factores de riesgo psicosocial como la ansiedad y el estrés colectivo. No hay mejor ejemplo que el

descongelamiento del status quo global, ante los cambios no previstos que trajo consigo la pandemia del COVID-19 en años pasados.

La comunicación puede jugar un papel estratégico - persuasivo a favor del cambio resiliente y facilitar el proceso desde el primer paso, tomando en cuenta que la comunicación estratégica es también persuasiva y viceversa, como plantea Rafael Alberto (2008):

Si se asume tal y como propone la “nueva persuasión”, que la comunicación persuasiva es una forma de interacción simbólica que se produce en un contexto de juego estratégico en el que al menos una persona (el emisor) tiene que elegir ante la incertidumbre del comportamiento ajeno una estrategia (toma de decisiones anticipativas entre alternativas) con el fin de obtener consenso (acuerdos, coordinación) y reajustar normas y conductas, en tal caso no se diferenciaría de la categoría que hemos denominado comunicación estratégica y, en consecuencia, se podrían utilizar ambas expresiones como sinónimos o bien, para evitar confusiones, cabría subsumir ambas categorías bajo una sola rúbrica. (p. 540)

Entonces, cuando interactuamos adecuadamente, proporcionando información clara y consistente sobre la naturaleza del cambio y las razones detrás de él, la comunicación puede persuadir y reducir la incertidumbre de los individuos o grupos y su resistencia.

Estrategias de comunicación sugeridas en el descongelamiento

Descongelarse o salir de la zona de confort, no tiene ninguna finalidad per se, sino que provoca una motivación (forzada o no) para aprender a distintas velocidades, pero no controla, ni predice los caminos a tomar o si habrá o no aprendizaje en la organización. Por ello es necesario centrarse en los objetivos organizacionales, traerlos al frente y comunicarlos, abrirse a la flexibilidad de nuevas ideas.

En la construcción de rutas, quien o quienes jueguen el papel de comunicadores habrán de activar nuevos dispositivos de comunicación interna, como conversaciones colectivas, protocolos de comunicación en crisis (si fuera el caso) o diálogos para la resolución de conflictos.

Preparar a los individuos para enfrentar las dificultades que puedan surgir, mediante la comunicación abierta y el respeto a la libre expresión de ideas, no solo aumentará la capacidad de adaptación del grupo, sino que también reducirá la ansiedad colectiva al proporcionarles espacios de escucha y retroalimentación para gestionar el cambio.

Motivar la participación a través del intercambio de opiniones no jerárquicas y previas a moverse frente al cambio, en reuniones o conversaciones creadas

específicamente para ello, apoyaría también a la consecución de acciones centradas y resilientes en el grupo, para navegar de manera más efectiva en la incertidumbre.

El liderazgo que guía con mensajes empáticos y compasivos, con buen ánimo, sería ideal en este paso. Así, la comunicación puede usarse como un dispositivo de persuasión y apoyo para el avance hacia la (segunda) fase de movimiento.

Paso 2: Movimiento

Lewin argumentaba que cualquier intento de predecir o identificar un resultado específico del cambio, resultaría sumamente difícil debido a la complejidad y a la inclinación del grupo hacia las fuerzas impulsoras o restrictivas en cuestión, y que, al dar el paso siguiente hacia el movimiento, la organización podría estar aún permeada por la resistencia haciendo más lento el avance de la curva de aprendizaje.

En el movimiento, los individuos experimentan una fase de transición en la que la mayoría de las veces, deben desaprender sus formas de trabajar, pensar y colaborar. Este proceso puede ser incómodo y desafiante, ya que implica dejar la zona de confort previa y sustituir hábitos y conductas anteriores por nuevas. Aquí la resistencia al cambio o la negación a cambiar que viene del descongelamiento podría tener

remanentes, ya que los individuos suelen sentirse inseguros o desorientados frente a lo desconocido.

Aunque estar en movimiento significa ya estar en camino hacia el cambio, no todos los individuos u organizaciones lo alcanzarán por igual o en el mismo nivel y esto depende casi por completo de la calidad e intencionalidad de la comunicación interna, así como de las fuerzas (impulsoras o restrictivas) que predominen en los discursos colectivos y las culturas o comportamientos que los respalden.

Por poner un ejemplo, cuando una organización requiere un cambio hacia la automatización o digitalización a través de un nuevo software, el movimiento hacia el logro de este objetivo dependerá más de lo que se comunique entre los colaboradores, de la motivación que reciban para lograrlo y de cuán interesados estén en cooperar, que del software en cuestión. De modo que, como planteaba Lewin, los grupos pueden moverse y lograr cambios, pero no siempre de manera eficiente o completa. Volviendo al ejemplo, la implementación del software podría llevar semanas, meses o años, o no lograrse a pesar de tener los recursos y el tiempo para hacerlo. Por ello es fundamental que la comunicación siga actuando de manera estratégica y transversal al objetivo, sin perderlo de vista, accionando clara, continua y persistente, abriendo los canales tanto para los flujos de información, como para los de la retroalimentación y

evaluación. Solo de esta manera, el movimiento se convierte en una etapa de crecimiento y aprendizaje colectivo, allanando el camino para una curva de aprendizaje más corta y una nueva zona de confort más alineada con los objetivos y nuevos desafíos de la organización.

Estrategias de comunicación sugeridas en el movimiento

En este punto, la comunicación estratégica debería enfocarse en generar significados que refuercen los beneficios del cambio y creen un sentido de colaboración compartida. Esto puede lograrse a través de mensajes que persuadan positiva y honestamente sobre la importancia del trabajo colectivo para la sostenibilidad de la organización. Aportan también, el reconocimiento y la celebración de pequeños logros alcanzados por el grupo durante el movimiento. Además, es crucial que los líderes se mantengan accesibles, ofreciendo orientación, *feedback* constante y fomentando un entorno en el que se valoren y premien la innovación y la productividad.

Promover constantemente las conversaciones colectivas de corte emocional, guiadas (idealmente por la experiencia de los líderes, asesores externos o consultores organizacionales), ayudará en la fase de movimiento. Será favorecedor pasar del

descongelamiento al movimiento teniendo en cuenta la percepción y emoción de todos los individuos del grupo y disminuir las distancias jerárquicas, pasando de la comunicación vertical descendente a la comunicación horizontal o multidireccional, para promover en consecuencia un clima resiliente generalizado.

En la ruta, el comunicador habrá de activar la escucha, hacer énfasis en retroalimentar, fomentar prácticas de imparcialidad, ética, transparencia y puertas abiertas, procurando la cercanía entre colaboradores, dialogar hasta el cansancio y construir desde el disenso (mismo que será una constante antes de lograr la aceptación y adaptación al cambio).

Paso 3: Recongelamiento

Lo más difícil ya habrá pasado. El recongelamiento marca la fase en la que la organización y los individuos empiezan a estabilizarse en nuevas zonas de confort, después de haber atravesado los desafíos del cambio. En este paso, se consolidan los nuevos comportamientos, actitudes y conocimientos adquiridos durante el movimiento, lo que permite a la organización avanzar hacia un nuevo equilibrio temporal. Este equilibrio, aunque frágil, es crucial para asegurar que los avances logrados no pasen desapercibidos y que la organización no retroceda a antiguos patrones que ya no son efectivos ni deseables.

Para los individuos, el recongelamiento es una etapa de ajuste y aceptación, en la que las nuevas formas de trabajar y pensar se integran en la rutina diaria. Es un momento en el que se busca internalizar el aprendizaje y hacer que los cambios se conviertan en la nueva norma. Sin embargo, este proceso no está exento de retos. Los individuos pueden experimentar una mezcla de alivio por haber superado el cambio, y al mismo tiempo, una cierta resistencia residual que debe ser gestionada para evitar una regresión a comportamientos anteriores.

Además, es importante que desde el liderazgo se sigan monitoreando las fuerzas impulsoras y restrictivas que actúan sobre el grupo. “...Si el aprendizaje se evidencia y se identifican los beneficios de la situación actual, así como las fuerzas restrictivas e impulsoras que actúan sobre las personas, será mucho más probable que se retome el rumbo para el logro de los objetivos corporativos”. (Lewin, 1947)

El recongelamiento, por tanto, no marca “el final” del proceso de cambio, sino la cimentación de un nuevo comienzo, en el que los individuos se sienten más seguros y preparados para enfrentar futuros desafíos.

Estrategias de comunicación sugeridas en el recongelamiento

Durante el recongelamiento, es esencial que las organizaciones refuercen y apoyen el nuevo estado de

equilibrio. Esto implica reconocer y celebrar los logros alcanzados, proporcionar formación adicional si es necesario, y continuar promoviendo la cultura de aprendizaje continuo.

La comunicación, en esta fase, juega un papel vital al subrayar los beneficios del cambio y alentar a los individuos a mantener y perfeccionar las nuevas prácticas, orientando las rutas hacia un discurso que promueva la innovación de los procesos, la necesidad de estar flexibles y atentos, enfocados en los aprendizajes obtenidos y no en los viejos comportamientos y hábitos. Habrá que resaltar las certidumbres de mejora que el cambio ha traído a la organización.

Formatos conversacionales como reuniones y grupos focales para evidenciar la ganancia que trajo consigo la resiliencia, ayudarán a fortalecer la confianza del grupo ante los futuros escenarios.

En la fase de recongelamiento, la comunicación no solo debe consolidar los aprendizajes adquiridos, sino también preparar al grupo para futuras adaptaciones. Dado que los factores externos e internos inevitablemente generarán nuevos desafíos, reincidimos en que el comunicador debe anticiparse, instando a los individuos a mantener una mentalidad flexible y receptiva en el futuro. Es crucial que el énfasis se coloque en los aprendizajes obtenidos, minimizando la tendencia a recaer en viejos comportamientos y hábitos

que ya no son efectivos en el nuevo contexto organizacional.

Una estrategia de comunicación clave en esta etapa es destacar lo que el cambio ha aportado. Esto se puede lograr a través de una narrativa que celebre los éxitos logrados y que reconozca el esfuerzo colectivo por adaptarse a las nuevas realidades. La comunicación debe ser abierta y no conclusiva, procurando formatos que promuevan la interacción y la reflexión, como reuniones de revisión, grupos focales, y entrevistas personalizadas de seguimiento, que puedan evidenciar y compartir las ganancias derivadas de la resiliencia. Estos espacios no solo ayudarán a fortalecer la confianza del grupo, sino que también proporcionan un foro para identificar y abordar cualquier resistencia residual.

Recordando el cuarto principio de la Nueva Teoría Estratégica de Rafael Alberto Pérez, que subraya la capacidad humana para anticiparse a futuros posibles. La comunicación estratégica en el recongelamiento debe, por tanto, no solo mirar hacia el presente, sino también preparar a la organización para lo que viene, cultivando una visión colectiva. “El sistema estratégico humano aspira no solo a sobrevivir sino también a “mejor vivir”, pues los seres humanos somos capaces de imaginarnos un abanico de futuros posibles y no posibles, atribuirles probabilidades y anticiparnos antes de que éstos sobrevengan”. (Pérez, 2008)

Finalmente, el recongelamiento debe ser visto como una oportunidad para fortalecer el tejido organizacional, no solo consolidando el cambio, sino también alimentando una cultura de mejora continua. La comunicación en esta fase debe inspirar confianza, promover la cohesión, y reforzar la idea de que el cambio es una constante en la búsqueda de un futuro mejor para todos los miembros de la organización.

Concluyendo

En 1946, Lewin afirmó que el cambio se gestaba en una suerte de pasos complejos, en los que la investigación y el conocimiento del contexto, aceleran su aceptación y conllevan a acciones que generan actitudes resilientes. Su visión se centró en la comprensión de los beneficios del cambio, sobre todo en el aprendizaje que produce en las personas y organizaciones, apostando por que este proveerá de comportamientos nuevos, importantes y significativos, necesarios para que la organización avance.

Después de la pandemia, hemos vivido en una nueva normalidad continua, en la cual la incertidumbre es la constante que nos ha hecho percibir la adaptación a los cambios como natural y como parte de la vida individual y social, lo cual es un aliciente para la consecución de adaptaciones veloces y favorables en el futuro.

Junto con el cambio, se hace necesario pensar a la comunicación estratégica como una que aporta al logro de los objetivos, como una transversal y constante en todo el proceso. Toda vez que las organizaciones que pasen menor tiempo en estados de negación y resistencia, para evolucionar a estados de aceptación y gestión apoyándose de la palanca comunicacional, serán aquellas que tendrán en adelante las mayores oportunidades de permanencia y supervivencia.

Ya se ha señalado que comunicación y cambio van de la mano y que la comunicación estratégica en el contexto del cambio no se limita a su implementación inicial; requiere de la acción y evaluación continua de su impacto en cada una de sus fases, desde el descongelamiento hasta el recongelamiento. Del mismo modo que la incorporación del *feedback* (positivo o negativo) es esencial para acercarse progresivamente a los objetivos establecidos, parafraseando a Rafael Alberto (2008), dado que la vida y el cambio en las organizaciones son procesos iterativos, la comunicación no debe ser vista como una acción aislada, sino como una serie de intervenciones estratégicas a lo largo del tiempo, cada una informada y perfeccionada por la experiencia y el aprendizaje continuo. “La comunicación estratégica sirve para encauzar el poder de la comunicación y así incidir en los resultados de la partida que estamos jugando en la orientación que marcan nuestros objetivos.” (Pérez, 2008, p.458).

Finalmente, los académicos, consultores en comunicación y quienes jueguen el papel de comunicadores organizacionales, tendremos el reto de enfrentar los futuros cambios fomentando entornos resilientes y adaptables, donde el conocimiento organizacional se base en la aceptación de la complejidad y en la implementación de estrategias de comunicación efectivas.

Referencias

- Burnes, B. (2004). *Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal*. USA: Journal of Management Studies, 41: 977-1002.
Recuperado de: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2004.00463.x>
- Dickens, L. y Watkins, K. (1999). *Action research: rethinking Lewin*. USA: Management Learning, 30, 2, 127-40.
- Eden, C. and Huxham, C. (1996). *Action research for the study of organizations*. In Clegg, S. R., Hardy, C. and Nord, W. R. (Eds), *Handbook of Organization Studies*. UK: Sage.
- Elden, M. and Chisholm, R. F. (1993). *Emerging varieties of action research: Introduction to the Special Issue*. USA: Human Relations, 46, 2, 121-42.
- Huczynski, A. & Buchanan, D. (2001). *Organizational Behaviour*, 4a edición. USA: Prentice Hall.
- Lewin, K. (1939). *When facing danger*. En Lewin, G. W. (Ed.), *Resolving Social Conflict*. Londres: Harper & Row.
- Lewin, K. (1943). *Problems of research in social psychology*. En Cartwright, D. (Ed.), *Field Theory in Social Science*. Londres: Social Science Paperbacks.
- Lewin, K. (1946). *Action research and minority problems*. En Lewin, G. W. (Ed.), *Resolving Social Conflict*. Londres: Harper & Row.

Lewin, K. (1947). *Frontiers in group dynamics*. En Cartwright, D. (Ed.), *Field Theory in Social Science*. London: Social Science Paperbacks.

Masten, A. S., Best, K. M., & Garmezy, M. (1990). *Resilience processes in development: Contributions from the study of children who overcome adversity*. USA: University of Minnesota. Recuperado de: <https://experts.umn.edu/en/publications/resilience-and-development-contributions-from-the-study-of-childr-2>, 425-444.

Pérez, R. A. (2008). *Estrategias de comunicación*. 4ª. Ed. España: Ariel.

Pérez, R. A. (2012). *Pensar la estrategia: Otra perspectiva*. Buenos Aires, Argentina: La Crujía.

Sevilla, V. (2014). *Resiliencia, revisión bibliográfica*. España: Universidad de Jaén.

Estrategias de Cultura Organizacional-Comunicación Interna para contextos culturales diversos

Mg. Marina Cerdá Vilaplana¹, España

La cultura corporativa desempeña un papel clave en la manera en que una organización opera, se relaciona con sus empleados y se posiciona en el mercado.

En primer lugar, es conveniente profundizar en la definición de cultura corporativa. Se emplean diversas expresiones para describir este concepto particular de cultura según el contexto en el que se dé: organización, institución, administración, corporación, empresa o negocio. En cuanto a los términos se utilizan indistintamente “cultura organizacional”, “cultura institucional”, “cultura administrativa”, “cultura

¹ Licenciada en Publicidad y RRPP, Máster en Marketing Digital. Doctoranda en la Universidad de Alicante. Con más de 15 años trabajando en Comunicación Corporativa en empresas como Aena Aeropuertos, Tutto Piccolo y Germaine de Capuccini, donde fue directora de Comunicación Global. Actualmente, actúa como Interim en estrategia de comunicación corporativa. Profesora Asociada en la Universidad de Alicante, en la Licenciatura Publicidad y RRPP. Docente en postgrados en eventos nacionales e internacionales.

corporativa”, “cultura empresarial” y “cultura de negocios”. Estas expresiones capturan la noción de cultura como el conjunto de experiencias, hábitos, costumbres, creencias y valores que distinguen a un grupo humano (Bretones y Mañas, 2008).

La noción de cultura corporativa comenzó a desarrollarse en la década de 1960 y se le atribuye en gran medida al autor Edgar H. Schein, un psicólogo organizacional y profesor del MIT (Instituto Tecnológico de Massachusetts). En su libro *Organizational Psychology*, Schein introdujo el concepto de cultura organizacional, que luego se aplicó también al contexto de las empresas. Así pues, Edgar Schein definió la cultura corporativa como "un patrón de supuestos básicos que un grupo inventó descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna". Su enfoque se centró en los valores compartidos, las normas, las creencias y los comportamientos que conforman la identidad colectiva de una organización (Schein, 1984:56).

Además, la cultura corporativa ejerce diversos impactos en las acciones de sus empleados, influyendo así en múltiples aspectos. En primer lugar, afecta al proceso de atracción y selección, reforzando y consolidando la cultura ya existente (Bretones, F. D. y Silva, M., 2009). Otro de los impactos, es que la cultura incide directamente en la retención y la rotación

voluntaria, ya que cuando los valores de los empleados se alinean con la cultura de la organización, se fortalece su compromiso y disminuye la tasa de abandono (Bretones, F.D. y González M.J., 2009).

También se ve moldeada por las contingencias culturales, la manera en que se ejerce el liderazgo y se toman decisiones, al igual que las actitudes emprendedoras de los individuos (Schramm-Nielsen, J., 2001).

La cultura de la organización y la cultura más amplia de la sociedad interactúan y se influyen mutuamente. Las marcas y las personas interactúan de forma constante, es por esto por lo que la colaboración entre ambas partes es necesaria. Compartir un mismo propósito, dentro de las organizaciones, con las personas que la forman en el centro de la estrategia comunicativa, se hace especialmente relevante en la época en la que vivimos de cambios constantes.

Habiendo profundizado sobre el origen y significado de la cultura organizacional, es crucial comprender la estrecha relación bidireccional existente entre comunicación interna y cultura dentro de las empresas. Así pues, la comunicación interna desempeña un papel clave en la consolidación y difusión de esta cultura organizacional. La comunicación interna alinea los objetivos de los empleados con los de la marca, facilitando la creación de una cultura empresarial fuerte (Verčič et al., 2012). Además, actúa como el vehículo que

transmite y refuerza los valores y creencias compartidos entre todos los miembros de la organización. A través de una comunicación interna efectiva, se asegura que todos los empleados comprendan y adopten la misión, visión y propósito de la empresa, lo que fomenta un sentido de pertenencia y alineación con los objetivos estratégicos.

Históricamente, la comunicación interna en las organizaciones se limitaba a mantener informados a los empleados, modelar percepciones y otras formas de comunicación unidireccional (Dircom, 2021). Sin embargo, en la actualidad, ha evolucionado para convertirse en una herramienta estratégica vital. Las personas que conforman las empresas necesitan sentirse identificadas con su misión y visión, compartir un mismo objetivo o aspiración acorde a su manera de vivir, saber que todos trabajan hacia la misma meta y confiar en sus líderes. La coherencia en la comunicación interna se ha convertido en una bandera fundamental para movilizar a los empleados, retener el talento y lograr los objetivos globales de la compañía.

Volviendo años atrás, desde la pandemia de COVID-19, la importancia de una comunicación interna clara y empática se ha vuelto aún más evidente. En ese momento, la necesidad de mantener la calma y la cohesión en un contexto de incertidumbre demuestra cómo una comunicación interna efectiva puede gestionar emocionalmente a los trabajadores y mantenerlos alineados con los objetivos de la empresa.

La evolución hacia el teletrabajo ha acelerado los cambios en la forma y organización del trabajo, haciendo que la gestión emocional de los empleados sea una prioridad (Cinco días, 2023).

Así pues, ha supuesto un cambio de paradigma en la forma de vivir, de relacionarnos fuera y dentro de la empresa, y de trabajar, cobrando especial relevancia en el management actual. En este contexto, los autores Guerrero Alvarado, M. et al (2022), añaden un nuevo concepto de fuerza laboral que “aglutina la variedad de perfiles profesionales, generacionales y las distintas relaciones de colaboración que se pueden dar en el interior de las organizaciones”, además de señalar que las empresas deben manejarse en las nuevas estructuras horizontales y de colaboración frente a modelos anteriores jerárquicos y verticales. Es decir, las organizaciones deben desarrollar un plan estratégico de comunicación interna que se adapte a esta nueva cultura y situación laboral.

Cabe recalcar que la cultura organizacional y la comunicación interna están intrínsecamente vinculadas. Tanto es así que la comunicación interna no solo difunde y refuerza los valores y creencias de la organización, sino que también asegura que estos valores sean comprendidos y adoptados por todos los empleados, promoviendo así una cultura organizacional cohesiva y alineada con los objetivos estratégicos de la empresa y adaptándose al tiempo presente acelerador

del cambio, en todos los niveles: económico, laboral, tecnológico, sanitario y comunicativo.

Estrategias para alinear la comunicación interna con los valores y la cultura de la organización

La creación y formación de la cultura organizacional sólida, se inicia desde arriba, con los fundadores de la organización, desde el management (Dircom, 2021). Esto se refleja también en la contratación de empleados que compartan afinidades en su pensamiento y sentimiento, en la transmisión y socialización de sus patrones de pensamiento a los empleados y en la definición de un modelo conductual a través del ejemplo. Este proceso inicial sienta las bases para la cultura que prevalecerá en la organización (Robbins, S., 2004).

La cultura corporativa es también sinónimo de identidad y cohesión, por lo que diseñar e implantar una buena estrategia será uno de los focos en los que el director o responsable de comunicación interna de la compañía se debe centrar. Es necesario crear la cultura organizacional desde los cimientos.

Para lograr el éxito a nivel interno, se debe alinear **valores**; compartir una **visión, misión y propósito** con los equipos, quienes se sentirán afines a la marca y seguros en su entorno laboral; y fortalecer el sentimiento

de pertenencia, tan relevante para comunicar desde el interior al exterior de una forma honesta, estratégica y natural, en el sentido que la misma se realiza e implementa sin forzar.

El **ambiente laboral**, es otro de los elementos a tener en cuenta en la estrategia de comunicación interna, ya que refleja la realidad del día a día de la empresa. Se debe plantear de tal manera que dé soporte a las necesidades de los empleados: espacios físicos de trabajo prácticos y que fomenten el trabajo en equipo, formas de trabajar multifuncionales con herramientas digitales que permitan trabajar en la nube en cualquier parte del mundo y con cualquier compañero, entre otros. Actualmente diferentes organizaciones apuestan por la transversalidad, colaboración y lo hacen en espacios diáfanos que inviten al trabajo en equipo.

Un ejemplo destacado de una empresa iberoamericana que ha implementado un ambiente laboral colaborativo acorde a sus valores y propósito es el Grupo Bimbo en México. Esta compañía no solo ha diseñado sus oficinas con espacios abiertos y multifuncionales, promoviendo la interacción entre equipos, sino que también promueve políticas internas para el bienestar y salud de sus empleados. Ofrece un entorno laboral donde la sostenibilidad es un compromiso compartido dentro de su cultura. Además, ha adoptado herramientas digitales avanzadas que permiten a sus empleados trabajar de manera eficiente

desde cualquier lugar, fomentando la colaboración global. Este enfoque ha sido clave para mantener un ambiente de trabajo positivo y productivo, alineado con su estrategia de comunicación interna y cultura organizacional (Diariobusinessnews.com, 2024).

Con respecto a esto, la comunicación interna que es fluida, en tiempo, veraz, y que posee un buen ambiente laboral, consolida equipos, mejora el rendimiento y hace que los empleados sean capaces de adaptarse al cambio económico y social con mayor seguridad y de manera más fácil.

Algunas culturas corporativas crean potentes lazos con sus empleados, al fomentar la participación en las decisiones y el **diálogo abierto**, lo que se traduce en trabajo en equipo y aumento del sentimiento de pertenencia en los empleados que conforman la marca, al sentirse implicados en el proyecto.

Por último, es aconsejable tener en cuenta los siguientes puntos para elaborar una estrategia alineada con los valores y cultura de la empresa:

- 1. Valores, misión y propósito.** La cultura corporativa representa los valores, creencias, propósito, así como las normas compartidas dentro de una organización. La comunicación externa, desde elementos comerciales elaborados por Marketing hasta lo que se dice de la misma por parte de los empleados, debe reflejar de manera veraz y coherente

los valores, misión y propósito de la marca. Cuando la comunicación externa está en sintonía con la cultura, se fortalece la autenticidad y la credibilidad de la empresa ante clientes, inversores, entre otros. Por el contrario, si hay incongruencias entre el mensaje que llega a sus públicos y lo que dice la empresa que hace, se deberían de revisar los principios de la compañía y acciones que se realizan.

2. Imagen de marca. La imagen de marca debe ser un reflejo fiel de los valores de la compañía. Esto implica que la comunicación externa sea coherente con la cultura interna de la organización. Las estrategias comunicativas deben estar alineadas para construir y mantener una imagen de marca sólida y auténtica. Las empresas deben asegurarse de que sus mensajes externos no solo sean consistentes con sus valores internos, sino que también promuevan una percepción positiva y realista de la marca.

3. Coherencia narrativa. Es fundamental contar una historia consistente y auténtica sostenida en los valores, visión y propósito de la empresa. Esta narrativa debe ser utilizada tanto internamente, para promover la cultura corporativa entre los empleados, como externamente, para construir la imagen de la empresa. La autenticidad es clave; las historias deben reflejar la realidad de la cultura corporativa. A medida que la compañía evoluciona, la narrativa puede

cambiar, pero debe hacerlo de manera sostenible y coherente.

4. Comunicación bidireccional y *feedback*.

Fomentar una comunicación bidireccional efectiva es esencial. Los empleados deben sentir que sus voces son escuchadas y valoradas. Implementar canales de retroalimentación, como encuestas y reuniones de grupo, permite a los empleados expresar sus opiniones y preocupaciones, lo que puede ayudar a alinear mejor la comunicación interna con la cultura organizacional.

5. Nuevas tecnologías y herramientas digitales:

Aprovechar las herramientas digitales y las plataformas de comunicación interna modernas facilita una comunicación más eficaz y accesible. Herramientas como intranets corporativas, aplicaciones de mensajería y plataformas de colaboración pueden ayudar a mantener a los empleados informados y conectados, independientemente de su ubicación física.

6. Formación y desarrollo continuo. Proporcionar formación continua sobre la cultura organizacional y las habilidades de comunicación ayuda a los empleados a entender mejor los valores y objetivos de la empresa. Esto también incluye programas de inducción para nuevos empleados y talleres periódicos para todos los niveles de la organización.

7. Liderazgo ejemplar. Los líderes de la organización deben ser modelos a seguir en la comunicación de los valores y la cultura corporativa. Su comportamiento y las decisiones que toman deben reflejar estos valores, lo que refuerza la importancia de la cultura organizacional entre todos los empleados.

8. Celebración de logros y reconocimiento. Reconocer y celebrar los logros de los empleados que ejemplifican los valores de la organización fortalece la cultura interna. Programas de reconocimiento y recompensas pueden motivar a los empleados y destacar la importancia de alinearse con la cultura corporativa.

A medida que la empresa crece y enfrenta nuevos desafíos, la cultura y la comunicación interna deben evolucionar de manera coherente para mantenerse relevantes y efectivas en el tiempo, adaptándose a cualquier cambio.

Gestión del cambio y comunicación interna en contextos culturales diversos

Como hemos visto anteriores, el cambio es la variable constante en la gestión de la empresa. Por lo que saber gestionarlo será una de las palancas clave en la estrategia empresarial. Desde el área de la comunicación interna, será especialmente relevante saber adaptarse a un entorno laboral y cultural en constante evolución.

Este contexto exige que la comunicación interna no solo facilite la adaptación a las nuevas demandas laborales, sino que también aborde eficazmente los desafíos de trabajar en un entorno multicultural. La globalización y digitalización han transformado las estructuras empresariales, integrando a empleados de diversas culturas y contextos. Varios autores han explorado cómo las diferencias culturales impactan el entorno empresarial (Hall, E. T., 1959; Meyer, E., 2014; Lewis, R., 2018), subrayando la necesidad de adaptar las estrategias comunicativas para gestionar estos desafíos de manera efectiva. Hall (1959) fue pionero en examinar cómo las diferencias culturales afectan la comunicación y las interacciones sociales, introduciendo conceptos como la proxémica, la cronémica y el contexto. Hall demuestra que el uso del espacio personal, conocido como proxémica, varía según la cultura: en Estados Unidos, las conversaciones casuales se llevan a cabo a una distancia de aproximadamente 0,45 a 1,2 metros, mientras que, en algunas culturas iberoamericanas, las personas tienden a estar más cerca. En cuanto a la cronémica, el tiempo se percibe de manera lineal y se valora la puntualidad en las culturas occidentales, a diferencia de las culturas del Pacífico Sur, donde el tiempo es más flexible.

Por su parte, Meyer (2014) proporciona un marco para entender y gestionar las diferencias culturales en el ámbito empresarial internacional, analizando ocho dimensiones clave: comunicación (estilos de alto contexto frente a bajo contexto), evaluación

(retroalimentación negativa directa frente a indirecta), persuasión (razonamiento basado en principios frente a aplicaciones), liderazgo (estilos igualitarios frente a jerárquicos), toma de decisiones (consensuada frente a centralizada), confianza (basada en tareas frente a relaciones), desacuerdo (enfoques confrontativos frente a no confrontativos) y programación (tiempo lineal frente a flexible). Por otro lado, Lewis (2018) clasifica los países en tres categorías: lineales activos, multi-activos y reactivos. Los lineales activos, como alemanes y suizos, se caracterizan por su planificación meticulosa y secuencial. Los multi-activos, como italianos, latinoamericanos, españoles y árabes, entre otros, manejan múltiples tareas simultáneamente y las priorizan según la importancia o emoción del momento. Los reactivos, como chinos, japoneses y finlandeses priorizan la cortesía y el respeto, escuchando antes de responder. Lewis también señala que estas categorías culturales son estables y que las respuestas de personas de distintas culturas pueden ser anticipadas y gestionadas.

Conociendo, empatizando y respetando las diferencias culturales, las compañías pueden adaptar sus estrategias de comunicación interna para mejorar la cohesión y el rendimiento del equipo, contribuyendo a un entorno de trabajo inclusivo y eficiente donde se valoren las diversas perspectivas y se optimicen las interacciones entre empleados de diferentes culturas.

Otro punto importante a tener en cuenta por el responsable de comunicación interna es estar al tanto de las tendencias que están moldeando la cultura corporativa, adelantarse y adaptar las estrategias de comunicación a los nuevos valores y realidades emergentes. Entre los cambios más significativos se encuentra la creciente demanda de **flexibilidad laboral y trabajo en remoto**, acelerado por la pandemia. Los empleados valoran cada vez más la posibilidad de conciliar su vida personal con la laboral. De hecho, muchos son los empleados que consideran el teletrabajo más valioso que un ascenso o mejoras en el horario laboral; solo uno de cada cuatro trabajadores aceptaría una oferta que sea exclusivamente presencial (Cinco días, 2023). Bajo esta perspectiva, el último informe de Employer Brand realizado por la empresa de recursos humanos Randstad apunta que 1 de cada 3 personas piensa en cambiarse de compañía en los próximos 6 meses y 1 de cada 7 (14%) ya lo ha hecho (Randstad, 2024). Por lo tanto, la cultura corporativa debe adaptarse a estas nuevas formas de trabajo, y la comunicación debe facilitar la colaboración y la conexión entre empleados dispersos geográficamente con el objetivo de mantener y atraer talento.

Otro aspecto relevante es el **aprendizaje continuo**, esencial para el desarrollo profesional y personal de los empleados, así como para la retención de talento. Una empresa que invierte en la formación continua de sus empleados los hace sentir valorados y reconocidos, lo

que incrementa su compromiso y lealtad hacia la empresa, además de reducir la rotación de personal. A este respecto, la comunicación interna debe respaldar el desarrollo de habilidades y el aprendizaje constante dentro del equipo.

La **transformación digital** también está influyendo en la cultura corporativa. Esta transformación implica integrar la tecnología digital en todas las áreas de la empresa para mejorar la eficiencia, agilidad e innovación. La adopción de herramientas digitales y una revisión profunda de procesos y modelos de negocio son relevantes, así como fomentar una cultura que valore la innovación y la adaptabilidad. La comunicación interna y externa debe adaptarse a esta cultura digital utilizando nuevas herramientas y plataformas digitales de manera efectiva.

La **cultura de la salud y el bienestar** también está en auge, con la implementación de programas wellness que abordan áreas físicas, mentales, emocionales y espirituales. La cultura corporativa debe promover un ambiente que respalde tanto la salud mental como la física de los empleados, y la comunicación debe proporcionar recursos y apoyo en estos aspectos (Cinco Días, 2021).

Finalmente, la comunicación interna y **colaborativa** se ha convertido en una prioridad. Las empresas buscan mejorar la comunicación entre empleados y fomentar la colaboración y participación. Para lograrlo, la

comunicación interna debe ser atractiva y efectiva para los equipos y partes interesadas, promoviendo una comunicación transparente, abierta y colaborativa.

En el contexto actual, donde la cultura y la reputación juegan un papel fundamental, el estudio del valor del mercado de activos intangibles presentado por Ocean Tomo (2020) revela que estos activos constituyen el 84% del valor de una organización. Dentro de estos intangibles, la cultura organizacional y la buena reputación y marca son clave para transmitir valores y propósitos empresariales, especialmente en relación con la diversidad. La diversidad, en particular, ha emergido como un componente crucial para la formación de equipos sólidos y exitosos. Según Michael Page (2023), las organizaciones reconocen cada vez más los beneficios de contar con equipos diversos y la necesidad de redefinir las políticas de Diversidad, Equidad e Inclusión para fomentar la innovación y respaldar decisiones más acertadas. La variedad de perspectivas en los equipos contribuye al éxito empresarial al enriquecer el proceso de toma de decisiones, proporcionando soluciones más creativas y eficientes.

Gestionar el cambio y la comunicación en contextos culturales diversos exige una comprensión profunda de las diferencias culturales y una adaptación constante de las estrategias de comunicación. La integración de nuevas tendencias, como la flexibilidad laboral, el aprendizaje continuo, la transformación digital, y la

promoción de la salud y el bienestar, junto con una comunicación efectiva y colaborativa, son fundamentales para construir una cultura corporativa que no solo sea inclusiva, sino también resiliente y adaptable en el dinámico panorama empresarial actual.

Conclusión

Cabe concluir afirmando que la relación entre cultura organizacional y comunicación interna es un componente esencial para el éxito de las empresas iberoamericanas en un entorno globalizado y diverso. Alinear la comunicación interna con los valores y la cultura de la organización no solo fortalece la identidad corporativa, sino que también asegura que todos los miembros del equipo estén comprometidos y alineados con la misión y visión de la empresa. De este modo, las estrategias de comunicación deben ser flexibles y adaptativas, reflejando las realidades emergentes como la flexibilidad laboral, el aprendizaje continuo y la transformación digital, así como gestionando eficazmente el cambio en entornos multiculturales. La capacidad de entender y respetar las diferencias culturales, junto con la implementación de prácticas de comunicación que promuevan la inclusión y el bienestar, resulta fundamental para construir equipos cohesivos y resilientes. Así, una comunicación interna bien gestionada se convierte en el puente que une la cultura organizacional con el desempeño diario, facilitando un

entorno de trabajo armonioso y productivo que impulsa la innovación y el éxito en el competitivo mercado global.

Referencias

Bretones, F. D. y Mañas, M. A. (2008). La organización creadora de clima y cultura. En M.A. Martín. y F. D. Bretones, *Psicología de los grupos y de las organizaciones*. Madrid: Pirámide. pp. 69-92.

Bretones, F. D. y Silva, M. (2009). Cultura, sociedad, educación y comportamiento emprendedor. En F. D. Bretones (coord.) *Comportamiento emprendedor en el ámbito universitario: personas y sociedad*. Granada: Editorial de la Universidad de Granada. pp. 93-109.

Bretones, F. D. y González, M. J. (2009). *Well-being, values and responsibility among a sample of Mexican workers*.

Cinco Días. (2021). *El “wellness” corporativo tiene impacto en la productividad*. Cinco Días. El ‘wellness’ corporativo tiene impacto en la productividad | Fortunas | Cinco Días (elpais.com)

Cinco Días. (2023). Ni ascensos, ni mejores horarios: los trabajadores buscan el teletrabajo. Cinco Días. <https://cincodias.elpais.com/economia/2023-02-20/ni-ascensos-ni-mejores-horarios-los-trabajadores-buscan-el-teletrabajo.html>

Diario Business News. (2024). Grupo Bimbo: líder en sostenibilidad y recursos humanos. Diario Business News. Grupo Bimbo: Líder en sostenibilidad y recursos humanos - Diario Business News

Dircom, Asociación de Directivos de Comunicación. (2021). *Manual de Comunicación Interna*. ISBN: 978-84-09-27987-6.

Guerrero Alvarado, M., Sotelo González, J., & Cabezero Lorenzolo, F. (2022). La comunicación interna como herramienta estratégica constructora y transmisora de la cultura organizacional. *AD research*, 27, e206. <https://doi.org/10.7263/adresic-27-206>

- Hall, E. T. (1959). *The Silent Language*. New York: Doubleday & Co.
- Lewis, R. (2005). *When Cultures Collide: Leading Across Cultures*. Nicholas Brealey Publishing.
- Meyer, E. (2014). *The Culture Map*. Nueva York: Public Affairs.
- Michael Page. (2023). *Estudio sobre la diversidad e inclusión*. PageGroup. Disponible en: www.michaelpage.nl
- Ocean Tomo. (2020). *Intangible Asset Market Value Study*. Intangible Asset Market Value Study - Ocean Tomo
- Randstad. (2024). *Employer Brand Research 2024*. REBR_España (dghqs88jwcgws.cloudfront.net)
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. MC Graw Hill. Mexico.
- Schein, E. H. (1984). Coming to a New Awareness of Organizational Culture. *Sloan Management Review*.
- Schein, E. H. (1989). «The role of the Founder in Creating Organizational Culture». En H. J. Leavitt; L. R. Pondy; D. M. Boje. *Readings in Managerial Psychology* (págs. 278-296). Chicago: University of Chicago Press.
- Schramm-Nielsen, J. (2001), "Cultural dimensions of decision making: Denmark and France compared", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 16 No. 6, pp. 404-423. <https://doi.org/10.1108/02683940110402389>
- Verčič, A. T., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2012). Internal communication: Definition, parameters, and the future. *Public relations review*, 38(2), 223- 230. [10.1016/j.pubrev.2011.12.019](https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.12.019)

Comunicación Interna y cultura organizacional: el caso Yanacocha

Mg. Aldo Arteaga Ángeles¹, Perú

El presente artículo es el resultado de una recopilación de testimonios y experiencias sobre la gestión de la comunicación en una compañía minera aurífera de Perú, en un periodo en el que la comunicación interna empezaba a desarrollarse como una herramienta estratégica en organizaciones de gran tamaño. Cuenta con aportes de profesionales que participaron en un caso real y pretende enriquecer el conocimiento sobre la comunicación interna y su evolución histórica en Latinoamérica, reconociendo su rol en la gestión del cambio y cultura organizacional.

Introducción

¹ Licenciado en ciencias de la comunicación por la Universidad de Lima y Master en Responsabilidad Social Corporativa por la Universidad de Barcelona. Consultor senior en temas de comunicación estratégica, sostenibilidad y gestión de relaciones con grupos de interés para diversas industrias y organizaciones públicas y privadas peruanas. Entre 2001 y 2007 fue miembro del equipo de Comunicaciones y jefe de relaciones con grupos de interés en Yanacocha. La empresa le otorgó el premio Ideas Doradas en la categoría Capital Social por el programa educativo Líderes del Saber.

En 1993, Minera Yanacocha inició sus operaciones en el departamento y provincia de Cajamarca, en la Sierra Norte del país. Explotaba cinco yacimientos de oro: Carachugo (1993), Maqui Maqui (1994), San José (1996), Yanacocha (1997) y La Quinoa (1998).

La compañía empezó a afrontar conflictos socioambientales que fueron incubados a lo largo de sus primeros siete años de auge. En 2001 era evidente un sentimiento de rechazo y desaprobación contra la empresa; el ciudadano cajamarquino cuestionaba el habitual comportamiento de los trabajadores que repercutía en la imagen de su empleador ante la comunidad.

La excelencia operacional y el talento humano se hicieron parte de la cultura organizacional en Yanacocha. Internamente todo andaba de maravilla, el 88 por ciento de los trabajadores se sentía orgulloso de laborar en la empresa. Sin embargo, ese mismo trabajador, eficiente y satisfecho con su empleador, era percibido desde afuera como una persona "prepotente" y "soberbia", calificativos que surgieron de manera espontánea como resultado de una encuesta aplicada en la ciudad de Cajamarca, evidenciando un problema reputacional concebido desde adentro, un desafío que puso a prueba a la alta dirección de la compañía y a los responsables de gestionar la comunicación interna.

La conducta sin códigos

En octubre de 2001 visité las oficinas del diario Panorama Cajamarquino, un periódico de circulación local. Era nuevo en la compañía y me desempeñaba como coordinador de prensa para la Gerencia de Relaciones Públicas. Llevaba una nota de prensa, esperé varios minutos hasta que llegó mi turno. La encargada, sorprendida, comentó: “Usted no parece de Yanacocha”. Le pregunté por qué. “Porque los de Yanacocha siempre quieren que los atiendan primero”, respondió.

Su respuesta reveló un problema concebido desde adentro. No obstante, este asunto no era una prioridad para la alta dirección, que en ese momento estaba más enfocada en temas materiales como la producción, la seguridad ocupacional, los sistemas de calidad y la gestión ambiental, todo muy eficiente.

Las empresas que olvidan la relevancia de lo cualitativo y de la comunicación interna obtienen como resultado una comunicación pobre, anticuada y con escasa perspectiva, casi podríamos decir que se convierte en una empresa obsoleta. El mundo actual está regido por el poder de lo intangible: el valor de las marcas, de las experiencias memorables y el capital organizacional. (Aguilera y Quejerazu, 2014)

Era evidente que existía una percepción negativa que afectaba la reputación de la compañía y, por ende, los accionistas pronto empezaron a preocuparse por la

sostenibilidad social de la operación, por lo intangible. El periodista Brandy Verástegui Sánchez, quien laboró como editor y director del periódico, comparte su lectura sobre lo que estaba ocurriendo en Cajamarca:

Eran los años 2000. Sus trabajadores ganaban un preciado sueldo, además del reparto de utilidades anuales. Pertenecían a una clase realmente privilegiada, bien diferenciada de los trabajadores de otros sectores del país que percibían un salario mínimo vital. Recuerdo cuando el sindicato convocaba a asambleas: dirigentes y trabajadores acudían en lujosos vehículos que exhibían frente a la sede de la reunión. Tantas veces acudimos como periodistas a recoger información de las asambleas sindicales, que en ocasiones terminaban en comilonas con harto licor a disposición y, dicho sea de paso, las consabidas damas de compañía que no faltaban. Los trabajadores de Yanacocha se creían realmente trabajadores especiales que reclamaban atención diferenciada. Ingresaban a los bancos con el fotocheck que pendía del cuello y les priorizaban la atención. De igual manera, lo hacían en las cantinas, en las polladas y parrilladas públicas, siempre con esa característica de mostrar a todos que eran trabajadores con etiqueta social. Una vez el dueño del diario me pidió que priorice la atención a los empleados que acudían en representación de Yanacocha, siempre había espacio para su publicidad y sus notas de prensa. Ese comportamiento iba generando cierta división al interior de la sociedad cajamarquina, que luego marcó un derrotero de mala imagen de la empresa. Los directivos de la compañía notaron que eso incidiría

más tarde en cierto rechazo para otros proyectos. Este pésimo comportamiento suscitó un divorcio que provocó crisis por falta de credibilidad y confianza, lo que afectó considerablemente a la organización interna de la compañía. Por supuesto que no todos tenían ese comportamiento, había honrosas excepciones de algunos empleados, cuyo trato diferente resaltaba, pero la mayoría actuaba mal. Inclusive directivos y altos empleados se inscribían en esta política empresarial irresponsable. (Verástegui, 2024)

Cajamarca y el “boom” del oro

Entre 1993 y 2007, la población de la provincia de Cajamarca aumentó en 37,4 %, un ritmo de crecimiento promedio de 6,150 habitantes por año. En 2007, esta provincia concentró la tasa más alta de población urbana con 55,3 % del territorio regional. “Es necesario resaltar que en ella se ubica la capital departamental, por lo que es de suma importancia en el campo económico y social y, por ende, el principal foco de atracción de migrantes por el desempeño de empresas mineras” (INEI, 2007).

Yanacocha cambió el panorama productivo de la minería en el Perú, llegó a ubicarse en primer lugar del ranking de productores de oro en Latinoamérica y sexto en el mundo, además de ser una de las operaciones auríferas de más bajo costo. En solo una década, desencadenó un crecimiento urbano y poblacional de tal

magnitud que distorsionó las estructuras sociales, generando una atmósfera de conflictividad social permanente.

Por una serie de razones, la abrupta y repentina constitución de la ciudad de Cajamarca en campamento minero, más exactamente en ciudad campamento, trae consigo inéditos y dramáticos cambios en la interacción minería-sociedad en general y en la interacción conflictiva en particular. En tanto trabajadores y funcionarios mineros no viven en los mismos barrios, este nuevo escenario (...) inaugura un nuevo tipo de interacción, una interacción entre el trabajador minero y segmentos sociales de la ciudad de Cajamarca, que nada tienen que ver con la actividad minera, una interacción entre extraños. Dada la inexperiencia del poblador de la provincia de Cajamarca en el tema minero, los trabajadores mineros, por lo menos en los primeros años, procedían, todos, de otras regiones del país y llegaron portando otros patrones culturales, otras costumbres, otros tonos del color de su piel. (Pérez, 2010)

Miles de trabajadores se instalaron en la ciudad. Se elevó el costo de alquileres, alimentos y servicios múltiples. La vida apacible de la ciudad fue trastocada, las camionetas 4x4 con sus alarmas y sus luces estroboscópicas cambiaron el aspecto de calles y plazas para siempre. Era muy común que los restaurantes atendieran exclusivamente a personas que trabajaban en la mina o que algún ejecutivo recibiera una atención preferencial en los bancos y entidades públicas. Ante la

limitada oferta de vuelos a Lima, era prácticamente imposible que un ciudadano común consiguiera tickets aéreos porque Yanacocha tenía la prioridad.

Marcos Valdez Cadenillas fue el trabajador número tres en la planilla de la minera, conoce de cerca los primeros diez años y cómo la empresa se insertó en la sociedad cajamarquina:

La mina y sus oficinas administrativas estaban ubicadas sobre los 3,500 metros sobre el nivel del mar, a dos horas de distancia en camioneta del centro de Cajamarca. En ese momento, la compañía no consideró contar con una oficina en la ciudad, pero a medida que aumentaba el movimiento de las operaciones fue necesario hacerse accesible a las autoridades gubernamentales, proveedores locales y población en general. Se instaló una oficina que fuera ‘una ventana’ en la ciudad. Se le llamó Oficina de Relaciones Públicas y su tarea principal fue representar a la compañía ante las instituciones y la población; funcionó sin contratiempos durante varios años hasta que el rápido crecimiento de trabajadores y el movimiento económico de la mina causó una “explosión” en la demanda de bienes y servicios que, acompañada de una limitada oferta local, incrementaron el costo de vida y privilegios otorgados por los comerciantes a sus clientes para captar las preferencias de esa nueva clase social con mayor poder adquisitivo, causando malestar entre la población local. (Valdez, 2024).

Comunicación interna y cultura organizacional

A inicios de los años noventa, la minera proyectaba una vida útil de cuatro años y la administración de personas era muy reducida; a finales de esa década, las reservas comprobadas de mineral aumentaron la vida útil por más de 20 años y el número de trabajadores pasó de 180 a casi 400. Luego, en diciembre de 1999, la empresa absorbió la planilla de su principal contratista extranjera, Züblin, que conformaba el grueso de las operaciones. De pronto Yanacocha tenía una masa laboral culturalmente heterogénea, con más de dos mil personas en planilla y miles pertenecientes a empresas contratistas.

Giovanna Valdivia, quien fue supervisora de comunicación interna, grafica su abordaje comunicacional en medio de una coyuntura de crecimiento operacional y cambios necesarios en la gestión de personas:

En 1998 existía un boletín trimestral de cuatro páginas que contenía mucha publicidad. Un año después, se convirtió en la revista Doré, que empezó con veinticuatro páginas a color y más tarde llegó a tener más de ochenta, con contenido en español e inglés y periodicidad mensual. Su distribución fue masiva para todas las unidades de Newmont. La demanda de contenidos para una gran masa de trabajadores se tradujo en una variada producción de

publicaciones temáticas, como medioambiente, operaciones, relaciones comunitarias, tecnología y procesos mineros; desde folletines hasta videos de todo tipo para la difusión por canales internos.

Formamos nuestra red de comunicadores internos quienes colaboraban con artículos y testimonios. Nuestra labor era no solo comunicar, sino también construir la reputación de la empresa a partir de un cambio conductual en la gente, dentro y fuera de la empresa. Por ello, los trabajadores y sus familias eran tan importantes. Realizamos actividades integradoras porque con tantos trabajadores de distintas áreas era muy difícil conocernos. Organizamos, por ejemplo, los juegos deportivos que servían para ese propósito. Se conformaban equipos mixtos por colores de tal forma que conectábamos a la gente de diferentes áreas en su diversidad. Esto ayudó mucho a la cultura interna y fue en este momento que la comunicación interna en Yanacocha empezó a cobrar mayor relevancia. En adelante, dejó de ser tan solo un soporte del área de recursos humanos y pasó a ser un área estratégica. El crecimiento de las operaciones y la explosión de la masa laboral plantearon un gran reto: gestionar percepciones, reputación y cultura. Hubo aquí un punto de inflexión, la comunicación interna cambiaría para siempre. (Valdivia, 2024).

Para Guerrero et al. (2022) la comunicación interna es una herramienta de alto valor estratégico y requiere un reconocimiento doble en la organización: por parte de la dirección y del equipo responsable de su gestión.

La dirección de la organización y sus diferentes áreas funcionales han de tener en cuenta su utilidad estratégica a la hora de integrar real y transversalmente la función de comunicación interna en todos los planes estratégicos correspondientes a los distintos procesos organizativos. De este modo, se podrá aprovechar su potencial de cara al cumplimiento de los objetivos organizacionales por parte de la fuerza laboral. (Guerrero, et al., 2022)

En 2000, se inició un proceso de transformación impulsado por Newmont²: la comunicación interna se convirtió en una herramienta transformadora de la cultura organizacional (que prácticamente no existía o no era conocida en ese momento). Desde la alta gerencia se establecieron directivas y acciones clave para mejorar la reputación a partir de un cambio enfocado en personas.

La empresa reclutó a profesionales en gestión de personas, compensaciones, entrenamiento y comunicación corporativa. Miguel Yrivarren Giorza fue el primer gerente de Recursos Humanos; posteriormente asumió la Gerencia de Asuntos Externos que sería la responsable de conducir el proceso de cambio. Yrivarren menciona tres momentos críticos y la aceptación de un

² Yanacocha era un joint-venture entre la norteamericana Newmont Mining Corporation (51.35%), que actuaba como principal operador; el grupo minero nacional Buenaventura (43.65%) y la International Finance Corp. (5%). Newmont era en ese momento el mayor productor de oro en los Estados Unidos y el segundo productor a nivel mundial.

problema de reputación reflejado en la percepción de la comunidad:

Primero absorbimos a 900 personas. Züblin tenía una cultura totalmente distinta, y aquí se produjo un primer choque cultural. Esta contratista hacía el minado, que es la parte esencial del negocio, pero su desempeño era lo más típico de una contratista: solo producir, producir y producir. Lo social no era parte importante, y aquí es donde toma fuerza la Comunicación Interna. En una segunda etapa llegaron trabajadores estadounidenses llamados expats, un grupo de aproximadamente 70 personas, quienes tenían muchos beneficios contractuales y diferenciados frente al trabajador común de Yanacocha. Ellos necesitaban entender la nueva dinámica social en la que iban a trabajar, y se creó un programa cultural y social para Expatriados, pues era importante que comprendieran —sobre todo quienes venían por dos o tres años— que la relación con la sociedad es importante. Los expats llegaron a involucrarse en actividades tradicionales de Cajamarca y hasta participaban en las fiestas del carnaval. En tercera instancia, reclutamos a trabajadores locales y otros más que provenían de las áreas de influencia directa, especialmente de comunidades rurales con sus propias tradiciones culturales. Fue todo un desafío: teníamos que adaptarnos sin forzar las cosas y entender la diversidad cultural que teníamos.

Debíamos desprendernos de esa percepción de la comunidad y cambiar actitudes que al principio protagonizaron algunos de nuestros trabajadores, provocando cambios dramáticos en la sociedad

cajamarquina. Para graficarlo mejor, recuerdo a los terratenientes de Cajamarca que eran vistos como ciudadanos de alta sociedad, llamados tradicionalmente cajamarqueses. Eran personas respetadas que llevaban excremento de vaca en sus botas, con pistola en fondo y sombrero de chalán³. Todo eso fue desplazado por el casco minero, el chaleco fosforescente, las botas embardunadas y el clásico fotocheck, que para muchos era tan valioso como una tarjeta de crédito. Se hablaba de que el trabajador iba con el fotocheck a todos lados, y no solo eso, sino que hacía retirar a la gente cuando quería tener exclusividad en algún local comercial o restaurante, hasta en bares y prostíbulos.

Cambiar esa cultura fue difícil, pero se hizo poco a poco. En lo estratégico creamos la visión, pues simplemente no la teníamos. Se socializó el código de conducta. Los objetivos y valores se crearon participativamente, no se impusieron desde arriba, sino que se retroalimentó desde abajo. Cambiamos muchas cosas, como establecer nuestros propios controles de velocidad y sanciones a los conductores que infringían el reglamento de tránsito, y prohibimos en la ciudad las bulliciosas alarmas que las camionetas utilizaban en modo de retroceso, las cuales irrumpían la tranquilidad de la vecindad en horas de madrugada. (Yrivarren, 2024).

³ Chalán se refiere al jinete de caballo de paso peruano quien tradicionalmente usa un sombrero de ala ancha muy elegante y costoso, fabricado a mano con paja toquilla.

La reputación interna desde afuera

El concepto tradicional de reputación interna se relaciona con el buen clima laboral y el grado de satisfacción con el empleador. Justo Villafañe (2013) define la reputación interna como “el reconocimiento que los empleados hacen del buen comportamiento de su empresa con todos los grupos de interés, y no solo con ellos [...] Un lugar que es bueno para trabajar”.

En esa línea, la identificación positiva de los trabajadores con la empresa era muy satisfactoria: el 88 % sentía orgullo de laborar en Yanacocha. Pero Villafañe añade una recomendación categórica para evitar daños en la reputación de cualquier organización: “Alinear la reputación externa y la interna reforzará el reconocimiento de la empresa”. Era evidente que no existía ese alineamiento; lograr una transformación que sea coherente con la misión, visión y los valores se convirtió en un gran objetivo.

Estudios realizados por el Centro para la Responsabilidad Social en Minería confirman las narrativas del ciudadano común con respecto a la actitud de la empresa con la comunidad. Los entrevistados expresaron que Yanacocha “tiene una actitud arrogante y los empleados son unos creídos”. Otras declaraciones más específicas señalan que la empresa “trata a nuestra ciudad como si fuera un campamento minero”. Las respuestas espontáneas que

describían al trabajador como arrogante, soberbio y prepotente reflejaban la percepción externa que se tenía del empleador.

La alta dirección decidió desarrollar un plan de mejora enfocado en la cultura organizacional y los valores corporativos. A continuación, personas que participaron en la implementación de ese plan comparten su experiencia.

El código de conducta y declaración de compromiso

Francisco Fernández Beltrán (2007) sostiene que todas las organizaciones tienen una cultura propia, esté o no formalizada, que no se trata de algo estático y condiciona el comportamiento de la organización. A su vez, Marta Guerrero (2019) señala que la comunicación interna se erige como la constructora y transmisora de la cultura organizacional.

De este modo una comunicación interna transversal y adecuadamente articulada por una estrategia conseguirá transmitir la filosofía, los valores, la misión y la visión organizacionales a toda la fuerza laboral, buscando su consecuente identificación, compromiso y motivación. Por esta razón, la comunicación interna ha de estar presente en todos los procesos y niveles organizativos, ya que será ella la que facilite que los profesionales sean copartícipes, coprotagonistas y co-constructores reales de esta cultura (...) en la medida

en la que la cultura se origina desde dentro para proyectarla hacia el afuera, la comunicación interna ha de ser la base y fundamento de la exterior (y no al revés). En un sentido figurado, decimos que la primera herramienta de comunicación externa ha de ser la propia comunicación interna. (Guerrero, 2019).

En el caso de Yanacocha, la cultura organizacional no estaba formalizada. Sus valores corporativos no eran conocidos ni a nivel interno ni externo. Algunos analistas sociales tenían la impresión de que la cultura organizacional era un mix entre la principal accionista, Newmont Mining, y la minera Yanacocha en Cajamarca.

Se planteó una estrategia que involucró a trabajadores directos y de empresas contratistas. Se desplegaron acciones de sensibilización para generar un cambio de actitud. La piedra angular de esta transformación cultural fue el código de conducta y se diseñó un plan de acción con programas innovadores, replicando procesos de inducción y aplicando herramientas de comunicación efectivas. Se hizo una cobertura masiva en todas las operaciones de la mina para transmitir los valores corporativos, especialmente el código de conducta.

El código de conducta fue una herramienta básica pero contundente. Se elaboró de manera participativa. Era, hablando concretamente, un credo o decálogo de buenas prácticas basado en los valores corporativos. Luego de ser aprobado, se difundió en toda la organización, como un apostolado, con la participación

comprometida de los ejecutivos de la alta gerencia. Luis Cornejo Peralta, quien estuvo en este proceso liderando la estrategia de comunicación interna, explica que fue clave masificar la declaración de compromiso en toda la operación:

La declaración de compromiso recopiló principios de salud, seguridad, y responsabilidad ambiental y social que la empresa establecía para todos los trabajadores sin distinción. Este documento era aprobado y firmado por el gerente general y el gerente de operaciones, proporcionando el respaldo de la dirección de la empresa para asegurar su aceptación no solo por el personal, sino también por sus líderes. Este proyecto enfrentó la magnitud de la operación y una diversidad de trabajadores, tanto de planilla como de empresas contratistas. Replicando las buenas prácticas de comunicación de riesgos provistas por áreas como Prevención de Pérdidas y Seguridad Ocupacional, se tenían identificados los puntos de acceso a diversos grupos. También fue crucial proporcionar un documento accesible; la solución fue elaborar una versión de la declaración de compromiso del tamaño de una tarjeta personal, para insertarlo en el fotocheck, prácticamente una versión de bolsillo que se entregaba a los nuevos trabajadores luego de pasar por una charla de inducción. Pero lo más importante: al final de la inducción cada uno debía firmar la declaración como señal de compromiso.

¿Qué pasaba con el personal que ya laboraba en la empresa? Se actuó de dos maneras. La primera, distribuyendo la declaración de compromiso en todas

las oficinas de la compañía y de empresas contratistas, además de realizar una campaña interna para difundir su importancia. Se elaboraron afiches y cuadros para colgar en todos los campamentos; se realizaron presentaciones a grupos de liderazgo para que luego estos transmitan el mensaje a sus equipos; y se desarrollaron los primeros contenidos digitales para la intranet. Logramos asegurar que la declaración sea visible en todos los ámbitos del espacio laboral. La segunda manera fue a través del Repaso Anual o refreshment, que era un programa de formación para reforzar contenidos e importancia de los valores y código de conducta. Estos repastos eran dinámicos y lúdicos, solían durar todo un día y se realizaban de manera periódica; en algunos casos se aplicaba una prueba de entrada y salida para medir su efectividad, obteniéndose buena aceptación y retroalimentación. Durante años se mantuvo esta dinámica, la cual se actualiza anualmente y continúa vigente hasta hoy. (Cornejo, 2024).

Comunicación teatral y cambio actitudinal

¿Cómo decirle al trabajador que algunas actitudes repercutían negativamente en la imagen de la empresa? Mirarse al espejo con sátira y buen humor fue un recurso eficaz y disruptivo, Cornejo nos describe también cómo la comunicación teatral permitió conectar rápidamente y transmitir al público objetivo los mensajes de reflexión y sensibilización:

La mala imagen de algunos trabajadores se debía a ciertos comportamientos recurrentes en los círculos sociales de Cajamarca. Los espacios de la vida cotidiana se vieron invadidos por personas provenientes de otras regiones para trabajar en la mina. En algún momento, recibir un sueldo mayor al del resto de cajamarquinos trajo consigo actitudes poco éticas que, aunque fueran cometidas por una sola persona, afectaban la imagen y reputación de toda la organización. Exigir privilegios, saltarse la fila en un banco, manejar con exceso de velocidad, eran actitudes que deterioraban nuestra reputación.

Implementamos una estrategia de concientización inspirada en experiencias del área de Prevención de Pérdidas, que desarrollaba eficientemente sus programas de inducción y entrenamiento en toda la operación. El objetivo era reconocer actitudes no bien vistas por la comunidad confrontándolas con los trabajadores mediante el humor y la empatía. La técnica del espejo permitía que los individuos se vean reflejados y tomen distancia de lo incorrecto, logrando identificar comportamientos que, vistos desde otra perspectiva, ayudaban a reconocer lo que se hace mal y lo que se puede mejorar. Este ejercicio también permitió observar cómo estos comportamientos afectaban el entorno personal del trabajador y su ambiente laboral.

La empresa convocó a la reconocida agrupación cultural Algovipasar, que plasmó una propuesta teatral con un profundo enfoque sociocultural dirigido a todos los trabajadores, empezando por los gerentes. Los guiones reproducían los comportamientos y

actitudes previamente identificados, los personajes interpretaron estereotipos y situaciones que provocaban a los trabajadores reírse de sí mismos, quizás sentir vergüenza, pero sobre todo coincidir en que dichos comportamientos eran nocivos y tóxicos para nuestras relaciones laborales, para la imagen y la reputación de cara a la comunidad.

Parte del reto fue articular una serie de escenas con un hilo conductor basado en los valores de la empresa, con una duración corta porque debía maximizarse el tiempo disponible de los trabajadores en los campamentos, ya que el tiempo es un factor crítico en la operación. Todo debía ser fácil de transportar y contar con una logística ligera para llegar puntualmente a las distintas ubicaciones que concentraban a grupos numerosos.

La comunicación teatral fue muy útil para promover un cambio de actitud a través del autoconocimiento y la reflexión, antes que imponer acciones punitivas. Identificar y exponer los malos comportamientos permitió estigmatizarlos y reducir su recurrencia, tanto dentro como fuera de la empresa, ya que nadie quería verse reflejado en ellos. (Cornejo, 2024)

El programa de visitas

Yanacocha implementó una política de puertas abiertas con el objetivo de mostrar a los grupos de interés el manejo de sus operaciones con estándares de seguridad, cuidado ambiental y responsabilidad social.

Se estableció un recorrido en bus por las distintas áreas de intervención para mostrar no solo el aspecto operacional, sino también la convivencia con las comunidades del área de influencia directa. Alrededor de 1,200 personas hacían este recorrido mensualmente, complementado con charlas y videos informativos.

Se comprobó que la mayoría de los trabajadores desconocía las labores de la minera, no estaban familiarizados ni con el proceso de producción ni con los programas de desarrollo social. Incluso algunos parecían convencidos de las percepciones en contra de la compañía. Resultó paradójico descubrir que el principal grupo de interés de Yanacocha, compuesto por miles de personas que compartían diariamente con sus familias y vecinos de Cajamarca, no era el grupo más convencido de lo bueno que realizaba la empresa, a pesar del orgullo que sentían por ella. De ahí en adelante, y durante varios años, el programa de visitas fue un medio que contribuyó con la tarea de acercar a las personas con su empresa y darles argumentos para sentirse realmente orgullosos de ella.

Delia Terán Medina, líder del programa de visitas en Yanacocha y miembro de la asociación Women in Mining Perú, destaca el éxito del programa cuya vigencia se mantiene hasta hoy:

El programa de visitas es una excelente manera de transparentar la labor de la empresa ante la comunidad y los trabajadores, dando a conocer la

dimensión y calidad de nuestras operaciones. Se convirtió en un soporte de las actividades del repaso anual y comunicación teatral; esta última fue una experiencia valiosa porque generó un cambio de actitud, los trabajadores disfrutaron mucho viendo las historias, reían y bromeaban entre ellos porque de alguna manera se sentían reflejados en los personajes. Desde su inicio, hace más de dos décadas, el programa contribuyó con la gestión del cambio en el marco de la cultura organizacional. (Terán, 2024)

La oficina de quejas y reclamos

El monitoreo de noticias revelaba diariamente quejas de variada índole y muy a menudo de carácter doméstico: los ciudadanos llamaban a la radio para denunciar a un trabajador por no pagar la renta o manejar en alta velocidad por una calle apacible. Para mitigar esta avalancha de denuncias se creó una oficina de quejas y reclamos, la primera en su tipo y pionera en el sector minero peruano. En la actualidad, es un requisito obligatorio en cualquier proyecto extractivo. Marcos Valdez Cadenillas, quien condujo por varios años la Oficina de Atención al Público (OAP), relata cómo era su funcionamiento, parecido a una válvula de presión o escape:

Por aquella época, la alta gerencia evaluó el trabajo desempeñado por la oficina de Relaciones Públicas y se evidenció que la mayor parte de sus actividades estaban relacionadas con atender y resolver las

reclamaciones de la población, por lo que creó una oficina de atención de quejas y reclamos que luego cambió de nombre a Oficina de Atención al Público (OAP). Según el registro de casos, más del 90 % de las denuncias eran contra empresas contratistas y sus trabajadores, el 10 % restante contra Yanacocha y sus colaboradores, mayormente por temas ambientales y daños a la propiedad.

Con el cambio de *mindset* emprendido por la alta gerencia, la OAP tuvo un papel importante. A la atención y resolución de las reclamaciones se añadió una labor de prevención. En coordinación con el área de Comunicaciones se elaboraron presentaciones sobre el rol de la oficina, que tocaba básicamente el tema del comportamiento correcto de los trabajadores y empresas con la comunidad. Asimismo, se empezaron a realizar inspecciones laborales inopinadas a las empresas contratistas, al azar y por denuncias, para asegurar el cumplimiento de las normas laborales.

Las quejas contra los trabajadores de Yanacocha se atendían en coordinación con el área de Recursos Humanos; aquellas contra trabajadores de contratistas se derivaban al empleador correspondiente, brindándoles asesoría para resolverlas. Se actuaba como un Centro de Conciliación, promoviendo una cultura de paz. Por otro lado, las quejas contra las mismas empresas contratistas se derivaban al área de Contratos de la compañía y se les hacía el seguimiento para asegurar su atención hasta donde fuera legalmente posible. Era necesario involucrarse. Hubo una ocasión en que una contratista quebró y dejó impagos a trescientos trabajadores, los cuales

acudieron a la OAP para solucionar el problema o exponer a Yanacocha con bloqueos de carretera y marchas de protesta (casi siempre había una amenaza de por medio). Se llegaba a un acuerdo de partes, cuidando las formas. La minera no tenía derecho a intervenir administrativamente en las contratistas, pero se podía cuestionar su responsabilidad contractual. Pagó los haberes y liquidaciones a los trabajadores con dinero de las últimas valorizaciones de la obra a cargo de la contratista. Como ese, hubo decenas de casos, no siempre con finales felices, que causaron daños gratuitos a la imagen de la compañía.

¿Se aplicaban castigos? No. Con el tiempo, tanto los trabajadores como las empresas entendieron que las denuncias de la comunidad los convertían en inelegibles. Ninguna empresa quería contratar trabajadores con mal comportamiento, ni Yanacocha quería trabajar con empresas legal o financieramente incumplidas. El área de Contratos creó un sistema de puntajes para seleccionar a contratistas evaluando su performance laboral y social.

Atender quejas siempre es bueno. Si son reales, entonces son oportunidades para resolver problemas. Si no son reales, son oportunidades para aclarar malentendidos o para anticiparse a conflictos. A veces ocurría que solo bastaba con escuchar al demandante para que se diera por bien servido. ‘Yo sabía que la empresa no podía hacer nada en este caso, pero quería que me escucharan. Gracias por atenderme’, decía un reclamante al retirarse. Atender quejas también era bueno desde el punto de vista económico. La empresa evitó innumerables bloqueos de carretera y pérdidas

por miles de dólares por los casos más paradójicos, como aquellos en que grupos de pobladores se acercaban para exigir el despido de un trabajador que había embarazado a una jovencita de la comunidad y no quería casarse, o el despido de un trabajador local porque este no participaba en las labores rurales de su comunidad campesina. Con el tiempo las quejas disminuyeron significativamente. (Valdez, 2024).

Apuntes finales

Aunque sucedió hace 25 años, suele ocurrir que la percepción de la comunicación interna en las organizaciones se reduce a la producción de revistas internas. Sin embargo, esta visión no refleja la complejidad ni el alcance de la comunicación interna en la actualidad. Monserrat Tarrés (2015) la considera un elemento clave para lograr una cultura organizacional sostenida:

La comunicación interna no es solo eso y tiene mucha fuerza, siempre y cuando vaya acompañada de una buena política de recursos humanos. Además, da unos resultados espectaculares, ya que se genera confianza en el empleado y, por tanto, se consigue un embajador que es el mejor portavoz de la empresa. (Iserte, 2015)

Fernández Beltrán (2007) destaca que la función integradora de la comunicación interna alineada con la gestión estratégica beneficia a la organización, muchas veces de forma intangible, pero también de manera

cuantificable; asimismo, concluye que el desarrollo de una cultura corporativa acorde con los objetivos estratégicos se ha convertido en una de las funciones capitales de la comunicación interna.

La comunicación interna juega un papel fundamental en la constitución de la imagen de la organización entre sus diferentes públicos, al favorecer que sus empleados actúen como un elemento difusor de determinados mensajes hacia el exterior (...) Resulta evidente que los beneficios de una práctica comunicativa eficaz a nivel interno redundarán principalmente en una mejor gestión de la organización y en una imagen de la misma más acorde a la intencional, a aquella que se desea para que facilite la consecución del proyecto corporativo. Todo ello hará que, en una tendencia que se advierte ya, la comunicación interna cobre cada vez más fuerza en todo tipo de organizaciones. (Fernández, 2007)

Formalizada o no, la cultura organizacional de una empresa siempre existe y repercute en alguna medida en la reputación. No gestionarla para su consolidación y sostenimiento sería un error que podría ocasionar pérdidas económicas o afectar la sostenibilidad social de cualquier proyecto, más aún si la alta dirección no está comprometida con esa tarea.

A veces subestimamos el impacto de la percepción de nuestros grupos de interés, no medimos los riesgos y consecuencias ni lo gestionamos. La percepción es un proceso mediante el cual una persona o grupo de

personas interpretan la información que recibe del exterior o que dejan de recibir; es una imagen creada de la realidad que no necesariamente es una verdad; esta se caracteriza por ser subjetiva porque responde a una visión personal o colectiva; también es selectiva, porque se basa en una escala de valoración muy subjetiva; pero sobre todo es temporal porque puede modificarse en el tiempo con información y experiencias nuevas (Conexión Esan, 2016). Los responsables de la comunicación interna deben ser capaces de comprender y gestionar las percepciones de sus grupos de interés en forma holística, como un todo; entender que estas representan un riesgo reputacional y que requieren medidas de control para prever, evitar, mitigar y modificar las narrativas distorsionadas que podrían generarse entre la realidad y la percepción. No hacerlo sería un grave error.

Una lección que no se debe soslayar. Los cambios operacionales y estructurales que la organización experimentó posteriormente y los conflictos sociales en torno a nuevos proyectos mineros fueron factores determinantes que repercutieron en la reputación de la compañía. No logró consolidarse como se esperaba. En 2003, Newmont propuso al consejo directivo triplicar la producción de oro (de 800 mil onzas a tres millones de onzas), lo que suponía ampliar las operaciones y, consecuentemente, provocar un crecimiento desbordante de trabajadores. Y así fue. Hubo un aumento precipitado de personas que distorsionó todo

lo avanzado; ninguna empresa minera había crecido tanto de un año para otro⁴ (Yrivarren, 2024).

La presencia de Yanacocha en Cajamarca fue un acontecimiento tan dramático e impactante que se convirtió en eje generador de cambios de variada índole. Pérez (2010) indica que “su estudio deviene en tarea titánica que requiere abordarla desde diversos ángulos disciplinarios”. En esa línea, Yanacocha es una fuente interminable de lecciones aprendidas para los profesionales de la comunicación; de hecho, es y seguirá siendo un referente para otras organizaciones de todo tipo y tamaño.

Referencias

Aguilera P.; Quejerazu P. (2014). *Cultura Corporativa y Comunicación Interna*. Grupo empresarial norte. <https://empleadorgeo.wordpress.com>

Cornejo Peralta L. (2024). Comunicación personal. Lima, Perú.

Fernández Beltrán, F. (2007). *La gestión de la nueva comunicación interna. Análisis de la aplicación de las tecnologías de la información en los procesos de comunicación interna de las universidades de la Comunidad Valenciana*. TDX Tesis doctoral en Xarxa – Universitat Jaume I. <http://hdl.handle.net/10803/10464>

⁴ Alberto Benavides de la Quintana, presidente y fundador de Compañía de Minas Buenaventura, fue un empresario minero y reconocido visionario peruano. Yrivarren (2024) revela que en una reunión de directorio Benavides advirtió a los accionistas sobre los riesgos que implicaría el aumento de la producción. A pesar de ello, Newmont asumió el riesgo y continuó con los planes de crecimiento.

- Guerrero Alvarado M. (2019). *La comunicación interna: una herramienta estratégica para la gestión del trabajo de las personas en la nueva organización*. Universidad Complutense de Madrid, Facultad de Ciencias de la Información. <https://hdl.handle.net/20.500.14352/11177>
- Guerrero Alvarado, M., Sotelo González, J. y Cabezuelo Lorenzo F. (2022). *La comunicación interna como herramienta estratégica constructora y transmisora de la cultura organizacional*. aDResearch ESIC International Journal of Communication Research. 27, e206. <https://doi.org/10.7263/adresic-27-206>
- INEI. (2007). *Censos Nacionales de Población y Vivienda*. Lima.
- Iserte, L. (2015). *Tarrés (Novartis): “La mejor crisis es la que no se tiene porque la has previsto y te has adelantado”*. Extradigital. <https://www.extradigital.es/no-hay-que-hacer-las-cosas-para-contarlas-pero-hay-que-contar-todo-lo-que-se-hace-nac/>
- Kuramoto, J. (2000). *Las aglomeraciones productivas alrededor de la minería: el caso de la Minera Yanacocha S.A*. Naciones Unidas. Santiago de Chile.
- Pérez Mundaca J. (2010). *Yanacocha: Cambios y permanencias en el conflicto social minero*. Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima.
- Terán Medina D. (2024). Comunicación personal. Cajamarca, Perú.
- Valdez Cadenillas, M. (2024). Comunicación personal. Lima, Perú.
- Valdivia Málaga G. (2024). Comunicación Personal. Cajamarca, Perú.
- Verástegui Sánchez B. (2024). Comunicación personal. Cajamarca, Perú.
- Villafañe, J. (2003). *La buena empresa*.
- Yrivarren Giorza M. (2024). Comunicación personal. Lima, Perú.

Liderazgo y Comunicación Interna

Comunicación de alto vuelo. El liderazgo cada vez más involucrado en la comunicación interna

Mg. Carolina Doldán¹, República Argentina

Introducción

Este artículo se basa en una combinación de experiencia práctica y un trabajo de investigación detallado. La autora ha trabajado durante 20 años en la gestión de la comunicación interna en diversas organizaciones, lo que le ha permitido adquirir conocimientos valiosos sobre el tema. Además, este texto incorpora, a su vez, hallazgos de una tesis de

¹ Profesional con 20 años de experiencia asesorando a organizaciones de Latinoamérica en comunicación interna, cultura y cambio organizacional. Licenciada en Relaciones Públicas (UNLZ), especializada en Responsabilidad Social Empresaria (Univ. de San Andrés), certificación Agile team Facilitator (Kleer), coach organizacional (Univ. de San Andrés y Axialent) y Magíster en Gestión de la Comunicación en las Organizaciones (Univ. Austral). Fundadora de Change Agency, agencia especialista en Comunicación Interna y Cultura Organizacional. Profesora universitaria de la Univ. Abierta Interamericana. Miembro de la Asociación de Consultores y Agencias de Comunicación Interna de Argentina.

maestría que incluyó entrevistas en profundidad con directores de Comunicación (Dircoms) de grandes empresas. Esta mezcla de práctica profesional y análisis académico ofrece una perspectiva sobre la gestión de la comunicación interna puntualmente en la temática del rol del liderazgo.

¿Cómo llegamos hasta aquí?

Las áreas de Comunicación Interna de antaño se encargaban de gestionar los comunicados de la organización, transmitiendo los mensajes de la dirección hacia todos los colaboradores de manera uniforme. Con el tiempo, esta función evolucionó, y la Comunicación Interna se convirtió en un filtro alineador, centralizando toda la comunicación hacia las personas.

Pasaron los años y los profesionales a cargo del área identificaron diferentes audiencias, lo que llevó a la segmentación de la comunicación, pero siempre manteniendo el carácter unidireccional en una lógica de dirección-colaboradores a través de Comunicación Interna como sector. El valor del área residía en su capacidad de centralizar y alinear la información.

Hoy en día, el rol de la Comunicación Interna es más estratégico y complejo. El área ya no puede gestionar todo lo que se comunica dentro de la organización debido al creciente reconocimiento de la importancia de la comunicación para alcanzar los objetivos de negocio. Equipos, áreas y líderes comunican cada vez más, y este

volumen de información no solo es difícil de controlar para una única área, sino que tampoco tiene sentido.

Además, las organizaciones ahora buscan fomentar conversaciones bidireccionales entre los colaboradores. Este cambio requiere una mayor libertad en el flujo de la comunicación. Como señala Manuel Tessi en su libro *Comunicación Interna en la Práctica*: "el departamento de Comunicación Interna está compuesto por tantos comunicadores como integrantes tenga la organización" (Tessi, 2012).

La aparición de nuevos canales de comunicación, como plataformas y redes sociales internas, ha democratizado la información, permitiendo la participación y la interacción de casi todos los miembros de la organización. Esto ha transformado el rol de la Comunicación Interna, que ya no puede supervisar y alinear toda la comunicación, obligándola a reinventarse.

En esta nueva era, el área de Comunicación Interna se enfoca en los lineamientos estratégicos que definen la cultura organizacional, más que en los comunicados individuales. Su labor reside en establecer una agenda organizacional, definir temas cruciales, y actuar como curador de conversaciones.

Con la democratización de la comunicación, el rol del responsable de Comunicación Interna también implica asesorar al liderazgo en sus competencias

comunicacionales. La responsabilidad del área incluye establecer situaciones, iniciativas y canales de comunicación que promuevan la interacción y capacitar a los líderes en sus competencias para comunicarse. Como afirma Tessi, “la comunicación es ‘hacer hacer’”, y para lograrlo, los líderes deben asegurar una narrativa con significado (Tessi, 2012).

El liderazgo de una organización debe ser modelo a seguir en la comunicación, ya que su protagonismo es esencial para construir una cultura de trabajo efectiva. La Comunicación Interna necesita del apoyo de los líderes para funcionar adecuadamente. Y también los líderes necesitan el soporte de Comunicación Interna para lograr sus objetivos

La profesión ha evolucionado, ampliando su propósito. Como dice Jaroslav Bednarik (2019): “la comunicación interna debería asegurar la información continua, la satisfacción de los empleados y generar un sentido de confianza e interés”.

Hoy para ser mejor líder, es fundamental ser mejor comunicador. Por eso, ¿quién mejor para entrenar a los líderes en esta competencia que el área experta en manejar la comunicación de toda la organización? Un estudio de Hart Research Associates encontró que el 93% de los colaboradores consideran que las competencias comunicacionales son más importantes que un título universitario.

Entonces, ¿quién es el responsable de Comunicación Interna en una organización? Por un lado, es la máxima autoridad del área; por otro, cada miembro de la organización contribuye a la construcción de la comunicación interna.

El rol de los líderes en la comunicación interna: ¿qué es ser un líder comunicador?

El término "líder comunicador" es un pleonismo en sí mismo. Para liderar, hay que comunicar. Varias características del liderazgo están íntimamente ligadas a la capacidad de comunicar. Sin embargo, muchas personas en puestos de liderazgo carecen de esta competencia y no comprenden la necesidad de desarrollarla.

Como menciona Luciano Elizalde (2009), "la comunicación es considerada un mecanismo de gestión y esta gestión es un proceso controlado de análisis, decisión, ejecución y evaluación de consecuencias. La comunicación controla por medio del efecto que los mensajes tienen en las personas".

¿De qué hablamos cuando hablamos de líderes comunicadores?

Un líder comunicador no solo dirige un equipo y busca alcanzar objetivos, sino que también potencia al

máximo las capacidades de sus miembros. Este tipo de líder lleva a cabo muchas de estas acciones a través de la comunicación:

- *Garantizar el entendimiento.* Informar al equipo sobre lo que necesita saber para realizar su tarea y asegurar la comprensión. Varias investigaciones han demostrado que los líderes que comunican con claridad inspiran confianza, mejoran el rendimiento de su equipo y tienen más probabilidades de alcanzar metas organizacionales.
- *Escuchar.* Conocer a las personas y entender lo que ocurre con ellas en su relación con el trabajo permite un análisis estratégico para actuar. Esta comprensión también permite ubicar a cada persona en el lugar donde puede rendir mejor.
- *Tener empatía.* Ponerse en el lugar del otro y conectar con esa persona fomenta la confianza, base del buen funcionamiento de cualquier equipo. Algunos estudios científicos han demostrado que los líderes empáticos tienen mayor éxito en motivar e inspirar a sus equipos, llevándolos a mejores niveles de productividad e innovación.
- *Brindar perspectiva.* Transmitir el propósito detrás de cada tarea para hacerla más valiosa y la misión de cada rol para darle más sentido.
- *Motivar.* Alentar al equipo a realizar su tarea dando lo mejor de sí mismos.

- *Reconocer.* Destacar a las personas y/o acciones o logros excepcionales. Si todo no da lo mismo, es necesario marcar la diferencia.

En resumen, ser un líder comunicador implica desarrollar y perfeccionar estas habilidades para crear un entorno en el que los equipos puedan prosperar. El impacto de un líder comunicador se refleja en un equipo más cohesionado, motivado y efectivo, capaz de alcanzar sus objetivos con mayor éxito.

La importancia de involucrar a los líderes en la comunicación

La cultura organizacional es un factor clave que influye significativamente en los resultados de una empresa. Esta cultura se expresa principalmente a través de la comunicación tanto de los individuos como de la institución en su conjunto. Sin el respaldo del liderazgo, gestionar dicha cultura se vuelve una tarea imposible.

¿Qué es la cultura organizacional?

Carolyn Taylor (2003) experta y autora consagrada en asuntos relativos a cultura organizacional la define como “el conjunto de mensajes que se reciben en una organización sobre cómo se espera que las personas se comporten”. Esos mensajes son los valores, creencias, comportamientos y normas compartidos que

caracterizan a una empresa. Según Taylor (2015), esta cultura influye profundamente en el comportamiento de los empleados y en la toma de decisiones dentro de la organización.

La cultura de una organización ya sea escrita, verbal o manifestada en iniciativas y acciones, se comunica en gran medida a través de diversos canales. En la actualidad, si los líderes no participan activamente en la implementación de la estrategia de comunicación, es imposible lograr una gestión estratégica que produzca resultados efectivos para la organización.

Como menciona Benito Berceruelo (2016): "La comunicación debe situarse al primer nivel del organigrama y depender directamente del primer ejecutivo, aglutinando todas las responsabilidades de comunicación. La permeabilidad de los diferentes públicos hace imposible la segmentación total de los mensajes. Todos los directivos tienen la obligación de comunicar y participar en el diálogo interno y externo".

El respaldo y la participación de los líderes no solo fortalece la gestión de la comunicación, sino que también consolida la reputación de la empresa. Esta reputación, a su vez, mejora la imagen de los propios directivos, creando un círculo virtuoso.

Integrando el interior y el exterior: una comunicación indivisible

Las acciones y palabras de los líderes de una organización juegan un papel crucial en la formación de su imagen y reputación tanto dentro como fuera de la empresa.

En la era digital actual, la comunicación interna y externa de una organización se entrelazan como nunca y se hace cada vez más difícil establecer una frontera entre ambas disciplinas.

Los empleados utilizan sus redes sociales para reflejar libremente la vida dentro del trabajo, mientras que, a su vez, los colaboradores pueden ser también consumidores de los productos o servicios de la misma organización. Simultáneamente, lo que la organización comunica hacia la sociedad civil se vuelve accesible para sus empleados. En este contexto, la autenticidad y la coherencia son fundamentales.

Según Berceruelo (2016): "Una empresa es una sola voz. La comunicación en el mundo actual no puede ser segmentada. Los públicos son cada vez más permeables e interactúan entre sí. Los accionistas pueden ser clientes de la empresa en la que invierten, y muchas veces también son empleados de la misma".

Por estas razones, es clave que el liderazgo comprenda el impacto de su comunicación, tanto interna

como externa, ya que puede afectar de diversas formas la imagen de la compañía e incluso la suya propia.

Fomentando un *mindset* comunicativo

En muchas organizaciones, los líderes no son plenamente conscientes del potencial que podrían alcanzar en sus roles si mejoraran sus habilidades comunicativas. Esto se debe principalmente a dos razones fundamentales:

1. Hasta ahora, muchos líderes no han sentido la necesidad de desarrollar competencias comunicativas adicionales más allá de las que poseen naturalmente.
2. Tradicionalmente, las organizaciones no han evaluado ni valorado a sus líderes por sus habilidades comunicativas.

Los tiempos han cambiado y lo que antes era un nice to have ahora se convierte en un must have. Si bien alcanzar el resultado numérico sigue siendo muy importante en las organizaciones, hoy se les pide mucho más a las empresas y, por ende, esto se traslada al liderazgo. Ya no es suficiente alcanzar la meta de resultados, también hay que hacerlo de un modo en particular (siendo inclusivos, responsables socialmente, comprometidos con las personas y el medio ambiente, creando una cultura agradable, y la lista sigue). Todo esto se vive también en la forma de gestionar. Ahora, dependiendo de las variantes de cada organización, ser líder implica desarrollar las competencias de las

personas de cada equipo, reconocer, brindar *feedback* constructivo, y un sinfín de tareas que solo se logran a través de la comunicación como materia prima.

Los Metamensajes

Los metamensajes se refieren a los mensajes dentro de un mensaje, incluyendo los no verbales transmitidos a través de acciones y palabras. Lo que se dice institucionalmente, lo que se omite, los temas recurrentes, las personas que se reconocen y las razones por las que se reconocen, la posibilidad de acceder con o sin trabas a una reunión con un directivo de alto nivel, todo está comunicando y construyendo permanentemente la cultura de una organización. Incluso la ausencia de participación o asistencia puede comunicar mensajes poderosos de manera inadvertida.

Si esta construcción se realiza de forma consciente y se gestiona en torno a un objetivo, se pueden alcanzar metas muy valiosas desde lo intangible que, desde luego, se transforman luego en resultados tangibles.

¡*Mindset* Comunicativo!

Adoptar un *mindset* comunicativo implica reconocer el potencial de comunicar en cada situación. Ya sea para construir marca personal, fortalecer la reputación institucional o enfatizar el trabajo en equipo, cada interacción y mensaje adquieren importancia estratégica.

Es decisivo contar con una estrategia bien definida que enmarque cada iniciativa, encuentro o mensaje según los objetivos del líder y de la organización. Esta estrategia no solo potencia el desarrollo profesional y humano del individuo, sino que también contribuye significativamente a la reputación global de la organización.

¿Por dónde comenzamos?

Uno de los primeros pasos para involucrar al liderazgo es aumentar la conciencia sobre el impacto de su comunicación y de la que se gestiona en general dentro de la entidad. Darles a conocer la interpretación de sus mensajes o hechos es muchas veces un factor de alerta que inicia la concientización.

A su vez, escuchar activamente (a través de una entrevista, focus group, encuestas o cualquier otro medio de recolección de datos) es clave, no solo para diagnosticar la situación actual, sino también para fomentar una reflexión interna que genere conciencia.

La información recopilada durante esta fase es crucial para desarrollar una estrategia de comunicación que refleje la visión del liderazgo y contribuya efectivamente a los objetivos organizacionales. Es esencial que quienes diseñan esta estrategia comprendan profundamente el negocio en cuestión para alinear la comunicación con las metas corporativas.

Presentar y obtener el aval del liderazgo es vital para validar el rol estratégico de la comunicación interna y asegurar el compromiso desde las altas esferas.

Participación Continua

Durante la implementación del plan de comunicación, es fundamental involucrar al liderazgo en diversas iniciativas acordadas, permitiéndoles poner su cara y voz. Esto no solo aumenta la credibilidad de las acciones, sino que también fortalece el compromiso organizacional.

Superación de Mitos

Es común escuchar de parte del liderazgo: “no tengo tiempo de estar comunicando” y otras frases que bloquean o demoran el ingreso a un *mindset* comunicador. Algunos mitos comunes sobre el rol comunicativo pueden obstaculizar la participación activa del liderazgo. Superar estos mitos incluye abordar preocupaciones como la falta de tiempo, dificultades para encontrar temas relevantes o incertidumbres sobre la alineación institucional.

Es fundamental invitar a los líderes a ser conscientes de su papel como modelos para sus equipos y para la organización en su conjunto. La comunicación efectiva no solo mejora la motivación y el compromiso de los empleados, sino que también fortalece la cohesión y el éxito organizacional.

Estos pasos y consideraciones son fundamentales para avanzar hacia los resultados esperados y cultivar un ambiente donde la comunicación sea una herramienta estratégica y potenciadora del éxito organizacional.

El impacto estratégico de la comunicación del liderazgo en los resultados organizacionales

Según José Vicente García Santamaría (2020), "El bien de la república depende de la aceptación de la opinión pública. Si no hay reputación, no hay confianza, y sin confianza, no se puede gobernar a largo plazo".

Destacar el papel del liderazgo en la comunicación de la organización conlleva numerosos beneficios que impactan positivamente en el negocio. A continuación, algunos de estos beneficios:

- *Mejora de la transparencia:* Los líderes que se comunican abiertamente ayudan a crear un ambiente de transparencia, lo que fomenta la confianza entre empleados y dirección.
- *Aumento del compromiso de los empleados:* Cuando los líderes se involucran activamente en la comunicación, los empleados se sienten más valorados y escuchados, lo que puede aumentar su compromiso y lealtad.

- *Claridad en la visión y los objetivos:* Los líderes pueden transmitir de manera efectiva la visión, misión y objetivos de la organización, asegurando que todos los miembros del equipo estén alineados y trabajen hacia metas comunes.
- *Mejora de la moral y la motivación:* El apoyo y la comunicación de los líderes pueden aumentar la moral de los empleados, motivándolos a dar lo mejor de sí mismos.
- *Resolución eficiente de problemas:* Los líderes pueden abordar problemas y desafíos de manera más rápida y efectiva, ya que están en una posición para tomar decisiones informadas y proporcionar soluciones.
- *Fomento de una cultura de feedback:* Los líderes que se comunican regularmente fomentan una cultura donde el *feedback* es valorado y considerado, lo que puede llevar a mejoras continuas y una mayor innovación.
- *Facilitación del cambio:* Durante los periodos de cambio, el involucramiento de los líderes en la comunicación es crucial para gestionar la transición de manera efectiva, minimizando la resistencia y ayudando a los empleados a adaptarse a nuevas circunstancias.
- *Mejora de la cohesión del equipo:* La comunicación efectiva por parte de los líderes puede fortalecer la cohesión del equipo, promoviendo la colaboración y el trabajo en equipo.

- *Desarrollo del talento*: Los líderes pueden identificar y desarrollar el talento dentro de la organización a través de la comunicación abierta, proporcionando oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional.
- *Reputación organizacional*: La percepción externa de la organización puede mejorar cuando los líderes se comunican bien, ya que esto proyecta una imagen de profesionalismo y confianza.

Ya lo decía James Grunig (1992) desde hace décadas, "la comunicación simétrica aumenta la satisfacción laboral de los empleados: permite que las organizaciones entablen relaciones de confianza, a largo plazo, y fiables con el personal. La comunicación simétrica puede promover atributos como la estructura orgánica, el poder compartido y la cultura participativa".

Conclusión

El liderazgo y la comunicación interna están intrínsecamente vinculados. La evolución de la comunicación interna ha llevado a un rol más estratégico, donde los líderes deben ser protagonistas de los mensajes y de las iniciativas. Capacitar a los líderes en competencias comunicacionales es esencial para construir una cultura organizacional sólida y alcanzar los objetivos del negocio.

La comunicación no es solo responsabilidad del área de Comunicación Interna, sino de todos los miembros de la organización, especialmente de los líderes. Un liderazgo efectivo y comunicador fomenta la confianza, mejora la performance y contribuye a una mayor satisfacción y compromiso de los colaboradores.

El camino hacia una comunicación interna efectiva comienza con la conciencia, la estrategia y el apoyo constante a los líderes, reconociendo que, en la era digital, la autenticidad y coherencia en la comunicación son cruciales para el éxito organizacional.

Referencias

(n.d.). *Empathy in Leadership: How it Enhances Effectiveness*. Research Gate. https://www.researchgate.net/publication/361952690_Empathy_in_Leadership_How_it_Enhances_Effectiveness

(n.d.). *The impact of engaging leadership on employee engagement and team effectiveness: A longitudinal, multi-level study on the mediating role of personal- and team resources*. Plos One. <https://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0269433>

Beceruelo, B. y Estudio de Comunicación (2016). *Comunicación Empresarial. Incluye 33 ideas para una comunicación empresarial de éxito*. Estudio de Comunicación.

Bednarik, J. (2019). *Change of paradigm in personnel strategy – Corporate social Responsibility and Internal Communication* (Monografía).

Elizalde, L. H. (2009). *Gestión de la comunicación pública. Empresas, grupos e instituciones en el escenario público*. Bosch.

García Santamaría, J. V. (2020) *Las nuevas fronteras de la comunicación corporativa*. Barcelona.

Grunig, J. (1992). *Excellence in Public Relations and Communication Management*. Lawrence Erlbaum Assoc Incorporated.

Ortiz Gonzales, J. . (2010). *El rol del comunicador en la era digital*. *Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Ensayos*, (33), 73-85. Recuperado en 23 de abril de 2023, de http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1853-35232010000300007&lng=es&tlng=es.

Pinto Yerovi, A. B. (2017). *La comunicación interna-externa como estrategia motivacional de las organizaciones*. *Revista Didasc@lia*.

Rodrich Portugal, R. . (2022). *Fundamentos de la Comunicación Institucional: una aproximación histórica y conceptual de la profesión*. *Revista De Comunicación*, 11(1), 212–234. Recuperado a partir de <https://revistadecomunicacion.com/article/view/2763>

Taylor, C. (2003) *The Power of Culture: Driving Today's Organization*. McGraw-Hill.

Taylor, C. (2015) *Walking the talk*. Random House International.

Tessi, M. (2012). *Comunicación Interna en la práctica*. Granica.

**Evaluación y
medición en
Comunicación
Interna**

Construcción de indicadores para la gestión comunicacional interna

Dra. María Cristina Ocampo Villegas¹, Colombia

Introducción

A lo largo de las dos primeras décadas del presente siglo, hemos evidenciado grandes cambios en la forma en que los comunicadores corporativos de América Latina abordan su labor y el impacto que dichos cambios han tenido sobre las organizaciones.

De considerarse unos ejecutores de mensajes para los grandes medios con el fin de apoyar la labor de mercadeo de productos o la imagen de la organización,

¹ Doctora en Comunicación Social por la Universidad Austral de Buenos Aires. Comunicadora Social-Periodista de la Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá. Economista de la Universidad Santo Tomás, y especialista en Periodismo Económico de la Universidad de La Sabana. Profesora de la Universidad de La Sabana. Ha sido profesora de Planeación y Seguimiento, Indicadores de Gestión de la Comunicación, Comunicación en procesos de crisis, Medición de la Comunicación, entre otras. Se desempeñó como periodista en el diario La República. Estuvo al frente de la Dirección de Comunicaciones de la Asociación Colombiana de Pequeños Industriales y fue asesora del Ministerio de Desarrollo Económico.

poco a poco se han transformado en el apoyo estratégico que encauza el relacionamiento con los diferentes públicos, aportando en el cumplimiento del propósito superior, la visión, o del objetivo fundamental de la organización.

En el campo de la comunicación interna, este cambio ha sido todavía más radical. Hasta finales del siglo XX e inicios del siglo XXI, muchas organizaciones desconocían la importancia de mantener flujos de comunicación adecuados con sus públicos internos e intermedios (García et al. 2018). Ignoraban que el descuido de la comunicación interna conducía, en muchos casos, a afectar en forma negativa la imagen externa de la organización y, por lo tanto, su reputación.

La comunicación corporativa ha venido ganando terreno y transformando el quehacer organizacional. Hoy en día, las organizaciones que cuentan con comunicadores profesionales desarrollan planes estructurados de mediano y largo plazo que impactan en la toma de decisiones gerenciales y que involucran la conversación y la participación como premisas de una comunicación sana y productiva.

En este nuevo escenario, los comunicadores están llamados a dar un paso más. Un asunto que todavía no se ha interiorizado lo suficiente y que le da solidez a la labor comunicativa: la elaboración de indicadores de gestión que apoyen el seguimiento de los planes trazados y permitan la aplicación de correctivos a

tiempo, en el caso de que los objetivos no se estén alcanzando en forma adecuada.

El presente artículo busca generar una guía para la elaboración de indicadores de gestión orientados al desarrollo de planes de comunicación que impacten a los públicos internos de la organización. El objetivo es dar las pautas para la construcción de estos indicadores y abrir la conversación sobre la relevancia e impacto de estas metodologías en la labor cotidiana de los comunicadores corporativos.

¿Para qué formular indicadores de gestión?

La primera pregunta que surge cuando se elaboran planes de comunicación está relacionada con si se deben o no incorporar los indicadores de gestión y qué aporte le haría al plan en sí mismo.

Hay dos razones fundamentales para incorporar indicadores para la gestión comunicativa. La más evidente es la que les permite a los comunicadores demostrar en forma objetiva, el esfuerzo y el trabajo de cada uno de los miembros del equipo. Muchas veces, cuando la comunicación interna fluye en forma adecuada, las directivas y colaboradores de la organización no son conscientes de que detrás de ello hay un trabajo estructurado, serio, pertinaz, que permite dicha comunicación. Mostrar en forma profesional el trabajo realizado, el uso de los recursos y el impacto de cada una de las acciones desarrolladas, permite que la

organización, las directivas, todos los públicos internos e intermedios, reconozcan el valor de la labor comunicativa.

La otra razón es aún más importante. Los indicadores de la gestión comunicativa permiten hacer un seguimiento estructurado al plan de comunicaciones, verificar si se va por el camino correcto, si los objetivos se están cumpliendo en forma correcta. De la misma manera, los indicadores marcarán señales de alerta que adviertan si se ha perdido el norte, si las acciones, las tácticas o las estrategias no están funcionando y, por lo tanto, si se debe revisar el plan y hacerle ajustes a tiempo para cumplir con los objetivos trazados.

Lo anterior conduce también a plantearse la necesidad de incorporar indicadores a lo largo del plan y no solo al final. Los indicadores de resultado son importantes, demuestran la efectividad de las estrategias y tácticas, pero, los indicadores de seguimiento son los que marcan la pauta sobre el correcto desarrollo del plan.

Elaboración de los indicadores de gestión

Un indicador de gestión es un constructo complejo que involucra varios aspectos que, en su conjunto, determinan el indicador. Esto es importante porque muchas veces se tiende a confundir el indicador con la meta o con el índice que se desea medir. Por lo anterior,

empezaremos por diferenciar los términos, tomando como base las definiciones que sobre ellos hace la Real Academia Española (RAE).

De acuerdo con la RAE (2004) el índice es la “Expresión numérica de la relación entre dos cantidades”. El índice es un dato numérico que se desprende del cálculo realizado cuando hacemos una operación matemática o una medición de un indicador. Muchas veces, para determinar el comportamiento de una variable, debemos aplicar encuestas, entrevistas, grupos focales, consultar documentos o verificar las analíticas que nos arrojan las herramientas digitales. Estos instrumentos de medición están dados por sumatorias, promedios o porcentajes que se constituyen en el índice de comportamiento de la variable que se está midiendo en ese momento. Por ejemplo, una variable de comunicación interna a la que hemos denominado “participación” después de aplicar varios instrumentos, arroja un índice de 3,9 que corresponde al promedio ponderado de las evaluaciones que indican el comportamiento de dicha variable, en un momento dado.

Por otra parte, la meta está ligada más al objetivo planteado que al resultado de la medición. Para la RAE (2004) la meta es el “fin al que se dirigen las acciones o deseos de alguien. Por lo tanto, en el ejemplo que se viene trabajando, vamos a suponer que en el plan de comunicaciones se formuló un objetivo que busca

mejorar la “participación” del público interno con el fin de obtener una medición 4,5 en el lapso de dos años. La meta, entonces, es 4,5; es el dato que esperamos alcanzar después de aplicar diversas acciones que conducirían a mejorar los niveles de participación de los colaboradores ya que el índice actual es bajo, solo 3,9.

Hecha esta claridad sobre los términos índice y meta, se puede entender mucho mejor lo que es un indicador de gestión. La definición de la RAE es bastante simple: “que indica o sirve para indicar” (RAE, 2004). Dentro del contexto de la gestión comunicativa, el indicador de gestión es el conjunto de elementos que permitirán verificar si las acciones, las tácticas y las estrategias elaboradas dentro del plan de comunicaciones, están yendo por el camino correcto para alcanzar esa meta que se ha trazado o el objetivo propuesto. El indicador arrojará los índices necesarios para hacerle seguimiento al plan y, finalmente, mostrará el resultado de la gestión después del tiempo planteado para la ejecución de este.

Un indicador de gestión se construye a partir de los siguientes elementos:

- Una variable
- Una escala de medición
- Un rango previamente determinado
- Una fórmula
- Una línea de base

- Un instrumento o herramienta de medición
- Un horizonte
- Un alcance

A continuación, se presentan los elementos con mayor detalle.

La buena identificación de las variables

Un buen indicador parte de la identificación clara de la variable que se desea monitorear y medir. Las variables deben seleccionarse desde la proyección del plan y estar claramente definidas en los objetivos.

En comunicación, se tiende a usar el término variable como sinónimo de atributo, siendo el atributo una variable de tipo cualitativo, mientras que la variable se suele equiparar con aspectos cuantitativos. Dentro de este artículo, se usará el término variable en su sentido amplio, definido por la RAE (2024) como aquello que varía o puede variar.

En la comunicación interna encontramos variables complejas que se pueden subdividir en variables de menor complejidad o subvariables que ayudan a entender el comportamiento de la variable compleja. Como ejemplo de variables complejas, se pueden mencionar: la identidad, la cultura, la comunicación asertiva, la alineación, la participación, entre otras.

Algunas subvariables que permiten detallar el comportamiento de las variables complejas se presentan en el siguiente cuadro:

Tabla 1.

Variables complejas y subvariables.	
Variables complejas	Subvariables o variables menos complejas
Identidad	<ul style="list-style-type: none"> - Sentido de pertenencia - Diferenciación frente a otras organizaciones - Identidad visual (Capriotti, 2009) - Filosofía organizacional: Misión, Visión, Objetivos
Cultura	<ul style="list-style-type: none"> - Apropiación de los valores - Valores compartidos - Tipo de liderazgo - Pautas de conducta (Sanz de la Tajada, 1994)
Comunicación Asertiva	<ul style="list-style-type: none"> - Direccionalidad del mensaje - Tipo de mensaje - Aceptabilidad del mensaje - Cobertura de la comunicación - Tipo de <i>feedback</i>
Alineación	<ul style="list-style-type: none"> - Compromiso de los colaboradores - Entendimiento de la filosofía organizacional - Metas individuales y grupales - Coherencia entre el comportamiento y los valores corporativos
Participación	<ul style="list-style-type: none"> - Asistencia a reuniones y eventos corporativos - Aporte de ideas, iniciativas e innovaciones - Apoyo a las actividades corporativas - Trabajo en equipo - Comunicación bidireccional y transversal

Nota: elaboración propia.

En planeación se considera que las variables complejas, que tienen un impacto relevante sobre la organización, son variables de corte estratégico. Pero, medir el comportamiento de una de estas variables implica elaborar indicadores para las variables menos complejas que la componen. Por ejemplo, no se puede saber si la participación de los empleados ha mejorado solamente midiendo la asistencia a reuniones o eventos corporativos. La participación es mucho más compleja que esto, implica además que las personas estén dispuestas a aportar ideas, iniciativas, a ser innovadores; apoyar las actividades que se realizan; trabajar en equipo en forma armoniosa y proactiva; ser capaces de comunicarse en forma adecuada con sus compañeros y con otras áreas o niveles jerárquicos. La tabla 1 es solo un ejemplo de cómo se pueden desglosar variables complejas, no pretende ser exhaustiva ya que de cada variable compleja se pueden desprender un sin número de subvariables. Dependerá de cada organización y de los planes de comunicación estructurados definir cuáles serán las variables para considerar. Plantearse las siguientes preguntas puede ayudar a clarificar esta situación: ¿Qué variables constituyen esas variables complejas? ¿Con cuáles de esas variables menos complejas o subvariables se puede construir un indicador que me permita medir la variable compleja? ¿qué tácticas específicas se están adelantando para mejorar la variable principal y a cuáles debo hacerle seguimiento?

Ponderación de las variables subvariables

El desarrollo de las variables complejas implica además valorar qué peso tiene cada una de las subvariables sobre el total de la variable compleja. Este peso es relativo y también depende del plan de comunicaciones y de los objetivos tanto organizacionales como comunicacionales.

Siguiendo con el ejemplo de la “participación”, como variable compleja, se puede elaborar la siguiente tabla para la ponderación de las subvariables que la componen.

Tabla 2.

Ponderación de las subvariables de una variable compleja.			
Subvariables	Ponderación	Valoración según indicador	Resultado final ponderado
Asistencia a reuniones	10 %		
Aporte de ideas e iniciativas	30 %		
Apoyo a las actividades corporativas	10 %		
Trabajo en equipo	30 %		
Comunicación bidireccional	20 %		
Total	100 %		

Nota: elaboración propia.

En el ejemplo anterior, se asume que la variable compleja “participación” se descompone en 5 subvariables de las cuales las menos relevantes son la asistencia a reuniones y el apoyo a las actividades corporativas. Estas dos subvariables fueron ponderadas en 10% cada una. La comunicación bidireccional, relacionada con la forma en que cada colaborador entabla relaciones con sus compañeros o pares, tiene una ponderación media de 20%. Entre tanto, se considera que el aporte de ideas e iniciativas y el trabajo en equipo son muy relevantes y por lo tanto aportan un gran peso a la consolidación de la variable “participación”, así, la ponderación será del 30% cada una. En total, las ponderaciones deben sumar 100%.

Al aplicar el indicador de gestión y medir el comportamiento de estas subvariables, se tendrá una valoración que, para este ejemplo, la hemos calculado en una escala numérica de 1 a 5, de tal manera que la tabla se iría completando de la siguiente manera.

Tabla 3.

Ponderación de las subvariables con valoración por indicadores.			
Subvariables	Ponderación	Valoración según indicador	Resultado final ponderado
Asistencia a reuniones	10 %	5	

Aporte de ideas e iniciativas	30 %	3	
Apoyo a las actividades corporativas	10 %	5	
Trabajo en equipo	30 %	4	
Comunicación bidireccional	20 %	4	
Total	100 %	4,2	

Nota: elaboración propia.

En el ejemplo, se supone que se ha aplicado un instrumento adecuado para medir el comportamiento de las subvariables y que dicho instrumento arrojó los resultados que se registran en la columna 3 y que están en una escala numérica de 1 a 5. En la fila de “Total” se registra el promedio de respuestas que, en este caso, es de 4,2.

La siguiente etapa consiste en buscar el resultado final ponderado, es decir, aquel que incorporará el peso de relevancia que se le ha asignado a cada subvariable. Para ello se debe multiplicar la ponderación por la valoración según indicador, por ejemplo, en “Asistencia a reuniones”, se hace la siguiente operación: $(10\% * 5)$. El resultado de las ponderaciones se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 4.

Ponderación de las subvariables para obtener el resultado final.			
Subvariables	Ponderación	Valoración según indicador	Resultado final ponderado
Asistencia a reuniones	10 %	5	0,5
Aporte de ideas e iniciativas	30 %	3	0,9
Apoyo a las actividades corporativas	10 %	5	0,5
Trabajo en	30 %	4	1,2
Comunicación bidireccional	20 %	4	0,8
Total	100 %	4,2	3,9

Nota: elaboración propia.

La fórmula empleada para calcular el índice resultado de la columna 4 es: (ponderación * valoración según indicador) / 100. En la fila del “Total” se hace una sumatoria de los resultados obtenidos en cada subvariable. El cálculo anterior indicaría que la variable compleja “participación” tiene un índice de 3,9, dato que es inferior al 4,2 correspondiente al promedio simple. Al ser la subvariable: “Aporte de ideas e iniciativas” muy relevante, con una ponderación de 30%, la que obtuvo la menor puntuación, el resultado indica que el plan de comunicaciones debería apuntar a mejorar este aspecto, si se espera que la “participación” mejore en un lapso determinado.

La escala de medición

Al momento de construir un indicador de gestión, es importante determinar en qué escala se van a medir las variables. Las escalas pueden ser ordinales, numéricas, porcentuales, estar dadas en medidas locales o internacionales o en otros sistemas de medición como lo son metros cuadrados, kilogramos, entre otros.

Cuando se trabaja con variables cualitativas, como las que mencionamos en comunicación interna, es importante unificar la escala. Por ejemplo, las subvariables que identificamos para la variable compleja “participación” se pueden medir en diferentes escalas, pero, para poder promediar el resultado, debemos unificar la escala de la siguiente manera:

- Asistencia a reuniones: La mejor forma de medir la asistencia a las reuniones es calcular el porcentaje de asistentes con relación a los convocados. Pero, teniendo en cuenta que las otras subvariables se medirán en promedios de respuesta en una escala de 1 a 5, se tendría que cambiar el porcentaje por una escala de este tipo. Lo anterior se logra estableciendo una convención subjetiva que puede ser de la siguiente manera:

Tabla 5.

Equivalencia de la escala según una convención subjetiva.	
Porcentajes	Escala numérica equivalente
80% a 100%	5
60% a 79%	4
40% a 59%	3
20% a 39%	2
Menos del 20%	1

Nota: elaboración propia

En el ejemplo, se califica con 5 la asistencia a reuniones, lo que significa que un porcentaje considerable de los convocados está asistiendo.

- **Aporte de ideas e iniciativas:** Esta variable obliga al jefe inmediato o a los compañeros de equipo a asignar una valoración subjetiva con respecto a los aportes que hace cada colaborador. Al ser una variable cualitativa, la convención deberá basarse en una escala ordinal, de la siguiente manera:

Tabla 6.

Convención para convertir una escala ordinal en numérica.	
Escala ordinal	Escala numérica equivalente
Altamente propositivo: constantemente está aportando ideas e iniciativas	5
Propositivo: con frecuencia aporta ideas e iniciativas	4
Medianamente propositivo: Eventualmente aporta ideas e iniciativas	3
Poco propositivo: En alguna ocasión aportó ideas o manifestó alguna iniciativa	2
Nada propositivo: No aporta ideas ni manifiesta iniciativas	1

Nota: elaboración propia

Un ejercicio similar se puede realizar con las otras subvariables: apoyo a las actividades corporativas, trabajo en equipo o comunicación bidireccional.

El rango de medición

Otro aspecto que se debe considerar a la hora de realizar un indicador de gestión confiable es la determinación del rango. Para este elemento se debe partir de la meta que se ha planteado en el objetivo.

El rango es necesario considerarlo porque la meta exacta que se plantea en el objetivo es difícil de lograr. Retomando el ejemplo de objetivo que se mencionó anteriormente: “mejorar la participación del público interno con el fin de obtener una medición 4,5 en el lapso de dos años”, al hacer el cálculo del indicador de resultado, es probable que el índice alcanzado sea un poco inferior o un poco superior al 4,5 esperado. Ese desfase puede no ser significativo y, por lo tanto, se podrá afirmar que el objetivo se logró. Pero ¿cómo saber qué tanto se puede desviar el índice de la meta esperada?

Es en estos casos en que se debería establecer un rango meta, es decir, un corredor dentro del cual se puede mover la variable y en el cual se establece que el resultado es óptimo. Dependiendo de la muestra estadística dentro de la cual se va a medir la variable, el rango debería estar delimitado por la desviación estándar. Pero, en muestras pequeñas referentes a las plantillas de empleados o colaboradores de una organización, el rango puede ser establecido de manera intuitiva según la experiencia del comunicador.

En el ejemplo que nos ocupa, la “participación” debe mejorar desde el 3,9 de la medición actual, siendo 4,5 nuestra meta objetivo. Por lo tanto, el rango se podría establecer con un límite inferior de 4,3 y un límite superior de 4,7. De esta forma, la meta se encontrará en la mitad del rango y se puede considerar que, al finalizar el plan de comunicaciones, el objetivo se habrá logrado si la medición se encuentra dentro del rango establecido.

Por debajo de 4,3, se considera que se deben hacer correctivos orientados a mejorar la estrategia. Por encima de 4,7, se deben revisar las estrategias para potenciar los resultados a futuro.

Fórmulas y línea de base

Una buena formulación de indicadores de gestión debe contener también la fórmula apropiada para realizar el cálculo del índice, esta debe estar en plena concordancia con la escala seleccionada.

Dependiendo del tipo de cálculo que se requiere, es importante señalar con precisión de qué operación matemática se trata: un promedio, un porcentaje, una sumatoria, un incremento porcentual o alguna otra. De la misma manera, se debe hacer claridad sobre cuáles elementos harán parte del cálculo. Por ejemplo, si se va a realizar un promedio, se debe indicar cuál es el tamaño de la muestra y si la escala está delimitada; si es un porcentaje se debería indicar cual es la base sobre la cual se calcula dicho porcentaje.

Para el ejemplo que nos ocupa sobre la “participación” de los colaboradores en una organización, en la fórmula se debería indicar que se calcula a partir de un promedio en una escala de 1 a 5 y que las subvariables han sido ponderadas de acuerdo con su peso porcentual sobre la variable principal.

Algo similar se debe realizar con respecto a la línea de base. Las mediciones son, en general, comparaciones de guarismos. La meta se fija con respecto a un dato preestablecido frente al cual se compara el resultado final. Ese dato es el que se considera como la línea de base, en otras palabras, es el índice que se desea mejorar. Las líneas de base están dadas por estudios previos o por resultados de encuestas o sondeos que reflejan el estado particular de una variable. En el ejemplo que hemos empleado en este capítulo, la línea de base para la variable “participación” es 3,9, que corresponde a un estudio realizado con antelación a la elaboración del plan de comunicaciones.

Instrumentos o herramientas de medición

Otro de los elementos que se debe considerar cuando se elaboran los indicadores de gestión es el instrumento o la herramienta que se utilizará para la medición. Las encuestas y las entrevistas son las técnicas más usadas, pero no se tienen que descuidar otras como los grupos focales, las revisiones documentales y las autoevaluaciones que aportan información útil para la generación de un indicador objetivo e imparcial.

En el caso de la utilización de instrumentos de medición cualitativos, el reto del comunicador consiste en valorar en forma adecuada la información recolectada y, en lo posible, transformar el dato cualitativo en un índice numérico fiable. Las equivalencias de las escalas ordinales a las numéricas, como se mencionó en la tabla 6, son útiles a la hora de valorar la información que arrojan estos instrumentos.

Cuando el trabajo comunicativo se apoya de herramientas digitales, la información numérica arrojada por el consumo de las diferentes plataformas y redes sociales es suficiente para construir las líneas de base y los índices necesarios para el cálculo de los indicadores.

Horizonte y alcance

Los dos últimos elementos que conforman el indicador de gestión tienen que ver con el horizonte y el alcance de la medición.

El horizonte se relaciona con los tiempos que cubre el indicador. Obliga al comunicador a preguntarse cada cuanto tiempo se debe aplicar el instrumento para obtener la información necesaria para hacerle seguimiento a la variable. Hay variables que requieren una medición frecuente y otras que deberán hacerse en un horizonte de tiempo mayor. Las evaluaciones o autoevaluaciones de desempeño, por ejemplo, suelen hacerse en forma anual. Mientras que el seguimiento a las redes sociales requerirá de un monitoreo permanente.

El alcance de la medición se refiere a la complejidad de la variable que se está observando. Si, por ejemplo, se trata de conocer cómo es la comunicación bilateral de un individuo con sus compañeros de trabajo, dentro de una variable más compleja como es la “participación”, se podría decir que el alcance de la medición de la comunicación bilateral es parcial, en tanto que la participación es de alcance total.

Conclusiones

Los indicadores de gestión de la comunicación son constructos complejos que deben guardar una coherencia directa con los objetivos trazados en el plan de comunicaciones. Los indicadores de gestión sirven para hacer seguimiento al comportamiento de las variables que deseamos cambiar a partir de las acciones comunicativas. Dichas variables pueden ser complejas y subdividirse en una serie de subvariables que requieren de un monitoreo constante.

Tener claridad sobre cada uno de los elementos que conforman los indicadores de gestión de la comunicación ayuda en la ejecución del plan, mejora el uso de los recursos al evitar desperdicios en la realización de acciones irrelevantes, permite hacer correctivos a tiempo cuando los resultados no se evidencian en forma correcta y demuestra, en forma objetiva, el trabajo realizado en comunicaciones dentro de la organización.

Tabla 7.

Ejemplo de un indicador de gestión para una variable de comunicación interna.

Indicador de gestión para la variable “participación”		
Variable	Participación	Variable compleja dividida en 5 subvariables: <ul style="list-style-type: none"> - Asistencia a reuniones y eventos corporativos - Aporte de ideas, iniciativas e innovaciones - Apoyo a las actividades corporativas - Trabajo en equipo - Comunicación bidireccional y transversal
Escala de medición	Numérica – de 1 a 5.	Se aplican convenciones para datos en porcentaje y ordinales.
Rango	Límite superior: 4,7 Límite inferior: 4,3	
Fórmula	Promedio de respuestas	
Línea de base	3,9	Resultado de una medición anterior
Instrumentos de medición	Evaluaciones de desempeño y registros de asistencia a reuniones	
Horizonte	Anual	
Alcance	Total	Las subvariables arrojarán alcances parciales que permitirán hacer correctivos.

Nota: elaboración propia.

Referencias

Capriotti, P. (2009). *Branding Corporativo Fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa*. Santiago, Chile: Colección de Libros de la Empresa.

García, M. J. Bel Mallén, I.-Pin Arboledas, JR, (2018). *Cuando las ostras necesitan orejas. Teoría y práctica de la comunicación corporativa*. Ed. EUNSA, Navarra, 2018.

RAE (2024). Real Academia Española. *Diccionario de la Lengua Española*. <https://dle.rae.es>

Sanz de la Tajada, L. A. (1994). *Integración de la Identidad y la Imagen de la Empresa*. Madrid: Marín Álvarez, HNOS.

Indicadores de sostenibilidad en la gestión de la Comunicación Interna – Caso Ecuador

Mg. Mónica Elizabeth Abendaño¹, Ecuador

La comunicación interna sostenible implica adoptar prácticas comunicativas dentro de una organización que sean coherentes con los principios de sostenibilidad, como: la transparencia en los procesos, la colaboración y compromiso, la comunicación bidireccional, entre otros. Es así que la importancia de conocer e identificar Indicadores de Sostenibilidad, a través de las buenas prácticas, permite evaluar y optimizar cómo se están comunicando y percibiendo los mensajes dentro de una organización, fortaleciendo la cultura organizacional y el compromiso de los colaboradores con estos objetivos.

Cuando una organización realiza una campaña de comunicación digital, espera los mejores resultados que pueden medirse a través de diversos Indicadores. Por

¹ Magíster en Dirección en Comunicación, DirCom. En la actualidad es parte del Departamento de Ciencias de la Comunicación como Docente Investigadora en la línea de Comunicación Interna de la Universidad Técnica Particular de Loja, Ecuador. Cocreadora de DialogusCI, la red virtual de Comunicación Interna en Iberoamérica y directora ejecutiva de AECl, Asociación Ecuatoriana de Comunicación Interna.

ejemplo, medir y evaluar el comportamiento del público mediante el número de visitas al sitio web, el tiempo de permanencia, la tasa de clics, la tasa de rebote, las visualizaciones de videos corporativos, etc.

Un indicador crucial es la retroalimentación continua, que proporciona un flujo de información sobre áreas o aspectos de mejora en la gestión de la comunicación interna, como la claridad y frecuencia de los mensajes, los canales utilizados, la participación y respuesta de los colaboradores. Además de contribuir significativamente a la eficiencia operativa y a la alineación estratégica.

En resumen, los indicadores son fundamentales para evaluar, mejorar y asegurar la sostenibilidad de la comunicación interna en una organización. Su uso proporciona datos cuantificables y calificables, esenciales para medir el impacto y la eficacia de las estrategias de comunicación implementadas.

Con estos antecedentes y ante la necesidad de identificar de forma más certera estos indicadores, se realizó una investigación, aplicando una encuesta online a 20 comunicadores organizacionales de empresas del sector industrial ecuatoriano, con la participación de: Difare, BMI, ILE, Marathon, Nobis, Bagó, Graitman, entre otras.

Los hallazgos de este estudio orientan el desarrollo de estrategias de comunicación más efectivas y contribuyen al logro de objetivos de sostenibilidad para

las organizaciones en Ecuador. Además, proporcionan valiosa información sobre cómo la comunicación interna influye en el compromiso, la conciencia y las acciones que perduran en el tiempo.

Los indicadores

1. Participación y compromiso de los colaboradores

Un alto porcentaje de las empresas investigadas solicitan anualmente la opinión de sus colaboradores sobre la eficacia de los canales de comunicación interna. Sin embargo, esta práctica revela una falta de continuidad en la retroalimentación, lo que conlleva el riesgo de tomar decisiones internas con información insuficiente.

Es fundamental mantener la periodicidad del diálogo con el público interno, puesto que fortalece la salud y el bienestar de la empresa. Según Vilanova-Giralt (2016), mantener informados a los trabajadores es crucial para incrementar su compromiso, y, por tanto, la creación de corrientes de credibilidad y confianza es uno de los objetivos primordiales de la comunicación interna.

Respecto a la participación en reuniones o iniciativas, desde la opinión de los responsables de comunicación interna, en las empresas se fomentan y construyen conductas proactivas, dado que se establecen interacciones con el personal y el trabajo en equipo.

También hay una minoría a tomar en cuenta, quienes promueven de manera intermitente esa participación.

Del informe de Gallup (2017), uno de los resultados es el compromiso de los colaboradores en cuanto a su involucramiento y entusiasmo con su trabajo y lugar en el que se desempeña, y eso depende en gran parte del buen liderazgo que se ejerza dentro de la empresa, que brinde oportunidades de desarrollo y crecimiento e incluso el fomento de espacios inclusivos, respetuosos y colaborativos. La motivación es otro factor importante que está presente en las empresas investigadas y que favorece activamente a la gestión de la comunicación interna; que las personas pueden ejecutar actividades que conduzcan al cumplimiento de objetivos, genera un buen desempeño y aumento de la productividad. La motivación laboral está estrechamente relacionada con la satisfacción individual y con las acciones que emprende la organización para incentivar a sus colaboradores (Perdiguero, 2022).

Chiavenato (2000), afirma que la motivación se relaciona con la conducta humana, y está basada en el comportamiento, causado por factores internos, como sentirse valorado y reconocido por su trabajo y factores externos: pertenecer a una empresa con buena reputación en el mercado laboral, lo que les genera la energía necesaria para responder a su papel de público interno.

La teoría de motivación del psicólogo estadounidense Abraham Harold Maslow, conocida como la Pirámide de Maslow, intenta explicar qué impulsa la conducta humana, a través de cinco niveles que están ordenados jerárquicamente según las necesidades de las personas.

Gráfico 1.

Pirámide de Maslow de la Comunicación Interna



Nota: Elaboración propia

2. Uso de recursos

En la perspectiva de los comunicadores, la mayoría de las empresas ecuatorianas priorizan el uso de medios digitales sobre el papel en sus procesos de comunicación interna, lo que representa un ahorro de costos y cuidado

ambiental al reducir su uso, aportando directamente a la conservación de los recursos naturales, a la reducción de la deforestación y a la disminución de la huella de carbono, como respuesta al ODS 13: "Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos". Sin embargo, y en porcentaje más bajo, algunas empresas responden al uso del papel de manera ocasional, atribuyendo este accionar ante la necesidad de un respaldo físico en sus procesos internos y que de alguna manera evidencia la gestión de comunicación interna.

Las campañas digitales, la educación y sensibilización, son algunas acciones que fortalecen las buenas prácticas sostenibles en todas las áreas de la organización. Michael Porter (1980), destaca la importancia sobre cadenas de valor y estrategias de costos y como pueden ayudar a optimizar recursos de manera efectiva, lo que en términos de gestión de la comunicación interna resulta más productivo si se aprovecha las bondades de la tecnología, para impulsar el éxito y la competitividad en un entorno empresarial cada vez más digitalizado y globalizado.

De manera general se proyectan a una gestión responsable y promueven la optimización de los recursos. En conclusión, las organizaciones apuestan hacia la sostenibilidad en las distintas áreas de su estructura.

3. Accesibilidad y transparencia de la información

Dentro de las organizaciones, la información relevante está disponible y accesible a través de los canales formales como el correo electrónico, reuniones, intranet, etc., no obstante, una minoría no recurre a esta estrategia y solo en ocasiones pone a disposición los temas de interés, lo que limita la comunicación informativa con el activo más importante, los colaboradores.

Rodríguez (2017), en su investigación titulada Gestión de la comunicación interna en las Universidades del Ecuador, concluye que el 100% de las universidades, realizan acciones de comunicación interna, por lo que sus públicos cuentan con un flujo informativo que les permite conocer a través de los comunicados lo que las instituciones planifican a corto, mediano y largo plazo. Es claro que la ausencia de información adecuada y oportuna conlleva a generar rechazo, inconformidad y un rendimiento laboral que no corresponde a las capacidades individuales de cada colaborador dentro de la organización.

Dentro de este mismo contexto, la efectividad de los canales bidireccionales de comunicación utilizados en la mayoría de las organizaciones, permiten una retroalimentación en el proceso, la conexión con el público y la construcción de relaciones sólidas. Por ejemplo, una empresa que está desarrollando un nuevo producto puede utilizar la comunicación bidireccional para recopilar comentarios de clientes actuales, de

clientes potenciales y realizar ajustes al producto en función de sus comentarios, además, dentro de la organización, a través de una intranet, recolectar datos que permitan tomar decisiones en beneficio de los colaboradores y también de la eficiencia operativa. La intranet corporativa, como red interna, privada o de uso exclusivo, tiene gran valor como repositorio documental, convirtiéndose en un factor determinante para conseguir el objetivo de oficina sin papel. Esta red puede alojar la agenda del colaborador, el directorio telefónico/email, etc.

La bidireccionalidad crea espacios para que los colaboradores no solo sean receptores de la información, sino que también participen con sus opiniones y se generen diálogos, de lo contrario y como lo afirma Villaverde (2019), la comunicación unidireccional se reduce a la transmisión de información.

4. Impacto en la cultura organizacional

Se confirma en esta investigación, que la comunicación interna contribuye al fortalecimiento de la cultura organizacional y a sus valores, por tanto, se puede concluir que la cultura organizacional se encuentra fuertemente ligada con la comunicación interna, puesto que ésta sirve de vehículo para establecer una base común de comportamiento, identidad y propósito compartido. De acuerdo con Alvarado & Cabezuelo (2022), “la comunicación interna es una herramienta fundamental y transversal a la hora de constituir,

desarrollar y sostener en el tiempo una organización” (p.65), de manera que la comunicación interna no solo actúa como un medio para transmitir información, sino que también juega un papel crucial en el desarrollo y mantenimiento de una cultura empresarial cohesiva y productiva.

La diversidad, la inclusión y la equidad son conceptos clave en la gestión de recursos humanos y en la creación de ambientes laborales y sociales justos y respetuosos. Se promueven a través de mensajes hacia su público interno, para crear un ambiente laboral respetuoso y que valore la libertad de pensamiento y experiencias.

Por su parte, la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2022), relaciona las ventajas de un lugar de trabajo incluyente: acceso al talento y mayor innovación puesto que los colaboradores con experiencias diversas aplican enfoques diferentes para dar solución a un problema, de esta manera beneficiándose todos de un lugar de trabajo incluyente.

Contar con equipos multidisciplinarios y multiculturales, trae consigo una visión distinta y con nuevas experiencias, que, aunque haya diferencias individuales, las grupales priman y convergen en un solo lugar y espacio, sobre todo si hay objetivos en común. Además, que fortalece la cultura corporativa, no solo por Responsabilidad Social, sino por rentabilidad, ya que un equipo con características singulares es más eficiente, imparcial y dinámico. Según la publicación de Carrión

(2017), subdirector de programas y profesor de organización de empresas de la Universidad de Alicante, uno de los beneficios o las ventajas de los equipos multiculturales es precisamente la productividad y talento, puesto que se ven fortalecidos debido a la capacidad de realizar ciertas prácticas que de forma individualizada no obtendrían los mismos resultados.

Y otro aspecto importante, los mensajes, que, entre más inclusivos, mejor, dado que la empresa se muestra atractiva, reteniendo el talento, ofreciendo nuevas oportunidades y contribuyendo con la inclusión sociolaboral.

5. Medición del impacto y la mejora continua

En cuanto al proceso de evaluación del impacto de la gestión de la comunicación interna, más de la mitad de las empresas investigadas, aún no lo llevan a cabo. Esto pone de manifiesto que, en términos de sostenibilidad, es necesario promover una mayor educación y adopción de estas prácticas. La evaluación del impacto no debería considerarse una opción, sino una parte integral de la estrategia empresarial para asegurar su permanencia y éxito en el mercado.

Al establecer de manera periódica la evaluación sobre los procesos, propuestas o planes de comunicación, se podrán determinar medidas correctivas que mejoren el flujo de la comunicación interna a largo plazo y contribuya de manera positiva al cumplimiento diario de

las responsabilidades de cada colaborador. La evaluación permite conseguir una retroalimentación de los distintos públicos y una mejora continua de la estrategia (Xifra, 2007), incluso para tomar medidas correctivas que permitan una mayor efectividad de la comunicación.

Con este resultado se confirma que las empresas, en su mayoría, recogen información valiosa de los colaboradores con el fin de identificar las áreas de mejora. Esto significa que el mayor peso está en la opinión de su público interno, lo que permite identificar puntos estratégicos en las áreas que puedan ser más productivas de acuerdo con la experiencia de cada uno de ellos. Manayay y Ramos (2022), resaltan el impacto positivo del *feedback* en el rendimiento laboral, enfatizando en la importancia de su utilidad en la mejora del desempeño.

Las organizaciones que orientan sus esfuerzos hacia la adaptación a las necesidades y expectativas de sus colaboradores tienden a crear un ambiente laboral más positivo y a alcanzar con éxito sus objetivos. Gallardo (2019), confirma esta idea al destacar que, en el contexto de la comunicación efectiva, la retroalimentación desempeña un papel crucial en la mejora del desempeño laboral, aunque lo hace de manera indirecta.

Por lo tanto, el compromiso que tiene la organización con sus colaboradores es fundamental para establecer

procesos de comunicación efectiva y contribuir a un mejor ambiente laboral.

La propuesta

Indicadores de sostenibilidad de la comunicación interna en empresas u organizaciones:

INDICADORES	IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo
PARTICIPACIÓN Y COMPROMISO			
Se solicita frecuentemente la opinión de los colaboradores para la toma de decisiones			
Se fomenta la participación e involucramiento de los colaboradores en iniciativas colaborativas: proyectos, programas, propuestas, voluntariado, etc.			
Se compensa a los colaboradores con un salario emocional			

INDICADORES	Alto	Medio	Bajo
USO DE RECURSOS			
Se prioriza el uso de medios digitales sobre los medios físicos en las comunicaciones internas			
Se implementan medidas para reducir el consumo de recursos en las actividades de comunicación interna			
Se usan tecnologías de comunicación que reducir la huella ambiental			
Se fomenta la utilización eficiente de recursos como el tiempo, el papel, la energía y otros materiales en las comunicaciones internas			

INDICADORES	Alto	Medio	Bajo
ACCESIBILIDAD Y TRANSPARENCIA			
La información relevante para los colaboradores está fácilmente disponible y accesible a través de los canales de comunicación interna			
La información proporcionada a los colaboradores es clara, precisa y comprensible para todos los niveles de la organización			
Se utilizan canales de comunicación que permiten una retroalimentación bidireccional			

INDICADORES	Alto	Medio	Bajo
CULTURA ORGANIZACIONAL			
Se fortalece la cultura organizacional y los valores de la empresa			
Se promueve activamente la diversidad, la inclusión y la equidad a través de los mensajes de comunicación interna			
Se promueven relaciones sólidas entre <i>stakeholders</i>			
Los colaboradores se conectan con la misión, visión y valores de la empresa a través de la comunicación interna			

INDICADORES	Alto	Medio	Bajo
MEJORA CONTINUA			
La empresa realiza evaluaciones periódicas del impacto de las actividades de comunicación interna			
Se recopila y analiza regularmente el <i>feedback</i> de los colaboradores para identificar áreas de mejora en la comunicación interna			
La empresa está comprometida con la mejora continua de sus prácticas de comunicación interna en función de los resultados obtenidos			

Son 5 Indicadores de medición de la comunicación interna, cuya función es evaluar y mejorar cómo fluye la información dentro de una organización. Estos indicadores proporcionan una forma estructurada de medir la efectividad entre los diferentes niveles y departamentos de la organización. De la misma manera, cada indicador cubre acciones más específicas que claramente permiten evaluar una gestión sostenible en el tiempo y como consecuencia de ello, la productividad, compromiso y bienestar de sus colaboradores.

Sobre los resultados obtenidos y luego de aplicar esta tabla, las propuestas suelen incluir un plan de acción detallado, que sería el siguiente paso, con objetivos específicos a seguir, cronogramas y recursos necesarios. Esto ayuda a organizar y dirigir los esfuerzos hacia la implementación del proyecto y, sobre todo, fomentar la colaboración entre diferentes partes interesadas al ofrecer una base común sobre la cual trabajar y pasar como producto final, a un Modelo de Indicadores de Sostenibilidad de la Comunicación Interna.

Referencias

Alvarado, M., & Cabezuelo, F. (2022). La comunicación interna como herramienta estratégica constructora y transmisora de la cultura organizacional. *adResearch ESIC International Journal of Communication Research*, 27(27), e206. <https://doi.org/10.XXX/XXXXX>

- Carrión, A. (2017). *8 beneficios que aporta la diversidad a la empresa*. Universitat d'Alacant. <https://www.doeua.es/8-beneficios-que-aporta-la-diversidad-a-la-empresa/>
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. McGraw-Hill.
- Gallardo, P. (2019). *El feedback y su relación con la efectividad de la comunicación organizacional en la empresa Constructora e Inversiones Panta & Samillan EIRL, Piura – 2018* [Tesis de grado]. Repositorio UVC.
- Gallup. (2017). *Global emotions report*. <https://bit.ly/4ev9kqc>
- Manayay, J., & Ramos, D. (2022). *Feedback como método para mejorar el rendimiento laboral en los trabajadores de la empresa JT Amazon Cargo E.I.R.L., Chiclayo* [Tesis de grado]. Repositorio de la Universidad César Vallejo.
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2022). *Las ventajas de un lugar de trabajo incluyente*. <https://bit.ly/2UbmcZ9>
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. The Free Press.
- Organización de las Naciones Unidas. (2015). *Transformar nuestro mundo: La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. <https://bit.ly/4c6jv2H>
- Rodríguez, J. (2017). *Gestión de la comunicación interna en las universidades del Ecuador* [Tesis de grado]. Universidad Técnica Particular de Loja. RiUTPL.
- Vilanova-Giralt, N. (2016). *Micropoderes: Comunicación interna para empresas con futuro*. Plataforma Editorial.
- Villaverde, C. (2019). *Comunicación bidireccional: Qué es y cómo conseguirla en redes sociales*. Capitalismo Consciente.

Ética y responsabilidad en la Comunicación Interna

Una propuesta ética: ¿Qué tipo de bien es la Comunicación Interna y cómo debe ser distribuido?

Dr. Carlos Álvarez Teijeiro¹, República Argentina

“Ninguna persona libre debe conocer nada como un esclavo”

Platón, La República, 7.536e

“Si existe, pues, algún fin de nuestros actos que queramos por él mismo y los demás por él (...) es evidente que ese fin será lo bueno y lo mejor”

Aristóteles, Ética a Nicómaco, 1094a

“¿Qué vida tenéis, si no tenéis vida juntos?”

T. S. Eliot, Coros de La Piedra, II

“Todo lo que no se da, se pierde”

Dominique Lapierre, La ciudad de la alegría

Resumen

La cuestión de si las personas y las sociedades deben orientar sus vidas y acciones hacia el bien o hacia la

¹ Licenciado en Ciencias de la información, Bachelor en Filosofía y Doctor en Comunicación pública por la Universidad de Navarra (España). Profesor titular de Cultura organizacional y comunicación interna y de Ética de la comunicación en la Escuela de Posgrados en Comunicación de la Universidad Austral (Argentina). Autor, con Alejandra Brandolini, de ¿Por qué a los gobiernos les interesa la comunicación interna? calvarez@austral.edu.ar

justicia es uno de los grandes debates en la filosofía moral y política de Occidente de las últimas décadas. Para todos los que nos dedicamos profesionalmente a la comunicación, ya sea a la comunicación interna o a cualquier otra de sus modalidades, caben pocas dudas de que la comunicación es un bien. Sin embargo, es poco frecuente que reflexionemos acerca de qué bien se trata, y -en consecuencia- que tampoco establezcamos un vínculo entre esa naturaleza o esencia del bien y los criterios en función de los cuales debe ser distribuido. En este artículo del libro se propone clasificar a la comunicación interna como un tipo de bien que podría denominarse “inclusivo, solidario, público o comunitario”, a modo de superación de otro tipo de bienes menos densos y fecundos vitalmente, como los bienes privados o posesionales y los relacionales, comunicativos o simbólicos, para concluir que un bien de esa índole debe ser distribuido solo en función de criterios de necesidad y no de merecimiento o intercambio libre.

Breves apuntes para una teleología de las acciones humanas: ¿lo bueno o lo justo?

Que las acciones humanas deban orientarse hacia el bien, o hacia lo que percibimos y entendemos como el bien o lo bueno, o encaminarse por el contrario hacia la justicia o lo justo, o lo que percibimos y entendemos como tales, es el tema por antonomasia de uno de los

grandes debates en la filosofía moral y política de las dos últimas décadas del pasado siglo y de la primera de este, el denominado debate liberal-comunitarista, especialmente intenso en el mundo anglosajón (Mulhall, Swift, 1996; Álvarez Teijeiro, 2000, 143-196).

La postura liberal incluida en este debate, encarnada en las obras de John Rawls *A Theory of Justice* (1971) y *Political Liberalism* (1993), si bien no solo presente en estas obras y en este autor, sostiene que, en sociedades pluralistas como las nuestras, únicamente resulta razonable aspirar a acuerdos acerca de lo que es justo y la justicia, y no sobre lo bueno y el bien, y esto ante la inconmensurabilidad (e incomparabilidad) de las que se denominan “concepciones particulares de la vida buena” (Puyol González, 2015).

Sobre esas concepciones, eminentemente subjetivas y hasta arbitrarias, asegura Rawls, lo cual no quiere decir necesariamente que irracionales, no hay posibilidad alguna de encontrar puntos en común y, por lo tanto, de organizar la vida política y social de una comunidad: solo “lo justo”, menos controversial, o cuando menos una “teoría débil del bien” estaría en condiciones de garantizarnos la “objetividad” necesaria en torno a la cual pueda articularse la convivencia, máxime en sociedades crecientemente fragmentadas como las nuestras en lo que a cosmovisiones e intereses se refiere.

Frente a esta postura, muy presente en la cultura moral y política contemporánea, especialmente en el

mundo Occidental -el procedimentalismo ético como método, el cognitivismo ético que lo funda (todo bien es una construcción cultural) y el utilitarismo ético en el que se consume-, existe una tradición de realismo ético que se remonta al menos hasta Aristóteles y sus dos éticas, la dedicada a Nicómaco (1999) y la dirigida a Eudemo, así como a su Política (1986), y que es la base de la crítica comunitarista a Rawls y a otros liberales, muy en particular en la obra de autores como Alasdair MacIntyre (1984, 1988, 1994, 1995, 2001) y Michael J. Sandel (1982, 1984, 1998), parcialmente también en la de Charles Taylor (1989, 1994, 1996), y de manera mucho menos densa en la de Michael Walzer (1993, 1996, 1998).

Tal vez pueda resultar un tanto extemporáneo revivir aquí un debate de la filosofía moral y política cuyo apogeo tuvo lugar hace ya más 30 años, casi como si de una historia de las ideas se tratase. Sin embargo, esas mismas ideas parecen de más actualidad hoy que nunca y ayudan a comprender mejor que otros marcos teóricos alternativos la mirada que quiere ofrecerse en este artículo a la comunicación interna como bien y, partir de esa consideración, la propuesta referida a los modos en virtud de los cuales debe ser distribuida, tareas ambas muy poco probables desde las categorías del pensamiento débil posmoderno en el que todavía estamos sumidos, o desde la teoría crítica de algunos de los pensadores más influyentes en este momento, como el francés Éric Sadin o el surcoreano Byung-Chul Han.

Por el contrario, la vigencia de la crítica comunitarista -y su oposición al modelo liberal- puede comprobarse cuando Taylor, por ejemplo, afirma que “la identidad personal (selfhood) y el bien, o dicho de otra manera, la individualidad y la moral, son temas que van inextricablemente entretnejidos” (1996:17), y Sandel se manifiesta en el mismo sentido al señalar que la propuesta de Rawls es un “liberalismo deontológico” (Sandel, 1982:1) que encarna a un “yo deontológico incapaz de autoconocimiento en ningún sentido moral serio” (Sandel, 1982: 179).

De entre los autores comunitaristas, si bien no todos ellos se sintieron siempre confortablemente reconocidos en esa definición o categoría clasificatoria (AA.VV. 1994, 1996), fue Alasdair MacIntyre el primero en sostener que la “unidad narrativa de la vida humana” (1981, 205 y ss.) se establece en virtud de la orientación a “bienes”, y no ateniendo a lo justo o injusto, lo que nos relegaría al que denomina “individualismo burocrático”, idea esta -la de la orientación al bien- que del mismo modo está presente en Sandel, en especial en su obra más importante, *Liberalism and the Limits of Justice* (1982), así como en los conceptos de “valoraciones fuertes” (o densas), “bienes potentemente valorados” o “hiperbienes” del filósofo moral canadiense Charles Taylor (1996:47, 75, 80, 84), quien también afirma -al igual que MacIntyre- que “hemos de asir nuestras vidas en una narrativa” (1996:64, 67) y que asimismo critica a Rawls porque, asegura, “su enfoque está en los principios, en los mandatos o

criterios que guían la acción, mientras pasa totalmente por alto las visiones del bien” (1996:101).

Que la vida humana pueda ser concebida con carácter narrativo, es decir, como un relato, es una idea que ya está presente en Hannah Arendt muchas décadas antes cuando publica en 1958 *La condición humana* (1993), si bien Arendt no lleva a cabo la vinculación entre narratividad y bondad (Sánchez Muñoz, 2015), que es la que -a juicio de MacIntyre- nos permite decir que la vida posee un significado y un sentido, una idea que vuelve a estar presente en una de las últimas obras de Han, *La crisis de la narración* (2023), tan propia de los tiempos “tecnoliberales” (Sadin, 2022) en los que ha venido a derivar la construcción moderna de la identidad del yo (Béjar, 1993, 2017; Giddens, 1997), cada vez más cercana a la perplejidad y a la indefinición que a la certeza.

Ese estar orientados hacia el bien no es, sin embargo, una postura exenta de dificultades, entre las cuales destaca la pregunta acerca de la posibilidad de llegar a acuerdos sobre lo que el bien o lo bueno sean, una cuestión que solo puede ser respondida afirmativamente desde el realismo ético, un realismo pluralista, desde luego, en el que se fundan las denominadas éticas sustantivas, eudemonistas o de la vida buena, todas ellas de inspiración aristotélica, definitivamente opuestas al cognitivismo ético y a su fundamentación comunicativa en la ética del discurso, es uno de los casos, tal y como se encuentra formulada, por ejemplo, en autores de la

talla de Karl-Otto Apel o Jürgen Habermas (Cortina, 1991), y más opuestas aun al emotivismo ético, síntesis de subjetivismo y sensitivismo, en el que el bien queda tan solo definido por la sensación o sentimiento acerca de lo que es el bien, situación ante la que la única salida posible es la orientación a los “valores” para evitar el radicalismo tecnocrático, pero no hacia los “bienes”, de prosecución altísimamente improbable (MacIntyre, 1984; Llano, 1988: 108-109; 2003: 145; Ballesteros, 1993).

A partir de estas premisas, y tomando partido por una hermenéutica realista de la ética, puede afirmarse que la orientación a la comunicación, comunicación interna en este caso, obedece antes a la razón de que se trata de un bien, y que tal orientación debe llevarse a cabo porque es “bueno” hacerlo de ese modo, y no tanto por la razón de que sea “justo” proceder según ese curso de acción (aunque también lo sea, pero solo secundariamente). Ante este escenario, ¿qué tipo de bien es la comunicación interna y de qué modo podemos o debemos orientarnos a él?

¿Qué tipo de bien es la comunicación interna?

Autores como los pensadores españoles Alejandro Llano (1988: 158, 2003: 62-63) e Higinio Marín (2010), o la filósofa italiana Roberta Paltrinieri (2019: 11, 53, 65), coinciden en identificar dos grandes tipos de bienes, los

privados o posesionales y los relacionales, comunicativos o simbólicos, términos diversos pues no todos los autores citados coinciden en las mismas denominaciones. Los primeros de esos bienes, de los cuales el dinero sería un magnífico ejemplo, o del mismo modo todos los bienes materiales, en general, son precisamente aquel tipo de bienes que se pierden si se comparten o nos los quitan. Los segundos, por el contrario, son aquellos bienes que no solo no se pierden al compartirlos, sino que -más propiamente aun- solo se tienen en verdad al compartirlos y en cuanto que se comparten.

Pensemos, por ejemplo, en una clase como tal, en el género expositivo “clase”. Quien está a cargo de dar la clase puede tenerla perfectamente organizada en su mente, pero como tal bien “clase” solo existe en cuanto que “se la da”, es decir, la clase es donación. De lo contrario, será un contenido de conciencia, por ejemplo, pero no una clase. Pero no solo son bienes que solo se tienen en verdad cuando se dan, sino que también, y, además, no se pierden cuando se dan: el profesor o profesora no deja de “tener” la clase por haberla “dado”, algo que ocurre con casi todos los bienes inmateriales, del mismo modo que la pérdida ocurría con los materiales.

Dejemos por un momento de pensar en el bien “clase” y pensemos en el bien “comunicación interna”. ¿Es un bien privado o posesional? ¿Se pierde cuando se da? No, salvo que una organización considere que la gestión de la comunicación interna es (solo) gestión del poder y que el poder se pierde si se comparte. Sin embargo, lo más razonable es pensar que la comunicación interna es un

bien del segundo tipo, es decir, un bien relacional, comunicativo o simbólico, un bien que no se pierde cuando se da y que, como ya se ha dicho, se tiene más propia y perfectamente aun en cuanto que se da o comparte, definición a partir de la cual emerge toda una concepción de lo que debe ser la comunicación interna en las organizaciones muy distinta de la que nace a partir de la mera consideración de la comunicación interna como un bien privado o posesional.

Sin embargo, y por superadora que sea esta segunda consideración de la comunicación interna como bien con respecto a la primera, sigue siendo insuficiente. Sí, la comunicación interna es un bien relacional, comunicativo o simbólico, pero -desde el punto de vista ético- es mucho más que eso. Volvamos por un momento al ejemplo de la “clase”, de la que ya se ha dicho que no se pierde cuando se da y que se tiene más propiamente aun cuanto mejor se la da. ¿Pero qué ocurriría si nadie la entiende? ¿Qué pasaría si carece de eficacia pedagógica, si el proceso educativo no se cumple? El “circuito” de ese tipo de bien al que hemos definido como “clase” se cumple cuando la “clase” es comprendida, el circuito de ese tipo de bien al que hemos definido como “comunicación interna” se cumple cuando hemos garantizado que todos los públicos internos de interés estén comunicados de un modo tal que les permita actuar libre y solidariamente, pues se trata de personas libres ya sí se las debe tratar: hay bienes que deben “llegar a ser lo que son” para serlo propiamente, tal y como decía el poeta griego Píndaro: “llega a ser el que eres”.

De ser esto así, la comunicación interna es un bien de un tercer tipo que supera el modelo relacional, comunicativo y simbólico: la comunicación interna es un bien inclusivo, solidario, público o comunitario, y que se cumple en cuanto trasciende 1) el paradigma informativo-contenidista de la comunicación (la comunicación interna como bien posesional o privado, la lógica del contacto, del significado, del qué, la realización) y 2) el paradigma comunicacional (la comunicación interna como bien comunicativo o simbólico, la lógica de la comunicación, del sentido, del por qué, la “experiencia” del significado, la autorrealización) para adentrarse en el paradigma comunitario (la lógica conversacional-dialógica-relacional-vincular de la comunidad y la comunión, del propósito, el para qué y sobre todo para quiénes, la “vivencia” del sentido, la autotranscendencia).

Discurso	Vínculo	Contenido	Acción
Informativo-contenidista	Contacto	Significado, qué	Realización
Comunicativo	Comunicación	Sentido, por qué, “experiencia” del significado	Autorrealización
Conversacional-dialógico-relacional-vincular	Comunidad, comunión	Propósito, para qué y para quiénes, “vivencia” del sentido	Autotranscendencia

Fue el pensador alemán Karl-Otto Apel quien acuñó en 1973 el concepto de “comunidad de comunicación”

(Apel, 1985) y cifró en la calidad del diálogo y de los vínculos intersubjetivos la posibilidad de su éxito, ideas parcialmente similares a las expuestas por Jürgen Habermas en su Teoría de la acción comunicativa (1988). Sin embargo, tanto Apel como Habermas llevan a cabo un análisis de esa comunicación desde la pragmática trascendental del lenguaje, pero no desde la antropología filosófica, lo que nos deja sin demasiadas herramientas para entender cómo debiera ser ese carácter comunitario del bien “comunicación interna” en su referencia existencial con respecto a la persona, una mirada que sí está presente en autores como Roberto Esposito (2003), quien recuerda el origen etimológico de “comunitario” y lo sitúa en la expresión latina “*cum-munus*”, esto es, “con deuda”: un bien comunitario es el que nace de una deuda contraída, de ahí la obligación ética de “darlo” en cuanto que completa o salda la deuda.

¿Es la comunicación interna un bien de este tipo? En lo que a la comunicación interna respecta, ¿están las organizaciones en deuda con sus públicos internos? ¿Qué les deben exactamente? Y si esto es así, si la comunicación interna es una deuda de la organización con respecto a sus públicos internos, deuda que debe saldarse, ¿en virtud de qué criterios debe saldarse? O, dicho de otro modo, ¿cómo debe ser distribuida la comunicación interna?

¿Cómo debe ser distribuida la comunicación interna?

Todos los bienes “felicitarios” (Ahmed, 2019) son extraordinariamente frágiles, como recuerda Martha C. Nussbaum (1993), y lo son por estar más precisamente vinculados que otros a la esencia de lo que significa ser persona, Animales racionales dependientes, como titula Alasdair MacIntyre una de sus obras (2001), dependientes y vulnerables, como si la vulnerabilidad fuese una seña de la condición humana, algo que pone de relieve la cercanía fónica de las palabras latinas “vulnus”, “herida”, y “vultus”, “rostro”: “Mi rostro es mi herida”, escribe Julio Cortázar en *Rayuela*.

Y si la comunicación interna como un bien de esa índole es igualmente frágil, es necesaria una responsabilidad especial por parte de las organizaciones al gestionarla, un “principio de responsabilidad” como el que reclamaba Hans Jonas (2015) para la civilización tecnológica, una responsabilidad comunicativo-comunitaria que, atendiendo a la esencia de ese bien, defina cómo debe ser distribuido (Álvarez Teijeiro, 2017), un bien cuya naturaleza reclama actitudes por parte de quien lo gestiona de cooperación (Axelrod, 2003; Sennett, 2012), hospitalidad (Derrida, 1997; Innerarity, 2001) y cuidado (Escámez-Sánchez, Gil-Martínez, 2023).

En su obra más importante y conocida, *Las esferas de la justicia* (1993: 34-39), Michael Walzer sostiene que los

diversos bienes -atendiendo a su esencia o naturaleza, considerando una cierta fenomenología que les es propia- pueden ser distribuidos según tres criterios: el intercambio libre, el merecimiento y la necesidad. Si diésemos por bueno que la comunicación interna es un bien comunitario, y que lo comunitario nace de una deuda contraída, podría concluirse al respecto que se trata de un bien específico que debe ser distribuido tan solo según el criterio de necesidad de sus destinatarios, de los públicos internos.

Pensar en la justicia tal y como comúnmente se la concibe, como el arte de “dar a cada uno lo suyo”, sitúa el énfasis del proceso en sus extremos, quien da y quien recibe en cuanto que le corresponde “de suyo” lo que recibe. El planteamiento de Walzer, por el contrario, ubica el eje en el bien en sí mismo, de la comprensión de cuya esencia surge su propia y específica “esfera” de distribución.

La ética de la comunicación interna, por lo tanto, debe formularse en primer lugar como una ética de los fines de la comunicación interna y solo secundariamente como una ética de los medios para esa comunicación, salvo que estemos dispuestos a correr el riesgo de caer en los formalismos estrechos y procedimentales tan comunes en algunas éticas de las profesiones, en las deontologías, que solo sirven para agostar el trabajo e impedirle que dé sus rendimientos vitales más plenos.

Conclusiones

La comunicación interna es un bien inclusivo, solidario, público o comunitario, expresiones que aquí se toman como sinónimas, y como tal, es decir, en virtud de esa índole o naturaleza debe ser distribuido atendiendo solo a razones de la necesidad de sus destinatarios, los públicos internos de la organización, y no en función de criterios como el intercambio libre o el merecimiento, lo que corrompería esa esencia y dañaría las posibilidades de que ese bien se cumpla de acuerdo con la lógica que le es propia, que es la de contribuir a la construcción de “comunidades de comunicación” basadas en el significado, el sentido y el propósito, así como en la realización, en la autorrealización y en la autotrascendencia de sus integrantes.

Las personas somos series sociales y comunitarios, socio-comunitarios, porque somos seres lingüísticos, y así lo pone de relieve Aristóteles en la Política (1253a), por lo tanto en toda comunidad -y una organización lo es- los colaboradores deben ser tratados discursivamente, comunicativamente, pero como resultado de una racionalidad comunicativa de fines y no en virtud de una racionalidad estratégica instrumental de medios, tal y como fueron distinguidas por Jürgen Habermas, entre otros autores (Habermas, 1986).

De este modo, y a partir de estas premisas, podría reformularse en términos de ética de la comunicación

interna el imperativo categórico kantiano: “organización, comunica a tus colaboradores lo que sientes, piensas, dices y haces como si fuese de verdad importante en sus vidas”. Podrá objetarse a todo lo anterior que parece sugerir una suerte de paternalismo por parte de la organización y, en contrapartida, un consecuente infantilismo del lado de los colaboradores.

No es así, pero sí se sugiere que en el ámbito de la comunicación interna organizacional existe una “responsabilidad asimétrica” entre la organización como sistema y quienes trabajan en ella, por utilizar el concepto de Hans Jonas (2015: 82 y ss.), lo que no exime a los colaboradores de su propio compromiso con la misión, visión y valores organizacionales y con sus propios trabajos. En síntesis, y existiendo la necesidad de estar comunicados, la organización está obligada éticamente a hacerlo: de nuevo, no por razones estratégicas, o no solo, o no primariamente, sino por razones estrictamente comunicativas.

Por todo lo anterior, comunicar internamente es un imperativo ético de la organización anterior a toda consideración estratégica o táctica. Lo estratégico y táctico es, en todo caso, “cómo” hacerlo, pero de ningún modo “si” llevarlo a cabo o no: llevarlo a cabo es una responsabilidad y en ella consiste la gobernanza cuando se trata de comunicación interna responsable. La realidad encarga, nos encarga tareas de las que debemos hacernos responsables, a las que no podemos desoír. En

momentos de crisis como los actuales, el riesgo de que las organizaciones no se cumplan como ecosistemas humanos es muy alto y la comunicación interna es un elemento indispensable en la procura de esos ecosistemas pues, como afirmaba Hans Jonas, “solamente sabemos qué está en juego cuando sabemos que está en juego” (Jonas, 2015:16, 65). No comunicar internamente no es una forma de conservar poder y no es una falta a la ética, o no, sobre todo, sino un desperdicio, pues como escribe Dominique Lapierre en el prefacio a su novela *La ciudad de la alegría*, “todo lo que no se da, se pierde”.

Referencias

- AA. VV. (1994). “Communitarianism and liberalism”, *Critical Review*, Vol. 8, N. 2.
- AA. VV. (1996). “Liberalismo, comunitarismo y democracia”, *La Política, Revista de estudios sobre el Estado y la sociedad*, Número 1.
- Ahmed, Sarah (2019). *La promesa de la felicidad. Una crítica cultural al imperativo de la alegría*. Buenos Aires, Caja Negra.
- Álvarez Teijeiro, Carlos (2000). *Comunicación, democracia y ciudadanía*. Buenos Aires, Ciccus/La Crujía.
- (2017). *Ética de la comunicación*. Mar del Plata, FASTA.
- (2020) *Gestión estratégica de la comunicación interna en el sector público*. Buenos Aires.
- Apel, Karl-Otto (1985). *La transformación de la filosofía*. Madrid, Cátedra.
- Arendt, Hannah (1993). *La condición humana*. Barcelona, Paidós.
- (1995) *¿Qué es la política?* Barcelona, Paidós.

Aristóteles (1986). *Política*. Madrid, Alianza.

-(1999). *Ética a Nicómaco*. Madrid, Centro de Estudios Políticos y Constitucionales.

Axelrod, Robert (2003). *La complejidad de la cooperación*. Buenos Aires, FCE.

Ballesteros, Jesús (1993). *Posmodernidad: decadencia o resistencia*. Madrid, Tecnos.

Béjar, Helena (1993). *La cultura del yo*. Madrid, Alianza.

-(2007) *Identidades inciertas: Zygmunt Bauman*. Barcelona, Herder.

Cortina, Adela (Ed.) (1991). *Ética comunicativa y democracia*. Barcelona, Crítica.

Derrida, Jacques (1997). *La hospitalidad*. Madrid, Cátedra.

Escámez-Sánchez, Juan; Gil-Martínez, Ramón (Eds.) (2023). *El principio ético del cuidado*. Valencia, La Tapia.

Esposito, Roberto (2003). *Communitas. Origen y destino de la comunidad*. Buenos Aires, Amorrortu.

Giddens, Anthony (1997). *Modernidad e identidad del yo. El yo y la sociedad en la época contemporánea*. Barcelona, Península.

Habermas, Jürgen (1988). *Teoría de la acción comunicativa*. Madrid, Taurus.

-(2003). *Acción comunicativa y razón sin trascendencia*. Buenos Aires, Paidós.

Han, Byung-Chul (2023). *La crisis de la narración*. Barcelona, Herder.

Innerarity, Daniel (2001). *Ética de la hospitalidad*. Barcelona, Península.

Jonas, Hans (2015). *El principio de responsabilidad. Ensayo de una ética para la civilización tecnológica*. Barcelona, Herder.

Llano, Alejandro (1988). *La nueva sensibilidad*. Madrid, Espasa-Calpe.

-(2003). *La vida lograda*. Barcelona, Ariel

MacIntyre, Alasdair (1984). *After Virtue. A Study in Moral Theory*. Notre Dame (In.), University of Notre Dame Press.

-(1988). *Whose Justice? Which Rationality?* Notre Dame (In.), University of Notre Dame Press.

-(1994). *Historia de la ética*. Barcelona, Paidós.

-(1995). *Tres versiones rivales de la ética*. Madrid, Rialp.

-(2001). *Animales racionales dependientes. Por qué los seres humanos necesitamos las virtudes*. Barcelona, Paidós.

Marín, Higinio (2010). *Teoría de la cordura y de los hábitos del corazón*. Valencia, Pre-Textos.

Mulhall, Stephen; Swift, Adam (1996). *El individuo frente a la comunidad. El debate entre liberales y comunitaristas*. Madrid, Temas de hoy.

Nussbaum, Martha (1993). *La fragilidad del bien. Fortuna y ética en la tragedia y la filosofía griega*. Madrid, Cátedra.

Paltrinieri, Roberta (2019). *Felicidad responsable. El consumo más allá de la sociedad de consumo*. Buenos Aires, Waldhuter.

Puyol González, Ángel (2015). *Rawls. El filósofo de la justicia*. Buenos Aires, EMSE EDAPP.

Rawls, John (1971) *A Theory of Justice*. Cambridge (Mass.), Harvard University Press. Hay traducción española: (1978). *Teoría de la justicia*. México, FCE.

-(1993). *Political Liberalism*. New York, Columbia University Press.

Sadin, Éric (2022). *La era del individuo tirano. El fin de un mundo en común*. Buenos Aires, Caja Negra.

Sandel, Michael J. (1982). *Liberalism and the Limits of Justice*. Cambridge, Cambridge University Press.

-(Ed.). (1984). *Liberalism and Its Critics*. New York, New York University Press.

-(1998). *Democracy's Discontent*. Cambridge (Mass.), The Belknap Press of Harvard University Press.

Sánchez Muñoz, Cristina (2015). *Arendt. La política en tiempos oscuros*. Buenos Aires, EMSE EDAPP.

Sennett, Richard (2012). *Juntos. Rituales, placeres y política de cooperación*. Barcelona, Anagrama.

Taylor, Charles (1989). *Philosophical Papers*. Oxford, Oxford University Press.

-(1994). *La ética de la autenticidad*. Barcelona, Paidós.

-(1996). *Fuentes del yo. La construcción de la identidad moderna*. Barcelona, Paidós.

Walzer, Michael (1993). *Las esferas de la justicia. Una defensa del pluralismo y la igualdad*. México, FCE.

-(1996). *Moralidad en el ámbito local e internacional*. Madrid, Alianza.

-(1998). *Tratado sobre la tolerancia*. Barcelona, Paidós.

Impacto de la comunicación responsable en la sostenibilidad de la RSE interna

Dr. Marcos González Morales¹, España

Introducción

En la era moderna, las organizaciones privadas, públicas y no lucrativas enfrentan una creciente presión social para operar de manera ética, sostenible y responsable. La Responsabilidad Social Empresarial (RSE), a veces denominada Sostenibilidad o de otras maneras, ha surgido como una respuesta integral a esta demanda, abarcando desde prácticas sociales o ambientalmente responsables hasta la gobernanza y la contribución al bienestar de la comunidad.

¹ Periodista, Doctor en Ciencias de la Educación por el Centro Universitario de América, Doctor Honoris Causa por la UNT México, fundador y presidente de la Fundación Corresponsables. Profesor en más de una decena de universidades y escuelas de negocio, miembro de juntas directivas de numerosas asociaciones relacionadas con la Sostenibilidad, conferenciante en más de 500 eventos y autor de un centenar de artículos y libros relacionados sobre todo con el management, el periodismo, la gestión de personas y la sustentabilidad.

Sin embargo, un aspecto crucial de la RSE que a menudo se pasa por alto es su dimensión interna. Este componente se centra en cómo las organizaciones pueden mejorar la calidad de vida de sus empleados y fomentar un entorno laboral positivo, a la vez que productivo y rentable. En este contexto, la Comunicación Responsable juega un papel fundamental, asegurando que las iniciativas de RSE Interna se implementen de manera efectiva y que los colaboradores se sientan involucrados, valorados y corresponsables de los éxitos y fracasos de la organización.

El objetivo de este artículo, extraído de la tesis doctoral que lleva por título “Impacto de la Comunicación Responsable en la Sostenibilidad de la RSE Interna” y de diversos estudios publicados en Corresponsables, es explorar la intersección entre la RSE Interna y la Comunicación Responsable, destacando cómo una comunicación clara, honesta y transparente puede potenciar los esfuerzos de RSE dentro de una organización.

Estamos sin duda inmersos en una época de profundas contradicciones, controversias y paradojas en todos los ámbitos de la sociedad. También en el empresarial. Mientras que, por una parte, la mayoría de organizaciones se autodefinen como socialmente responsables y reconocen, por lo menos de puertas afuera, que las personas son su “activo” más importante y, por este motivo, las intentan atraer, retener y fidelizar

con todo tipo de promesas, políticas, incentivos e iniciativas; por otra, buena parte de sus actuaciones internas e incluso externas desmienten a diario tales afirmaciones, tal y como reflejan periódicamente los medios de comunicación, repletos de noticias relacionadas con desempleo, despidos masivos, precariedad laboral, accidentes laborales, estrés, mobbing...

¿A qué se deben estas contradicciones que, por reiteradas y reiterativas, parecen haber pasado ya a formar parte de nuestro tiempo? ¿En qué lugar se sitúa la empresa y el empresario, el directivo y el trabajador y los demás ciudadanos y la sociedad en su conjunto en el complejo escenario laboral actual? ¿Se pueden conseguir trabajadores comprometidos, productivos y rentables cuando ya no se les puede garantizar su puesto de trabajo para toda la vida? ¿Se trabaja ahora para vivir o se vive para trabajar? ¿Pueden las empresas y demás organizaciones ser laboralmente responsables hoy en día? ¿Puede ayudar la RSE a conseguir que las personas sean, de verdad, consideradas el activo más importante de las organizaciones y generar una mayor armonización entre los intereses del empleador y del empleado? ¿Qué papel juega la comunicación responsable en todo ello?

No se puede olvidar que, tradicionalmente, la empresa ha tenido y aún tiene un cierto rechazo social. Se cuestiona su papel, sus aportaciones, sus finalidades

e incluso se le ha llegado a considerar como un elemento antagónico al ser humano, éste en tanto que trabajador.

El inicio del capitalismo originó una concepción absolutamente novedosa del trabajo, entendido como constitutivo esencial de la existencia humana que, paradójicamente, motivó de una forma muy rápida los primeros conflictos entre empleador y empleado e intensas y dramáticas luchas sociales y laborales obrero-patronales que, en poco tiempo, se vieron amenazados por el desempleo y por la precariedad laboral, como consecuencia, en buena medida, del maquinismo y de frecuentes abusos empresariales. Esto ha provocado que, con mucha frecuencia, la institución empresarial se reduzca a la imagen de un espacio de explotación, alineación y de exclusión, en el que la codicia y los abusos de poder de algunos empresarios han tenido históricamente mucha mayor visibilidad que cualquiera de las otras funciones sociales desempeñadas por la empresa.

En la actualidad el 'divorcio' entre empresa y sociedad se ha agudizado, en un momento en que la gran empresa tiene su mayor poder. De las 100 mayores economías del mundo, casi la mitad son empresas transnacionales. Por tanto, a mayor poder, se les exige mayor responsabilidad y se les recuerda constantemente que los negocios no pueden tener éxito en sociedades y países fracasados.

Aunque ésta tiene una larga historia, con el cambio de siglo la redefinición de las relaciones entre empresa y sociedad a través de la Responsabilidad Social de las Empresas (RSE) se ha convertido en un tema cada vez más prioritario y omnipresente en todos los ámbitos: académico, político, social, jurídico, mediático, empresarial... La RSE, llevada a sus últimas consecuencias, replantea el papel de la empresa en la sociedad del siglo XXI.

La RSE ha resurgido en estos últimos años con una renovada fuerza a consecuencia de una gran diversidad de fenómenos y rasgos del entorno, como los relacionados con el trabajo, el desarrollo de la sociedad civil, la pérdida de soberanía por parte de los estados y del sector público ante el incremento del poder e influencia de la empresa o la preocupación cada vez mayor por el deterioro medioambiental.

El concepto de RSE plantea la exigencia cívica de una mayor corresponsabilidad de las distintas instituciones y del conjunto de los actores económicos, políticos y sociales con los objetivos de construcción de una sociedad más próspera, con mayores niveles de justicia y equidad y con un medioambiente más limpio y seguro. Aunque aún falta mucho camino por avanzar, no cabe duda de que la RSE está contribuyendo a cambiar la mentalidad de cada vez más corporaciones y de las personas que trabajan para ella, como acreditan

numerosos estudios y publicaciones como el Anuario Corresponsables.

A pesar de lo anterior, sigue sin estar del todo acordado ni su significado, ni su carácter constitutivo, ni su alcance, ni la naturaleza de este fenómeno, ni siquiera sus dimensiones y/o áreas de actuación. El debate sobre la RSE, lejos de estar resuelto, se configura como un proceso abierto y dinámico, incluso en el término, si debe ser RSE u otros como Responsabilidad Social Corporativa (RSC), Responsabilidad Corporativa (RC), Sostenibilidad, Sustentabilidad, ESG, Negocio Responsable...

En este artículo se emplea el término RSE porque es el que está más consensuado hasta el momento y es el que integra a todo tipo de empresas, tanto grandes como medianas y pequeñas.

Dado que sigue sin estar establecido ni su significado ni su carácter constitutivo, proponemos en la Tesis Doctoral la siguiente definición integradora: las organizaciones corresponsables deben ir más allá de la Ley y contribuir al desarrollo sostenible y al bienestar de la sociedad integrando de una manera transversal en todas sus operaciones y políticas las preocupaciones sociales, laborales, medioambientales y de respeto a los Derechos Humanos que surgen de la relación y el diálogo transparente con todos sus grupos de interés, responsabilizándose así tanto de las consecuencias

como los impactos que se derivan de sus acciones, decisiones y actividades.

La implantación de un sistema de gestión de RSE puede suponer para la organización, entre otras cosas, transparencia, comportamiento ético, integración de la Responsabilidad Social en toda la organización y puesta en práctica en sus relaciones y comunicación con los grupos de interés, en un proceso permanente de mejora continua.

La importancia que un enfoque estratégico de RSE tiene para la competitividad de las empresas se traduce en beneficios en cuanto a gestión de riesgos, ahorro de costes, imagen y reputación, acceso al capital, clima laboral, gestión de recursos humanos, capacidad de innovación y mejores relaciones con los clientes, gobiernos, organizaciones pares, proveedores, medios de comunicación y la comunidad donde opere.

La RSE se puede aplicar a cualquier tipo de organización, independientemente de sus características, localización, dimensión y tamaño. Se suele contextualizar desde dos dimensiones, una externa y otra interna, que es la que concierne a los trabajadores.

Sólo la entidad que se involucre en las demandas sociales, combinando innovación, competitividad y rentabilidad con una corresponsabilidad consecuente entre éstos, será sostenible y perdurará en el tiempo.

La RSE constituye, por tanto, un nuevo modelo de gestión que integra, en el proceso de toma de decisión de los temas estratégicos y los operativos, al menos los aspectos económicos y de gobierno corporativo, los Derechos Humanos, el impacto ambiental, la acción social, el ámbito laboral, la lucha contra la corrupción y el diálogo con los grupos de interés, también llamados partes interesadas o *stakeholders* (grupos de interés).

Algunos autores consideran incluso que hemos entrado ya en un nuevo ciclo económico llamado “economía de los intangibles”, un nuevo concepto en el que cambia el rol de la empresa y la marca corporativa e implica entender que el poder hoy está en manos de los grupos de interés. Los *stakeholders* son aquellos grupos sociales e individuos afectados de una u otra forma por la existencia y acción de la empresa, con un interés legítimo, directo o indirecto, por la marcha de ésta, que influyen a su vez en la consecución de los objetivos marcados y su supervivencia.

Los *stakeholders* más habituales en cualquier empresa son los trabajadores, propietarios, clientes, proveedores, administraciones públicas, competidores, medios de comunicación, comunidad local, sociedad en general...).

La RSE interna

El stakeholder "empleado" es clave para fomentar la RSE dentro y fuera de las organizaciones, pues pueden

constituir sus principales embajadores. Hasta que las empresas no consideren a sus activos humanos como auténtico valor diferencial, no mejorará la imagen que tienen ante una parte de la sociedad y no se creará un mundo mejor, más justo y equitativo.

Una empresa que trate bien a sus empleados, además de generar orgullo de pertenencia y mejorar su clima laboral, obtendrá un mayor reconocimiento social, atrayendo clientes y generando mayor confianza en los proveedores y demás grupos de interés.

No podemos olvidar, como antes se ha insinuado, que el trabajo para toda la vida, ese acuerdo tácito que se estableció después de la segunda guerra mundial en el que las direcciones de las empresas aseguraban seguridad y estabilidad de empleo y aumentos regulares del poder adquisitivo de los salarios, mientras que los representantes de los trabajadores aceptaban el poder de dirección del empresario y la racionalización científica del trabajo, ya no funciona en la actualidad, lo que exige un nuevo 'contrato social' entre empleador y empleado.

Esto es debido a un buen número de factores demográficos, económicos, tecnológicos, culturales y sociales que pueden calificarse de trascendentales para la realidad del trabajo, pues están afectando a su posibilidad misma de realizarse. Se tratan de cambios tan radicales y profundos en nuestra sociedad que estamos asistiendo a la tercera gran revolución de la

humanidad, equiparándose en significado y consecuencias a la aparición de la agricultura y a la revolución industrial, y que, por ello, están teniendo claras repercusiones sobre el mercado laboral y sobre los recursos humanos con los que las empresas cuentan.

Un hecho que se produce en un momento en que, paradójicamente, cada vez más empresas se refieren a sus empleados como su principal activo y en una etapa en la que más se ha profesionalizado la gestión de las personas en las modernas direcciones de Recursos Humanos, antiguas áreas de Personal.

Uno de los retos más inmediatos para las empresas es la construcción de una organización donde, efectivamente, las personas que la integran estén en el centro de la misma. Se debe enfocar la gestión de recursos humanos para conseguir una mayor competitividad y rentabilidad de la empresa.

Por este motivo y aun reconociendo que el contenido de la Responsabilidad Social es fundamentalmente cambiante, resulta clave definir unos mínimos que nos allanen el camino hacia la RSE Interna. En este sentido, después de analizar a fondo todos los documentos e iniciativas impulsadas por las principales organizaciones nacionales e internacionales relacionadas con la Sostenibilidad (Gobierno español, Unión Europea, Naciones Unidas, OIT, OCDE, GRI, Dow Jones Sustainability Indexes, Aenor, Forética, ISO 26000, SA 8000...) concluimos en la Tesis Doctoral que sólo si las

empresas apuestan por promover sistemáticamente dentro de sus organizaciones, por lo menos, la gran mayoría de las siguientes diez políticas se podrán llegar a considerar laboralmente responsables: formación y aprendizaje permanente, la salud y seguridad laboral, la igualdad de oportunidades, la comunicación interna, los Derechos Humanos, las relaciones laborales, la creación y mantenimiento de empleo, la conciliación entre vida profesional y personal y la acción social con empleados.

Por tanto, la RSE Interna se refiere a las prácticas y políticas que una organización implementa para garantizar el bienestar de sus empleados y mejorar las condiciones laborales. Estas pueden incluir desde condiciones laborales justas y seguras hasta programas de desarrollo personal y profesional, beneficios sociales y un equilibrio adecuado entre la vida laboral y personal. La RSE Interna reconoce que los empleados son los principales activos de una empresa y que su bienestar es crucial para el éxito organizacional.

La comunicación de la RSE interna

Como siempre decimos en Corresponsables, tan importante es hacer las cosas bien como hacerlas saber, pues en este mundo tan complejo, global e interdependiente, lo que no se comunica no existe. Sin embargo y aunque resulte extraño que esto lo diga un periodista, en la RSE no conviene comenzar la casa por

la ventana y antes de comunicar de puertas hacia fuera, es importante tener en cuenta a los empleados en todas sus políticas y estrategias y dialogar con ellos.

Hay que tener en cuenta que los propios trabajadores de las empresas son también consumidores y en algunos casos inversores por lo que, si se quiere extender la RSE a la sociedad, es muy importante trabajar de una manera más acentuada la Comunicación de la RSE con este grupo de interés.

La comunicación se ha convertido en una de las principales preocupaciones de las grandes empresas, dada la relevancia que hoy en día posee el hecho de mantener un diálogo constante con sus *stakeholders* y establecer con ellos una relación de confianza establecida para la obtención del bien común.

Las organizaciones deben emplear la Comunicación Responsable, entendiéndola como la gestión estratégica de la totalidad de los aspectos relacionados con la información y comunicación de la Responsabilidad Social y la Sostenibilidad, tanto en su dimensión interna como externa, a través de sus diversas herramientas con criterios de transparencia, veracidad, honestidad, rigurosidad y utilidad, que surgen de la relación y diálogo con todos los *stakeholders* con los que la organización interactúa.

El aumento de la Comunicación Responsable en las empresas se debe a una serie de razones tales como las

amenazas a la legitimidad de la organización, el aumento de la exposición a los medios de comunicación, el incremento de la presión pública, la adopción de prácticas institucionalizadas o las amenazas a la imagen de la organización.

En la RSE resulta clave la rendición de cuentas y la transparencia por parte de la organización, por sus impactos conocidos y probables en la sociedad, la economía y el medio ambiente, así como por las acciones tomadas para prevenir la repetición de impactos negativos involuntarios e imprevistos. Deben revelar de forma clara, precisa y completa la información sobre las políticas, decisiones y actividades de las que son responsables a todos sus grupos de interés.

Las empresas que no asumen ningún tipo de compromiso público no dejan de ostentar una responsabilidad respecto al impacto de sus operaciones. Se considera que estas entidades, que ni siquiera comunican la asunción de compromisos sociales y medioambientales, se encuentran en un estadio muy primario de evolución en la gestión de su RSE.

La comunicación debe ser interiorizada en la empresa, en su toma de decisiones y en su comportamiento, por lo que debe darse a conocer y dialogar directamente con todos los colectivos con los que está relacionada.

La comunicación de la RSE sigue teniendo mala fama, ya que es interpretada por algunos públicos como una acción de maquillaje corporativo, también conocido como greenwash. Para evitarlo, la RSE debe concebirse como una rendición de cuentas, que no se limite a señalar aspectos económicos, sino que además se adicionen elementos sociales y medioambientales desde un enfoque integral y transversal. De esta manera, se podrá alcanzar uno de los valores intangibles más importantes de la relación entre *stakeholders* y empresa: el factor confianza.

Hay que tener en cuenta que comunicar no es sólo dar información, sino que implica una relación bidireccional que incluye la escucha activa y el diálogo con los actores con los que la empresa interactúa.

Por este motivo, Corresponsables creó hace ya unos años el Observatorio de la Comunicación Responsable (ObservaRSE) con el objetivo de profundizar e investigar sobre todo lo relacionado con la comunicación de la RSE. Con el apoyo y participación de más de 150 personas y organizaciones de siete países de habla hispana, publicó una serie de 9 documentos que incluyen los 10 puntos más resaltantes a tomar en cuenta a la hora de planificar, diseñar, ejecutar y medir la Comunicación de la RSE y la Sostenibilidad con cada uno de los principales grupos de interés con los que se relacionan las organizaciones.

El primero de ellos precisamente fue el titulado: ‘La Comunicación responsable con empleados’.

En este paper se recogen algunas recomendaciones para que la comunicación sea efectiva. Entre ellas: la transparencia para generar credibilidad, la coordinación con los diferentes departamentos y la búsqueda de una comunicación que sea inclusiva, cercana, coherente y motivadora.

Mediante un proceso de edición se logró consolidar todas las aportaciones en los siguientes 10 puntos redactados con un lenguaje cercano para el acceso de todos los grupos de interés:

1. Integral

La comunicación interna debe estar en línea con el resto de acciones de comunicación de la organización. Comunicación externa, interna y RSE tienen que ir de la mano. Deben ser aliadas y estar alineadas porque todas emanan de la organización. No hay nada peor para los trabajadores que enterarse por los medios de comunicación de lo que hace bien o mal su organización. Además, debe llegar a todos los trabajadores y colaboradores de la organización, independientemente de su categoría profesional, tipo de contrato y vinculación.

2. Participativa

Los trabajadores deben ser los embajadores de la organización en RSE. Son el activo más importante de la organización y han de ser los primeros prescriptores y deben ayudar a integrar y comunicar nuestra Responsabilidad Social entendiéndola siempre como mejora continua. Debemos poner en valor su trabajo en la RSE. Eso genera orgullo de pertenencia, credibilidad y menos riesgo reputacional.

3. Equilibrada

Debemos ser más transparentes con los trabajadores. La imagen de que somos perfectos no es buena porque genera un efecto más negativo que positivo. Por tanto, conviene equilibrar los mensajes de lo que hacemos bien con lo que no lo hacemos tan bien, sin recrearnos en lo malo sino en cómo podemos mejorar. Eso da credibilidad.

4. Coordinada

Hay que mejorar la coordinación de los que lideran la RSE con el resto de los departamentos de la organización, especialmente con Recursos Humanos si no está en esa área.

5. Inclusiva

La comunicación interna debe tener en cuenta todas las necesidades del equipo y estar adaptada en formato y contenido a todos y cada uno de sus integrantes. Debe

poner en valor la inclusión y la integración de personas con capacidades diferentes.

6. Comprometida

Para ser una organización socialmente responsable hay que aspirar a tener empleados comprometidos. La comunicación interna debe promover este compromiso a través, por ejemplo, de acciones de voluntariado corporativo, dando la posibilidad a los empleados de elegir en qué proyectos sociales y/o ambientales invertir, involucrándolos en iniciativas, compartiendo resultados, etc.

7. Coherente

La comunicación interna debe estar muy ligada a la realidad porque si no, no es eficaz. La comunicación interna tiene un rasgo muy relevante, y es que cada empleado tiene su propia visión de la empresa por sus vivencias. Si las informaciones que se emiten desde comunicación no son coherentes con lo que viven los empleados es cuando perdemos credibilidad. La consistencia, seriedad y credibilidad de la comunicación interna se hace con planificación, recursos y tiempo. Es clave poner en valor las iniciativas de RS y conectarlas con la actividad de la compañía.

8. Creativa

La coherencia y la consistencia de la información no está reñida con la creatividad. Si invertimos en

creatividad para llegar a los públicos externos, ¿por qué no hacer el mismo esfuerzo con los internos? Una comunicación corresponsable debe poner todo su empeño en lograr repercutir en el destinatario, innovando en formatos y contenidos.

9. Cercana

Una buena comunicación interna tiene que ser honesta, transparente, humilde, participativa y directa. La comunicación institucional tiene poca credibilidad, es preferible incluir testimonios vivenciales. Los aspectos informales cada vez ganan más peso.

10. Motivadora

La comunicación interna de la Responsabilidad Social tiene un doble rol: que los empleados entiendan qué es la RSE y, a su vez, cómo logramos comunicar internamente lo que estamos haciendo las organizaciones en esta materia. La comunicación interna es el gran aliado para que empleados y directivos se alineen con la estrategia de compañía y generen confianza ante sus otros grupos de interés.

Conclusiones

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) no supone ni va a suponer la solución de todos los problemas del mundo, pero sí puede y debe ser el modelo a seguir por las empresas y por todo tipo de

organizaciones, la vía, el enfoque y el proceso que fomente la corresponsabilidad y contribuya a aportar coherencia a este complejo y controvertido mundo, cuya sociedad necesita y exige que sea cada vez más sostenible, solidario, equitativo y laboralmente responsable. Lejos de ser una moda pasajera o una herramienta más de mejora de imagen, la RSE es un nuevo modelo de gestión que debe llegar a formar parte de su propio ADN, de su core business.

La implementación de prácticas de RSE Interna ofrece numerosos beneficios para los empleados. Sólo si las empresas promueven sistemáticamente dentro de sus organizaciones las siguientes diez dimensiones o ámbitos de la RSE Interna se podrán llegar a considerar laboralmente responsables: formación y aprendizaje permanente, salud y seguridad laboral, igualdad de oportunidades, comunicación interna, Derechos Humanos, relaciones laborales, creación y mantenimiento de empleo, la conciliación entre vida profesional y personal y acción social con empleados.

Un entorno laboral saludable y justo aumenta la satisfacción y la motivación, lo que se traduce en una mayor productividad y menor rotación de personal. Los programas de desarrollo profesional y personal permiten a los empleados crecer dentro de la organización, lo que a su vez mejora su lealtad y compromiso. En esta línea, la RSE Interna contribuye significativamente a la creación de una cultura organizacional positiva.

En este sentido, como también ya se ha dicho, tan importante es hacer las cosas bien como hacerlas saber. Cuando las empresas informan y especialmente comunican y hacen participe claramente a los empleados de sus iniciativas de RSE, estos se sienten más motivados para participar y convertirse en embajadores.

La transparencia y la honestidad son fundamentales para una Comunicación Responsable efectiva. Las empresas deben compartir información relevante y precisa con sus empleados de manera regular. Esto incluye comunicar claramente las políticas de RSE, los objetivos de la empresa y cualquier cambio importante que pueda afectar a los empleados. La honestidad en la comunicación también implica reconocer errores y tomar responsabilidad, lo que fomenta la confianza y el respeto.

Fomentar la participación y la retroalimentación es esencial para una comunicación efectiva. Las empresas deben crear canales de comunicación abiertos donde los empleados puedan expresar sus opiniones, preocupaciones y sugerencias. Esto puede incluir encuestas de satisfacción, reuniones periódicas, buzones de sugerencias y plataformas en línea para la retroalimentación.

En definitiva, la integración de la RSE Interna con una Comunicación Responsable es esencial para el éxito organizacional. Esta comunicación debe ser transparente, honesta y bidireccional, permitiendo que

los empleados no solo reciban información, sino que también puedan expresar sus opiniones y preocupaciones. La transparencia en la comunicación es crucial para construir confianza y credibilidad tanto dentro como fuera de la empresa.

Enfoque integral: Comunicación Interna, RSE y Derechos Humanos en el entorno organizacional

Dra. Sandra Patricia Orjuela Córdoba¹, Colombia

Introducción

En las últimas décadas, el entorno empresarial global ha experimentado una transformación significativa en términos de expectativas sociales y responsabilidades corporativas. La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y el respeto a los derechos humanos han emergido como elementos esenciales no solo para la reputación de las empresas, sino también para su sostenibilidad a largo plazo. Este cambio está impulsado por una serie de factores

¹ Doctora en Comunicación Organizacional–Mención Doctorado Europeo por la Universidad de Málaga (España). Comunicadora Social y Periodista de la Universidad de La Sabana (Colombia). Especialista en Sociología del Consumo e Investigación de Mercados de la Universidad Complutense de Madrid. Posee el GRI Certified Training Course on GRI Sustainability Reporting Process. Socia–fundadora y directora de HMO Consultores Internacionales. Con experiencia de 30 años a nivel directivo y desde la consultoría en el campo de la Estrategia + Comunicación + RSE, para empresas en Iberoamérica, en diversos sectores de la industria y la academia.

interrelacionados que reflejan la creciente demanda por parte de gobiernos, consumidores, inversores y la sociedad en general, para que las empresas operen de manera ética y con un impacto positivo en las comunidades en las que operan.

A nivel global, marcos regulatorios como los Principios Rectores sobre Empresas y Derechos Humanos de la ONU y las Normas de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) han establecido pautas claras para que las empresas reconozcan y respeten los derechos humanos en sus operaciones y cadenas de suministro. Estos marcos también enfatizan la necesidad de que las empresas prevengan, mitiguen y remedien cualquier impacto negativo sobre los derechos humanos. Además, iniciativas como el Pacto Global de las Naciones Unidas y las Líneas Directrices de la OCDE, para empresas multinacionales sobre conducta empresarial responsable, han promovido estándares de conducta empresarial responsables, estableciendo un vínculo directo entre la RSE y los derechos humanos.

Además, la globalización ha ampliado las fronteras de las operaciones empresariales, lo que ha hecho que las compañías se enfrenten a desafíos más complejos en cuanto al respeto de los derechos humanos. Las cadenas de suministro internacionales, a menudo fragmentadas y con múltiples capas de subcontratistas, han sido objeto de escrutinio debido a violaciones de derechos laborales, como trabajo forzoso, condiciones de trabajo

inseguras y explotación infantil. Las empresas son cada vez más responsables de garantizar que sus socios comerciales también cumplan con los estándares de derechos humanos.

Por otro lado, las crisis humanitarias y medioambientales recientes, como el cambio climático, la migración forzada y los desastres naturales, han subrayado la necesidad de que las empresas asuman un papel activo en la protección de los derechos humanos y en la construcción de resiliencia comunitaria. Los desafíos globales relacionados con la sostenibilidad y los derechos humanos ya no pueden ser ignorados y las empresas están llamadas a ser agentes de cambio positivo.

Y conjuntamente la pandemia de COVID-19 también puso de relieve la importancia crítica de las políticas de RSE y derechos humanos, ya que las empresas se enfrentaron a decisiones difíciles sobre cómo tratar a sus empleados, clientes y comunidades en tiempos de crisis. Esto impulsó aún más la demanda de enfoques empresariales más responsables y centrados en el bienestar humano.

1. La comunicación interna

La comunicación interna se refiere a los procesos mediante los cuales una organización distribuye información, coordina actividades y fomenta la cohesión

entre sus empleados a través de mensajes transmitidos de manera formal e informal.

Para Orjuela, S. (2017, pp. 27-28), la comunicación interna es vital porque:

Estas dinámicas empresariales, comunicacionales, relacionales y reputacionales, hacen que la comunicación interna reposicione su importancia para la vida y gestión de cualquier tipo de organización, ya sea pública, privada o del tercer sector, buscando involucrar a todos los miembros, colaboradores y/o empleados de la empresa en todos los procesos y alinearlos de cara a los objetivos de la organización, generando comportamientos y decisiones acordes con las metas propuestas y motivando, para que los miembros sean partícipes y constructores de la cultura corporativa.

La comunicación interna dinamiza procesos, alinea objetivos, armoniza intereses, visiones y metodologías para llegar al fin último de la organización; apoya en la creación de una cultura compartida por todos los miembros de la misma. La comunicación interna y la cultura se retroalimentan, ya que la cultura marca el tipo de comunicación que se da en una organización y a su vez la comunicación apoya y media para gestionar la cultura.

La comunicación interna nivela a los miembros de la empresa o institución, cuando se logra que todos compartan los mismos códigos y simbolismos

organizacionales y cuando crea espacios para que todos participen y aporten desde su propia individualidad a la cultura de la organización.

La importancia de la comunicación interna radica en su capacidad para alinear a los empleados con los objetivos y valores de la organización. Además, promueve la transparencia, la colaboración y la comprensión mutua dentro de la empresa. Cuando se gestiona adecuadamente, la comunicación interna facilita la adopción de cambios, mejora la moral y el compromiso de los empleados y contribuye a una cultura organizacional cohesiva y orientada hacia el logro de metas compartidas.

En el contexto de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y los derechos humanos, la comunicación interna es crucial para integrar estas prácticas en el ADN organizacional, asegurando que los empleados comprendan y apoyen las políticas y principios éticos de la empresa.

2. La Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) se refiere al compromiso de una empresa para operar de manera ética y sostenible, asumiendo la responsabilidad de su impacto económico, social y ambiental. La RSE se basa en la idea de que las empresas no solo deben

generar beneficios económicos, sino también contribuir al bienestar de sus empleados, las comunidades donde operan y el medio ambiente en general.

La RSE puede dividirse en varias dimensiones:

- **Dimensión económica:** la empresa debe ser rentable, pero con un enfoque en la creación de valor compartido.
- **Dimensión social:** involucra acciones que impacten positivamente a las personas, tanto dentro como fuera de la empresa, incluyendo programas de apoyo a la comunidad, igualdad de oportunidades, y bienestar de los empleados.
- **Dimensión ambiental:** implica la gestión responsable del impacto de la empresa en el entorno natural, minimizando la huella ecológica y promoviendo la sostenibilidad.

El vínculo entre la RSE y la sostenibilidad es fundamental, ya que las empresas socialmente responsables tienden a estar más orientadas hacia el desarrollo a largo plazo, equilibrando el crecimiento económico con el bienestar de la sociedad y la protección del medio ambiente. La ética empresarial se manifiesta en la RSE cuando las empresas actúan no solo por beneficios financieros, sino también en función de los principios morales y valores sociales.

3. Derechos Humanos en las empresas

Los derechos humanos en las empresas son los derechos y libertades fundamentales que deben ser respetados y promovidos por las compañías en todas sus operaciones. Esto incluye la protección contra violaciones laborales, como la discriminación, el trabajo forzoso o infantil y la garantía de condiciones de trabajo seguras y justas. Las empresas tienen la obligación de prevenir, mitigar y remediar cualquier impacto negativo sobre los derechos humanos que puedan surgir directa o indirectamente de sus actividades y operaciones.

El marco internacional más relevante en este contexto son los Principios Rectores sobre Empresas y Derechos Humanos de las Naciones Unidas, también conocidos como el marco de "Proteger, Respetar y Reparar". Este establece que:

- 1. Los Estados tienen el deber de proteger** contra los abusos de los derechos humanos por parte de terceros, incluidas las empresas.
- 2. Las empresas tienen la responsabilidad de respetar** los derechos humanos, evitando infringirlos y abordando cualquier impacto adverso que surja.
- 3. Las víctimas deben tener acceso a reparaciones efectivas**, ya sea a través de mecanismos judiciales o extrajudiciales.

Este marco obliga a las empresas a adoptar medidas proactivas para garantizar que sus operaciones no contribuyan a violaciones de derechos humanos, tanto en su sede principal como a lo largo de toda su cadena de suministro global.

Pacto Global habla de tres pasos, para implementar los principios rectores sobre empresas y DD.HH. de la ONU: 1. aprobar una política de compromiso con los derechos humanos, 2. identificar y mitigar los riesgos en DD.HH. a través de un proceso de debida diligencia y 3. contar con mecanismos de reclamación.

4. Relación entre Comunicación Interna, RSE y Derechos Humanos

La comunicación interna es un elemento esencial para la implementación efectiva de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), ya que conecta las estrategias corporativas con las acciones diarias de los empleados y asegura que los valores y objetivos de la RSE sean comprendidos y aplicados en todos los niveles de la organización.

La comunicación interna actúa como el vehículo clave para difundir los compromisos éticos y sociales de la empresa, desde los directivos hasta los operativos. Sin una comunicación clara y consistente, las políticas de RSE corren el riesgo de quedar como meras declaraciones formales, sin ser integradas en las

prácticas cotidianas. Por ello, es fundamental que todos los empleados conozcan no solo las políticas de RSE, sino también cómo sus roles individuales contribuyen al logro de estos objetivos.

La comunicación interna también tiene un impacto directo en el compromiso y la motivación de los empleados. Cuando los trabajadores entienden cómo sus actividades diarias están alineadas con los valores más amplios de la empresa, como el respeto al medio ambiente, la ética laboral o el apoyo a las comunidades locales, están más inclinados a sentirse motivados y a actuar de manera proactiva en favor de estos objetivos.

La gestión de Recursos Humanos no se puede mantener exenta en su obligación de respetar cuestiones tan trascendentales como son los derechos humanos, la legitimidad de la negociación colectiva, el fomento de la igualdad de derechos y oportunidades de hombres y mujeres, la eliminación de la discriminación de distintos órdenes, la salud y la seguridad en el trabajo, la relación con las fuerzas locales o el respeto al entorno natural y a la ecología interna de la organización. (Carneiro, 2008, p. 43)

La interacción entre la comunicación interna, la RSE y los derechos humanos es crucial para el éxito organizacional en el mundo moderno. Estos tres elementos están profundamente interrelacionados y se refuerzan mutuamente dentro de las empresas:

- 1.** La comunicación interna facilita la implementación de la RSE y los derechos humanos: a través de una comunicación clara y efectiva, las empresas pueden asegurar que sus empleados comprendan y se comprometan con los principios éticos y de responsabilidad que guían las operaciones. La comunicación interna desempeña un papel clave en educar a los empleados sobre las políticas de RSE y derechos humanos, asegurando que todos los niveles de la organización estén alineados con estos valores.
- 2.** La RSE, cuando se comunica eficazmente internamente, contribuye a una cultura organizacional ética y responsable: si una empresa promueve activamente prácticas responsables, como el respeto a los derechos humanos y la sostenibilidad y comunica estos valores de manera coherente a través de su red interna, se crea un entorno de trabajo más comprometido, donde los empleados se sienten partícipes de una misión mayor.
- 3.** El respeto por los derechos humanos se refleja en la manera en que las empresas tratan a sus empleados, proveedores y comunidades: la comunicación interna permite difundir estos valores y asegurar que las prácticas sean consistentes a lo largo de la organización. Por ejemplo, políticas claras contra la discriminación o el acoso deben ser comunicadas y entendidas por todos los empleados, para que se conviertan en una realidad operativa.

Una comunicación interna sólida asegura que los principios de RSE y los derechos humanos se implementen de manera efectiva, beneficiando no solo a la empresa, sino también a la sociedad en general.

La sinergia entre estos tres conceptos potencia la capacidad de las empresas, para actuar de manera ética y responsable, al mismo tiempo que mejoran su sostenibilidad y competitividad en un entorno global cada vez más exigente.

4.1. Impacto en la cultura organizacional

La cultura organizacional refleja los valores, creencias y comportamientos compartidos dentro de una empresa. Una adecuada comunicación interna no solo facilita la difusión de las políticas de RSE, sino que también contribuye a fortalecer una cultura organizacional basada en principios éticos y responsables.

Cuando los empleados reciben una comunicación constante y transparente sobre las metas y logros de la RSE, se sienten parte de una misión más grande que trasciende los objetivos comerciales y financieros. Esto genera un sentido de propósito, que es un poderoso motor para el compromiso y la lealtad de los trabajadores. Además, fomenta una cultura de responsabilidad en la que los empleados se sienten empoderados para tomar decisiones que estén alineadas con los valores de la empresa.

Una comunicación interna eficaz también permite a la empresa identificar y resolver posibles brechas entre los valores declarados y las prácticas reales dentro de la organización. Por ejemplo, si una empresa promueve la igualdad de género como parte de su RSE, pero los empleados perciben disparidades en la contratación o promoción, una buena comunicación interna puede abrir espacios de diálogo para abordar estos problemas.

La transparencia es un componente crítico de esta cultura organizacional. Cuando las empresas comparten de manera abierta los desafíos que enfrentan en la implementación de la RSE y los esfuerzos que están realizando para mejorar, generan confianza entre los empleados y las partes interesadas. Esta confianza, a su vez, fortalece la cohesión interna y mejora el desempeño general de la organización.

En conclusión, la comunicación interna no solo facilita la implementación de las políticas de RSE, sino que también juega un papel clave en la creación y el mantenimiento de una cultura organizacional ética, coherente y comprometida con el bienestar social y ambiental.

Al transmitir de manera efectiva los valores de la RSE y alinear las acciones diarias de los empleados con estos objetivos, las empresas pueden lograr un impacto positivo tanto dentro como fuera de la organización.

4.2. La confluencia entre RSE y derechos humanos

La confluencia entre la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y los derechos humanos, refleja la evolución del enfoque empresarial hacia un modelo más ético y sostenible.

Las políticas de RSE modernas no solo consideran aspectos económicos, ambientales y sociales, sino que también incluyen la protección de los derechos humanos como un componente central. Esto abarca el respeto por los derechos laborales, la no discriminación, la igualdad de género, la seguridad en el trabajo y el combate a prácticas como el trabajo forzoso y la explotación infantil.

Las empresas, especialmente las que operan a nivel global, tienen la responsabilidad de garantizar que sus operaciones, así como las de sus proveedores y socios comerciales, respeten los derechos humanos. Esto es particularmente relevante en las cadenas de suministro, donde las condiciones laborales pueden variar significativamente en diferentes regiones y donde las empresas deben implementar controles adecuados para garantizar que sus productos no se produzcan en condiciones de explotación o abuso.

Al integrar la protección de los derechos humanos en sus políticas de RSE, las empresas pueden:

- Prevenir violaciones laborales y sociales.
- Mitigar riesgos legales y reputacionales.

- Contribuir a un entorno más justo y equitativo.
- Fomentar la sostenibilidad.

En este sentido, los derechos humanos se convierten en un elemento clave de la estrategia de RSE, vinculado a la creación de valor no sólo para la empresa, sino también para la sociedad en su conjunto. Las políticas responsables aseguran que las operaciones empresariales no contribuyan, ni hagan cómplices de la marginación o explotación de los trabajadores y que se respeten los estándares básicos de dignidad humana.

4.3. Normativas y estándares internacionales

Para guiar y estructurar sus políticas de RSE y derechos humanos, las empresas cuentan con un conjunto de normativas y estándares internacionales ampliamente reconocidos que establecen principios claros sobre cómo deben operar de manera ética y responsable. Los más importantes son:

- **Principios Rectores sobre Empresas y Derechos Humanos de la ONU:** este es el marco internacional más ampliamente aceptado para integrar los derechos humanos en las actividades empresariales.
- **Pacto Global de las Naciones Unidas:** es una iniciativa voluntaria que establece 10 principios fundamentales en las áreas de derechos humanos, trabajo, medio ambiente y anticorrupción.

- **Normas ISO 26000:** esta norma internacional, aunque no es certificable, es una herramienta valiosa para las empresas que desean integrar la RSE, incluyendo la protección de los derechos humanos, en sus operaciones.

- **OCDE:** Directrices para Empresas Multinacionales: estas directrices establecen estándares no vinculantes para una conducta empresarial responsable, incluyendo la promoción de los derechos humanos.

- **Convenios de la Organización Internacional del Trabajo (OIT):** los convenios de la OIT son fundamentales para garantizar el respeto de los derechos laborales, que son una parte esencial de los derechos humanos. Estos convenios abarcan temas como la prohibición del trabajo infantil, el derecho a la negociación colectiva y la erradicación del trabajo forzoso.

- **Certificación voluntaria SA8000:2008:** es un estándar de Responsabilidad Social global, focalizado sobre la mejora de las condiciones laborales. Es el principal estándar de certificación social para organizaciones en todo el mundo. Es un marco general que ayuda a las organizaciones certificadas a demostrar su dedicación al trato justo de los trabajadores en todos los sectores y en cualquier país.

La adopción de estas normativas permite a las empresas no solo cumplir con las expectativas legales y

éticas internacionales, sino también generar confianza entre sus partes interesadas, fomentar la sostenibilidad a largo plazo y reducir riesgos asociados a violaciones de derechos humanos en sus operaciones y cadenas de suministro.

5. Desafíos en la implementación de la RSE y los derechos humanos a través de la comunicación interna en las organizaciones

5.1. Barreras comunicacionales

Las empresas enfrentan varias barreras comunicacionales al tratar de transmitir sus compromisos con la RSE y los DD.HH. de manera efectiva. Estas barreras pueden impedir que los empleados comprendan, adopten o apoyen plenamente las políticas responsables, lo que afecta su implementación. Algunas de las principales barreras incluyen:

- **Falta de coherencia en los mensajes:** en muchas empresas, la comunicación interna sobre RSE y DD.HH. puede ser inconsistente o incoherente, especialmente cuando los mensajes no se alinean con las acciones reales de la empresa. Si las políticas declaradas no coinciden con las prácticas observadas por los empleados, esto puede llevar a la desconfianza

y al escepticismo, socavando la credibilidad de la empresa.

- **Resistencia al cambio:** es una barrera común, especialmente cuando la implementación de políticas de RSE requiere cambios en las rutinas de trabajo, normas culturales o valores preexistentes dentro de la organización. Los empleados pueden percibir estas iniciativas como una carga adicional o innecesaria, especialmente si no ven un beneficio directo, para ellos mismos o para la empresa.
- **Sobrecarga informativa:** cuando la RSE y los DD.HH. son tratados como un tema más entre una multitud de comunicaciones, puede ser difícil captar la atención de los empleados y asegurar que se comprometan con estas políticas.
- **Falta de liderazgo en la comunicación:** en algunas empresas, los líderes no se comprometen lo suficiente con la comunicación de los valores de RSE o delegan completamente esta tarea a departamentos específicos, como el de Recursos Humanos o Relaciones Públicas. La falta de un liderazgo claro y comprometido en la comunicación interna puede llevar a que los mensajes no se perciban como prioritarios o estratégicos para la empresa.

5.2. Diferencias regionales y culturales

Las empresas globales a menudo enfrentan el desafío de gestionar diferencias culturales y regionales que

pueden afectar la efectividad de la comunicación interna y la implementación de prácticas responsables en materia de RSE y DD.HH. Estas diferencias incluyen:

- **Normas culturales y valores sociales:** Los valores culturales varían significativamente entre regiones y países, lo que puede influir en cómo se perciben los compromisos de RSE. Por ejemplo, las normas sobre derechos laborales y la equidad de género pueden variar en diferentes culturas, lo que puede generar resistencias o incomprensiones sobre las políticas globales de la empresa. En algunas regiones, los derechos humanos pueden ser vistos como un tema político o controvertido, lo que puede afectar la aceptación de las iniciativas de RSE.
- **Diferencias en la legislación y los estándares locales:** en algunos casos, las regulaciones locales pueden ser menos estrictas que los estándares internacionales promovidos por la empresa, lo que genera una desconexión entre las expectativas corporativas y las realidades locales. Esto puede ser un obstáculo para la implementación uniforme de políticas de RSE en todas las regiones, aunque la ISO 2600 para estos casos sugiere, cumplir con el más alto y estricto estándar, así no se exija en ese país o zona geográfica.
- **Lenguaje y barreras lingüísticas:** Las barreras idiomáticas pueden afectar la forma en que los empleados interpretan y entienden los mensajes

relacionados con la RSE. Traducir de manera literal los mensajes corporativos puede no captar las sutilezas culturales o los matices de los derechos humanos en contextos específicos, lo que puede llevar a malentendidos.

5.3. Oportunidades de mejoramiento

Superar estos desafíos requiere un enfoque estratégico y adaptable para mejorar la efectividad de la comunicación interna en el marco de la RSE y los derechos humanos. Algunas estrategias de mejora incluyen:

- **Alineación de mensajes y prácticas:** para garantizar la coherencia en los mensajes, es crucial que las políticas de RSE y derechos humanos se reflejen en las acciones diarias de la empresa. La dirección debe predicar con el ejemplo y demostrar su compromiso con estos valores a través de sus decisiones y comportamientos. Esto puede implicar una mayor transparencia en la comunicación sobre los avances y desafíos en la implementación de las políticas responsables.
- **Enfoque en la formación y sensibilización:** la resistencia al cambio se puede reducir a través de programas de capacitación y sensibilización que expliquen por qué la RSE y los derechos humanos son importantes no solo para la empresa, sino también para la sociedad. Los empleados deben entender

cómo su trabajo contribuye al éxito de estas políticas. Además, los talleres interactivos y las sesiones de formación pueden ser más efectivos que los simples comunicados, ya que involucran a los empleados activamente en el proceso.

- **Personalización de la comunicación, según los contextos culturales:** es esencial adaptar los mensajes de RSE a las particularidades culturales y regionales de cada contexto. Esto puede implicar trabajar con líderes locales para reinterpretar las políticas globales de manera que sean relevantes y comprensibles en cada región. Asimismo, se pueden realizar campañas de comunicación localizadas que aborden las necesidades y sensibilidades específicas de los empleados en cada área geográfica.

- **Uso de canales diversificados y accesibles:** para evitar la sobrecarga informativa y asegurar que los mensajes lleguen a todos los empleados, es importante utilizar una variedad de canales de comunicación, ajustados a las características de cada grupo de empleados. Por ejemplo, el uso de aplicaciones móviles o redes sociales internas puede ser más efectivo en ciertos contextos que los correos electrónicos tradicionales o incluso para ciertas comunidades es más efectivo el uso de mensajes de texto (sms). La clave es asegurar que la información relevante esté disponible de manera accesible y comprensible para

todos. Siempre dar prioridad a canales de doble vía que potencien el diálogo y la escucha activa.

- **Promoción del liderazgo en la comunicación:** el liderazgo tiene un papel fundamental en la transmisión de los valores de RSE y derechos humanos. Los directivos y gerentes deben estar involucrados activamente en la comunicación de estos temas, no sólo como mensajeros, sino como modelos a seguir. Esto implica hablar abiertamente sobre los compromisos de la empresa, participar en eventos y actividades de RSE y demostrar un compromiso personal con los derechos humanos.

- **Fomento del diálogo abierto y participación:** promover un entorno en el que los empleados se sientan libres para expresar sus opiniones y hacer preguntas sobre las políticas de RSE y DD.HH. puede generar una mayor comprensión y apoyo. La creación de foros de discusión, encuestas internas y reuniones abiertas puede facilitar la participación y garantizar que las preocupaciones y sugerencias de los empleados sean escuchadas e incorporadas en las decisiones de la empresa.

En resumen, para superar los desafíos de comunicación en la implementación de la RSE y los derechos humanos, las empresas deben adoptar un enfoque holístico y adaptable que reconozca las diferencias culturales y promueva la coherencia, la

transparencia y la participación activa en todos los niveles de la organización.

6. Recomendaciones para directivos

Para que los directivos de las empresas puedan implementar con éxito políticas de RSE y derechos humanos a través de una comunicación interna efectiva, se sugieren las siguientes acciones concretas:

- **Liderazgo visible y comprometido:** esto implica no solo comunicar estas políticas, sino también vivir de acuerdo con ellas y promover su importancia en todas las interacciones. Cuando los empleados ven a los líderes actuar de manera ética y responsable, es más probable que sigan su ejemplo. Los directivos también deben participar en iniciativas de RSE dentro y fuera de la empresa, demostrando su compromiso de manera tangible.
- **Creación de canales de diálogo y participación:** es esencial establecer canales de comunicación abiertos y accesibles donde los empleados puedan expresar sus opiniones, preocupaciones y sugerencias sobre las políticas de RSE y derechos humanos. Estos canales pueden incluir encuestas anónimas, reuniones periódicas, foros en línea o aplicaciones móviles, todos diseñados para fomentar el diálogo y la participación activa. Un entorno donde los empleados se sientan escuchados y parte de la co-construcción es clave para

la implementación exitosa de las políticas responsables.

- **Incorporación de la RSE en los objetivos de desempeño y compensación de los empleados:** esto puede incluir metas específicas relacionadas con la sostenibilidad, la diversidad, o la mejora de las condiciones laborales. Vincular el desempeño en RSE con las recompensas individuales motiva a los empleados a comprometerse más seriamente con estos objetivos.
- **Auditorías internas regulares:** para garantizar que las políticas de RSE y derechos humanos se estén implementando correctamente, es crucial llevar a cabo auditorías internas periódicas. Estas auditorías deben evaluar la efectividad de la comunicación interna, el cumplimiento de los estándares éticos y la adhesión a las normativas locales e internacionales. Además, las auditorías también proporcionan información valiosa, sobre las áreas que necesitan mejora o mayor enfoque.
- **Desarrollo de programas de formación continua que eduquen a los empleados sobre los principios de RSE y DD.HH.:** estos programas deben ser interactivos y adaptados a los diferentes niveles de la organización, asegurando que todos comprendan la importancia de estos temas y cómo se aplican en su trabajo diario. Las capacitaciones también deben actualizarse regularmente, para reflejar nuevas normativas y mejores prácticas.

- **Colaboración con *stakeholders* externos:** los directivos pueden fortalecer sus esfuerzos en RSE colaborando con *stakeholders* externos, como ONGs, organismos internacionales y comunidades locales. Estas alianzas pueden aportar nuevas perspectivas y conocimientos que beneficien la implementación de políticas de derechos humanos y RSE dentro de la empresa. También permiten que la empresa se involucre más profundamente en causas sociales y ambientales relevantes para sus operaciones.

Los directivos juegan un papel clave en la implementación exitosa de la RSE y los DD.HH. dentro de las empresas. A través de una comunicación interna efectiva, liderazgo activo, formación continua y una cultura de transparencia y rendición de cuentas, las empresas pueden mejorar significativamente su impacto social y ambiental, así como su desempeño organizacional.

Conclusiones

En este contexto global y cambiante, la RSE y el respeto a los derechos humanos no son meros complementos de las operaciones comerciales, sino componentes integrales de la estrategia corporativa moderna.

Las empresas que adoptan una postura proactiva en estos temas no solo mitigan riesgos legales y

reputacionales, sino que también crean valor a largo plazo, fortalecen sus relaciones con las partes interesadas y contribuyen al desarrollo sostenible a nivel global. La comunicación interna desempeña un papel crucial en este proceso, facilitando el alineamiento de los valores corporativos con las acciones diarias de los empleados y asegurando que todos los niveles de la organización se comprometan con estas responsabilidades.

Por otro lado, los consumidores están cada vez más informados y conscientes del impacto social y ambiental de las empresas. El auge de los medios digitales y las redes sociales ha permitido una mayor transparencia, exponiendo prácticas empresariales no éticas y generando campañas de presión contra las empresas que no cumplen con sus responsabilidades sociales. Esta presión no se limita al ámbito de consumo; los inversores institucionales, a través de enfoques como la inversión socialmente responsable (ISR) y la inversión en criterios ambientales, sociales y de gobernanza (ESG, por sus siglas en inglés), están exigiendo que las empresas gestionen los riesgos relacionados con los derechos humanos y adopten una postura proactiva en términos de sostenibilidad.

Para que las empresas puedan adaptarse a estas demandas futuras y seguir siendo competitivas en un entorno global, es esencial que tomen medidas proactivas para integrar plenamente la RSE, los derechos

humanos y la comunicación interna en su ADN corporativo. Algunas acciones clave incluyen:

- **Adoptar un liderazgo proactivo en sostenibilidad:** esto requiere un compromiso visible desde la alta dirección, con inversiones en innovación y colaboración con *stakeholders* externos para abordar desafíos globales como el cambio climático, la desigualdad y las violaciones de derechos humanos.
- **Construir una cultura corporativa basada en valores:** colocando en primer plano la sostenibilidad y los derechos humanos. Esto no solo mejorará la reputación de la empresa, sino que también atraerá a empleados talentosos que busquen trabajar en entornos donde sus contribuciones puedan tener un impacto positivo en la sociedad.
- **Desarrollar estrategias de comunicación efectivas y continuas:** los directivos deben asegurarse que los mensajes no solo informen, sino que también inspiren y motiven a los empleados a actuar en consonancia con los valores de la empresa.
- **Medir y reportar el impacto social y ambiental en términos de sostenibilidad y derechos humanos:** estas mediciones deben ser transparentes y comunicadas tanto internamente como a los *stakeholders* externos, con el objetivo de mejorar continuamente las prácticas empresariales y robustecer la rendición de cuentas.

En síntesis, para que las empresas del futuro sean sostenibles y responsables, deben integrar de manera estratégica la RSE, los derechos humanos y la comunicación interna en su núcleo operativo y estratégico. Este enfoque no solo es crucial para el éxito a largo plazo, sino también para el bienestar general de las comunidades y el planeta.

Es hora de que las empresas tomen el protagonismo y se conviertan en líderes del cambio positivo, asumiendo la responsabilidad de construir un futuro más ético, justo y sostenible para todos.

Referencias

- Carneiro, M. (2008). *Guía de Responsabilidad Social Interna y Recursos Humanos*. Recuperado https://www.juntadeandalucia.es/export/drupaljda/1_1761_guia_responsabilidad_social_empresarial_interna_y_recursos_hu manos-publicacion_carl.pdf
- Norma SA8000. https://sa-intl.org/wp-content/uploads/2020/02/SA8000Standard_Espanol.pdf
- OECD. (11 de octubre de 2023). *Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales sobre conducta empresarial responsable*. https://www.oecd.org/es/publications/lineas-directrices-de-la-ocde-para-empresas-multinacionales-sobre-conducta-empresarial-responsable_7abea681-es.html
- Organización Internacional del Trabajo. (s.f.). *Normas internacionales del trabajo*. <https://www.ilo.org/es/normas-internacionales-del-trabajo>
- Orjuela, S. (2017). Introducción a la comunicación y la Responsabilidad Social Interna. En Aguirre y Vergara (Ed.), *Comunicación interna sin*

fronteras. Tendencias y casos de América Latina (pp- 27-28). RiL editores y Universidad del Pacífico.

Pacto Mundial - Red española. (7 de junio de 2021). *Aplica los Principios Rectores de Empresas y DD.HH. en tres sencillos pasos*. <https://www.pactomundial.org/noticia/aplica-los-principios-rectores-de-empresas-y-dd-hh-en-tres-sencillos-pasos/>

OHCHR. *Principios Rectores sobre Empresas y Derechos Humanos de la ONU*. https://www.ohchr.org/sites/default/files/documents/publications/guidingprinciplesbusinesshr_sp.pdf

Innovación y tendencias en Comunicación Interna

Comunicación Interna: el corazón del *storytelling*

Lic. Eugenia César Ayala¹, México

Si nunca has trabajado en comunicación interna, te advierto que es un asunto más serio de lo que parece. Aquí descubrirás por qué una comunicación interna estratégica, alineada con los objetivos del negocio y bien ejecutada, es esencial para el éxito de cualquier empresa. Ahora, si ya te dedicas o alguna vez te has dedicado a la comunicación interna, seguramente esto te sonará familiar: presupuestos ajustados, equipos reducidos (a veces, tan reducidos que eres un equipo de uno), y aunque todo parece urgente para tus clientes internos, la comunicación interna misma rara vez ocupa un lugar prioritario.

¹ Licenciada en Comunicación por la Universidad Iberoamericana, con diplomados en Comunicación Corporativa Estratégica por el Tec de Monterrey y en Digital Marketing por University of San Diego. Ha trabajado en Microsoft, Coca-Cola, y Philip Morris, y actualmente lidera la comunicación interna en DiDi, para los países habla hispana en América Latina. Fue pionera en periodismo de marca para Coca-Cola y lideró la comunicación interna del lanzamiento de IQOS en México. Mamá de una hija, amante de los perros y fanática de las historias de detectives.

Afortunadamente, cada vez más empresas comprenden la importancia de la comunicación interna como una función clave. Una que no solo mantiene a las colaboradoras y los colaboradores informados sobre lo más relevante para ellos, sino que también los hace sentir escuchados y conectados, tanto entre ellos como con el equipo de liderazgo, los objetivos del negocio y el propósito de la organización. Y es que, aunque se habla mucho sobre el papel crucial de las personas empleadas en la organización y de cómo son el corazón de la empresa, aún queda un largo camino por recorrer para realmente ponerlos en el centro de la estrategia de comunicación interna, que es, en última instancia, el corazón de la narrativa de la organización.

La comunicación interna, en su esencia más común, se define como el proceso mediante el cual la información fluye dentro de una organización. Se trata de compartir mensajes, noticias y actualizaciones que mantienen a todos los equipos en la misma página. Sin embargo, su función va mucho más allá de solo transmitir información; es el tejido que une a colaboradoras y colaboradores, y crea una cultura organizacional sólida.

Pero hablemos de algo aún más interesante: la comunicación interna como un habilitador y puente. Imagina que es el lazo que conecta a las personas empleadas—sus objetivos, metas y propósitos—con la empresa y sus objetivos de negocio, misión, visión,

cultura y valores. A través de una narrativa coherente que se alinea con lo que se comunica externamente, la comunicación interna se convierte en un vehículo poderoso para que todos los miembros de la organización se sientan parte de algo más grande. No solo se trata de informar, sino de construir conexiones significativas que empoderen a empleados y empleadas a desempeñar su papel en la historia de la empresa.

Colaboradores en el centro

Durante mi paso por la universidad, que elegí, entre otras cosas, por su enfoque humanista, me marcó una anécdota que contó un compañero de arquitectura. Su proyecto era técnicamente perfecto, excepto por un detalle: no contemplaba accesos para personas con discapacidad. Por esa razón, su calificación no fue perfecta. Y es que, hace más de 20 años, pensar en la experiencia del otro no era una prioridad.

Hoy, sin embargo, las organizaciones han adoptado una mentalidad centrada en el usuario, también conocida como user centricity. Este enfoque, que pone al usuario en el centro de todas las decisiones, ha ganado terreno en campos como la mercadotecnia, la experiencia del cliente (customer experience), y el desarrollo de productos y tecnologías. El concepto se popularizó a través de teorías como el Design Thinking, promovido por autores como Tim Brown (2009), y el

Consumer Centricity impulsado por Peter Fader (2012). La idea detrás de estas teorías es sencilla pero poderosa: cuando las empresas diseñan sus productos, servicios y experiencias pensando primero en las necesidades y deseos de sus usuarios o consumidores, logran crear soluciones más relevantes, satisfactorias y, en última instancia, más exitosas. Esto no solo se aplica al diseño de productos, sino también a cómo las empresas manejan sus interacciones diarias con los clientes, ajustando todo, desde el servicio al cliente hasta las estrategias de marketing, para alinearse con las expectativas y comportamientos del usuario.

Algunas organizaciones ya están valiéndose de la comunicación interna para ayudar a colaboradoras y colaboradores a adoptar esa mentalidad centrada en el usuario. Pero, ¿qué pasa si además de eso, las organizaciones se ponen en sus zapatos? ¿Y si los comunicadores adoptamos una mentalidad centrada en ellos y empezamos a diseñar la estrategia anual de comunicación interna—y cada uno de los planes que la componen—pensando primero en nuestra audiencia?

Después de todo, colaboradoras y colaboradores son los storydoers, los que no solo escuchan y repiten la narrativa de la empresa, sino que la construyen día a día con su trabajo y compromiso. Si fuéramos directores de cine, ellos serían los actores principales y, al mismo tiempo, los guionistas de las historias que contamos “afuera”. Y claro, si les damos espacio para aportar con

sus ideas y experiencias, nuestra narrativa no solo se enriquece, sino que se vuelve más inclusiva y auténtica.

Son, en resumen, nuestra audiencia principal. Si no están bien informados, convencidos y comprometidos con la narrativa de marca, es como intentar rodar una película con un guion incompleto. Y si están alineados con los objetivos de negocio, la misión, visión y valores de la empresa, no solo harán su trabajo con un propósito claro, sino que hablarán con una sola voz y, por qué no, hasta ganarán un Oscar colectivo en comunicación interna.

Y aún hay más: no solo son nuestra audiencia principal, sino que también son los principales embajadores de la organización. Porque, seamos honestos, en el momento en que nos convertimos en parte de una empresa, automáticamente nos transformamos en embajadores ante nuestra familia, amigos y comunidad. Somos la cara de la empresa para ellos, y la calidad de ese embajador depende de cómo la empresa se comunica con sus empleados. Si logramos formar embajadores bien informados, inspirados y empoderados, transmitirán la narrativa de la organización "de boca en boca" de una manera tan natural como creíble, extendiendo la historia de la empresa a través de sus propios círculos cercanos. Esto refuerza la autenticidad de la narrativa corporativa, porque no solo se comunica desde la empresa hacia

afuera, sino que también se vive y se comparte desde adentro hacia las comunidades.

Claves para centrarse en empleadas y empleados

Antes de crear la estrategia anual de comunicación interna y los planes que deriven de ella, quizás puedan servirte estos que, para mí, han sido pilares en el desarrollo de planes de comunicación interna, especialmente de aquellos que empecé a crear cuando volví a colaboradoras y colaboradores, mi centro.

Pensar globalmente, actuar localmente (Glocal):

En un mundo cada vez más interconectado, es fundamental que la comunicación interna adopte una visión glocal, combinando una perspectiva global con un enfoque local. Esto significa que, aunque la narrativa corporativa debe ser coherente a nivel mundial, es vital adaptarla para que resuene con las realidades locales de cada región o mercado donde opera la empresa. Las personas empleadas en diferentes países tienen necesidades, intereses y contextos culturales únicos que deben ser tomados en cuenta para que la comunicación sea realmente efectiva y relevante. Al integrar esta perspectiva, no solo fortalecemos su conexión con la empresa, sino que también respetamos y valoramos su diversidad cultural, creando un ambiente más inclusivo y comprometido.

Escuchar Activamente: Empatizar y comprender sus necesidades es el primer paso para adoptar una mentalidad centrada en colaboradores y colaboradoras. Para lograrlo, es esencial escuchar con atención: ¿Qué quieren? ¿Qué necesitan? ¿Cómo prefieren recibir la información? Implementar herramientas como encuestas, reuniones uno a uno, y focus groups es clave, pero también es importante estar atento a esos comentarios y rumores que surgen en los pasillos o en las conversaciones informales. Todo esto nos brinda una valiosa perspectiva que no solo debe ser recogida, sino también analizada y convertida en acciones concretas. Esas acciones formarán la base de una estrategia anual de comunicación interna que realmente resuena con lo que las personas empleadas necesitan y esperan. La escucha activa no es solo un proceso de recolección de datos; es un compromiso constante con la mejora continua.

Informar: Puede parecer el aspecto más básico de la comunicación interna, pero no se trata de simplemente lanzar datos al aire. Informar implica una cuidadosa selección y segmentación de la información, así como de las audiencias.

Ya sea que hablemos de líderes, áreas específicas, grupos particulares (tipo de persona empleada, identidad, generación, etc.), es vital adaptar nuestros mensajes a las diferentes realidades de colaboradoras y colaboradores. Al comprender la cultura de la

organización, podemos construir una narrativa relevante y congruente con lo que comunicamos externamente. Es clave ser conscientes del bombardeo de información al que los equipos están expuestos cada día. Por lo tanto, nuestra misión es destilar lo esencial.

- ¿Qué? Menos, es más. Lo que realmente importa es lo que debemos compartir, y un mensaje claro siempre tendrá más impacto que una avalancha de datos.
- ¿Quién? La voz de la comunicación interna debe ser clara y consistente. Pero, ¿quién habla? ¿Es la empresa en general, un líder específico, alguien como yo, o incluso un externo que aporta una nueva perspectiva? Conocer a nuestras audiencias y segmentar adecuadamente nos permitirá que la comunicación sea relevante y significativa.
- ¿Cómo? La narrativa debe ser co-construida, asegurando que lo que comunicamos internamente sea coherente con el mensaje que proyectamos externamente. Esto no solo garantiza congruencia, sino que también fomenta la transparencia. Al elegir el canal correcto para cada mensaje, podemos ser más efectivos. Por ejemplo, una persona de la generación boomer puede preferir recibir un correo electrónico, mientras que alguien de la generación centennial podría entusiasmarse más con un meme divertido. Y un aviso informal podría compartirse en un canal de mensajería interna como Teams o Slack, mientras que un artículo detallando una campaña de marketing o

alguna innovación en los productos y/o servicios que ofrece la organización podría estar mejor ubicado en la intranet. Cuando las personas sienten que están en la misma página que la empresa, se convierten en defensoras más comprometidas de la narrativa.

- ¿Cuándo? Primero colaboradores y colaboradoras. La comunicación interna debe ser prioritaria; antes de lanzar cualquier mensaje hacia el exterior, asegúrate de que tu equipo esté bien informado. Esto no solo ayuda a que se sientan incluidos y comprometidos, sino que también les permite contener rumores infundados, colaborar para mitigar una crisis y actuar como embajadores de la marca. Cuando las personas empleadas están al tanto y comprometidas, pueden extender la historia de la organización hacia afuera de manera orgánica y creíble.

Inspira: Es mucho más que simplemente transmitir información; se trata de conectar emocionalmente a los equipos con la misión y visión de la empresa. Cuando colaboradoras y colaboradores sienten que su trabajo tiene un propósito, que lo que hacen diariamente impacta positivamente en la vida de otros, su compromiso se dispara. Un equipo inspirado no solo realiza su trabajo con entusiasmo, sino que también cuenta historias con pasión y autenticidad.

Una de las maneras más efectivas de inspirar es a través del equipo de liderazgo. Cuando estos caminan el camino que predicán—o, como dicen los anglosajones,

walk the talk—se convierten en ejemplos a seguir. Imagina un escenario donde se anuncia la transición de oficinas cerradas y cubículos a espacios abiertos. Para que esta decisión sea bien recibida, el equipo de liderazgo debe ser el primero en abrazar el cambio, sentándose en esos nuevos espacios y conviviendo con la gente. Este tipo de cercanía no solo muestra apoyo, sino que también refuerza el sentido de comunidad y pertenencia.

Además, generar experiencias positivas para nuestra audiencia interna puede ser un gran motor de inspiración. Desde implementar gamificación hasta organizar eventos donde colaboradoras y colaboradores sean los primeros en experimentar un nuevo producto o servicio, cada una de estas acciones refuerza el sentido de pertenencia y emoción. Las historias que emocionan y destacan el impacto de su trabajo d en el mundo son igualmente poderosas. Cuando pueden ver cómo su esfuerzo contribuye a mejorar vidas, se sienten parte de una misión más grande. Al final del día, el verdadero propósito es lo que enciende la chispa del compromiso y la pasión en el lugar de trabajo.

Empoderar: Para que las personas empleadas actúen como verdaderos embajadores, es fundamental darles las herramientas y la confianza necesarias. Esto significa asegurarnos de que saben por qué es importante su papel, quieren hacerlo porque se sienten conectados con la misión de la empresa, y pueden actuar de manera

efectiva. Un modelo útil aquí es ADKAR, un enfoque de gestión del cambio desarrollado por Jeff Hiatt (2006) que destaca la conciencia, el deseo, el conocimiento, la habilidad y el refuerzo. Al empoderarlos de esta manera, cultivamos una red de embajadores auténticos que no solo están bien informados, sino que también son apasionados y comprometidos con la historia de la empresa. Además, al proporcionar claridad en este aspecto, ayudamos a construir una cultura de comunicación responsable, donde saben cuándo promover nuestros productos y servicios y cuándo es mejor abstenerse, especialmente en redes sociales. Así, se convierten en embajadores proactivos que representan auténticamente la voz de la organización.

Reconocer: Más allá de los reconocimientos formales, la verdadera esencia de reconocer a colaboradoras y colaboradores radica en celebrar y visibilizar sus logros como protagonistas de nuestra narrativa organizacional. Cada colaboración, cada esfuerzo y cada éxito cuentan una historia, y al compartir estas historias, no solo validamos el trabajo de nuestros equipos, sino que también fortalecemos el sentido de pertenencia y comunidad. Al incorporarlos como protagonistas de eventos internos, campañas y actividades, les brindamos una plataforma para brillar y ser reconocidos por sus contribuciones. Este tipo de reconocimiento no solo alimenta la motivación, sino que también inspira a otros a involucrarse y a convertirse en parte activa de la narrativa de la organización. En

resumen, celebrar los logros de colaboradoras y colaboradores es un acto de construir un entorno donde cada persona se siente valorada, escuchada y, sobre todo, parte fundamental del viaje de la empresa.

Construyendo puentes

Ahora que hemos explorado cómo la comunicación interna se convierte en el corazón de la narrativa de una empresa y cómo una mentalidad centrada en las personas empleadas puede fortalecer esta conexión, es útil recordar algunos pasos clave para construir un plan de comunicación interna. Al hacerlo, no solo elevarás los niveles de confianza y percepción de transparencia, sino que también contribuirás a formar embajadores informados y comprometidos. Aquí te comparto un breve recordatorio de los pasos esenciales que pueden guiarte en este proceso:

- **Contexto.** Escuchar es fundamental. Investiga qué es importante para las personas empleadas, cómo prefieren recibir la información y cuáles son sus desafíos actuales. Asimismo, asegúrate de entender los objetivos de negocio y las necesidades de comunicación de las diferentes áreas, además de analizar el entorno interno y externo para tener una visión clara del contexto.
- **Objetivos.** Define claramente qué deseas lograr con tu plan. Es preferible establecer pocos objetivos, pero

que sean realistas, alcanzables y medibles. Esto te permitirá tener un enfoque claro y evaluar el impacto de tus acciones a lo largo del tiempo.

- **Estrategias.** Reflexiona sobre las formas en que puedes alcanzar esos objetivos. Considera qué principios deben guiar tu plan, como la transparencia y la congruencia, asegurando que todas las acciones y mensajes estén alineados con lo que se comunica externamente.

- **Implementación.** Este paso implica poner en marcha tus estrategias. Detalla las tácticas específicas que utilizarás para cumplir los objetivos, incluyendo el cronograma, los recursos necesarios y quiénes son las personas clave involucradas. Aquí es donde la planificación se convierte en acción.

- **Medición.** Finalmente, establece cómo medirás el éxito de tus esfuerzos. Define qué indicadores utilizarás, cómo recopilarás los datos y de qué manera compartirás los resultados con todas las personas interesadas. La medición es clave para ajustar tu enfoque y asegurar que estás en el camino correcto.

Comunicación interna: motor de transformación

Al final del día, la comunicación interna no es solo una función dentro de la organización; es el motor que

impulsa la narrativa, conecta a las personas empleadas con el propósito de la empresa y crea un ambiente en el que todos pueden prosperar. Al adoptar una mentalidad centrada en colaboradores y colaboradoras, tienes la oportunidad de construir puentes sólidos entre ellos y la organización, elevando los niveles de confianza, transparencia y compromiso.

Recuerda que la clave está en escuchar a las personas empleadas, definir objetivos claros y realistas, y diseñar estrategias que sean congruentes y transparentes. A través de la implementación de tácticas bien pensadas y la medición constante de tus resultados, podrás ajustar y perfeccionar tu enfoque, asegurando que cada voz en la organización se sienta valorada y escuchada.

Así que, ¡manos a la obra! La comunicación interna es tu aliada para crear una cultura organizacional vibrante y auténtica, donde cada persona se sienta como protagonista de la historia que juntos están contando. Al final, el verdadero éxito radica en transformar la comunicación en una herramienta poderosa que no solo informa, sino que inspira y empodera a cada miembro de la organización.

Referencias

Brown, T. (2009). *Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation*. Harper Business.

Fader, P. (2012). *Customer Centricity: Focus on the Right Customers for Strategic Advantage*. Wharton Digital Press.

Hiatt, J. (2006). *ADKAR: A Model for Change in Business, Government and our Community*. Prosci.

Gestión de equipos y comunicación en la era digital

Lecciones desde las tecnologías para empresas de todos los sectores y tamaños

Mg. Teresa Suárez¹, España

Introducción

El auge de las empresas tecnológicas ha transformado radicalmente la forma en que gestionamos equipos, proyectos y tareas, y abordamos la comunicación interna. Las metodologías ágiles, las herramientas digitales y los enfoques innovadores han demostrado su eficacia en entornos dinámicos, remotos o híbridos y cambiantes, propios de

¹ Periodista de la Universidad de Sevilla. Máster en Periodismo Global de la misma universidad. Con posgrado en Comunicación Empresarial por la Confederación de Empresarios de Andalucía. Especializada en comunicación corporativa y management para empresas innovadoras y tecnológicas. Cuenta con amplia experiencia en comunicación empresarial; ha trabajado para entidades privadas y públicas de diversos sectores. Es fundadora de su propia consultora de comunicación, marketing y negocios digitales, One to Corp, y creadora de El Método Lumen, una fórmula para ayudar a las empresas de innovación, tecnología y ciencia a lograr un mayor impacto en el mercado.

las empresas de hoy. Cuando nos referimos a empresas tecnológicas hablamos de las que nacieron 100% digitales como son las startup y también nos referimos a las empresas tradicionales en las que el departamento de tecnología ha crecido por la mayor dependencia de líneas de negocio digitales, por las expectativas de los usuarios o clientes que hoy dependen de lo digital nunca como antes. Pero ¿son las prácticas de gestión del talento y el conocimiento exclusivas del sector tecnológico? La respuesta es un rotundo No. Esta transformación que permite una mayor y más ágil adaptación al mercado y unas operaciones más eficientes, son válidas más allá de los departamentos de IT (tecnología y sistemas) y de las startup. Además, la alta dependencia de la tecnología en todos los procesos empresariales nos lleva a afirmar que, en esencia, todas las empresas modernas tienen un componente crucial de informática, incluso si no se identifican a sí mismas como empresas tecnológicas.

En este artículo exploraremos las lecciones más valiosas aprendidas en empresas tecnológicas y cómo pueden ser adaptadas para impulsar el crecimiento, la productividad y la eficiencia en empresas de cualquier tamaño y sector. Desde la adopción de metodologías ágiles como Scrum hasta la implementación de herramientas de inteligencia artificial, descubriremos cómo estas prácticas pueden potenciar la gestión empresarial tradicional y la competitividad aportando una mejor colaboración entre empleados, equipos y

departamentos por el trasvase de información, la colaboración, la creatividad, el liderazgo basado en datos y el relevo generacional.

A continuación, comparto lecciones aprendidas en empresas tecnológicas que podemos extrapolar a todo tipo de organizaciones, independientemente de su naturaleza, tamaño o sector:

1. La aplicación de metodologías ágiles en las operaciones

Scrum, Kanban, Lean y otras metodologías ágiles permiten, en general, una mayor flexibilidad, adaptabilidad y colaboración en la gestión de proyectos trabajando en presencial o en remoto. Su enfoque iterativo, centrado en el cliente, fomenta la entrega continua de valor y la mejora constante que garantiza una mayor eficiencia operativa y, por consecuencia, unos mejores índices de satisfacción de cliente. Es cierto que está pensado para aplicar en trabajadores del desarrollo de software, pero son enfoques genéricos para plantear en cualquier entidad ya que en el entorno post pandemia todo se ha vuelto más volátil, incierto y cambiante.

En lugar de seguir un plan rígido y a largo plazo, siguiendo las denominadas metodologías "Waterfall" características de las empresas tradicionales y que han dado en el pasado muchos éxitos en sectores como la

ingeniería civil, los equipos ágiles se adaptan a los cambios y entregan al cliente resultados incrementales. Esto permite una respuesta rápida y adaptativa a las necesidades del mercado, aportando flexibilidad y posibilidad de iteración o modificación. Todas las startups nacen aplicando estas metodologías que, de partida, garantizan una mejor colaboración y comunicación entre los equipos, distintos departamentos y socios. Veremos con ejemplos cómo podemos llevar cada metodología a otras áreas de cualquier tipo de organización.

Scrum: Este marco de trabajo, que es uno de los más populares entre las metodologías ágiles, se basa en organizar la carga y las tareas en ciclos de trabajo cortos llamados sprints que normalmente duran de 2 a 4 semanas y con roles definidos como el Scrum Master, facilitador, encargado de que la metodología se pueda seguir, el Product Owner, representante del cliente que busca la mejora del producto y el equipo de desarrollo que materializan la hoja de ruta de producto. Esta estructura y roles se aplican tal cual en el área de tecnología y es posible y recomendable adaptarla a los ritmos de los diferentes departamentos como son finanzas, ventas o marketing, aunque cuenten con unos ciclos temporales diferentes y roles más enfocados en el servicio que en el producto.

Entrando en más detalle, el Scrum promueve también la transparencia, la inspección y la adaptación a cliente

a través de reuniones diarias, revisiones de sprint y retrospectivas. Un sprint es una 'entrega' de mejora del producto de forma incremental, sumando poco a poco con un rumbo claro de satisfacción del cliente. Se habla mucho de producto porque está diseñado para la industria del software, pero es claramente extrapolable al servicio si lo concebimos como un producto.

Los diferentes tipos de reuniones (diarias, semanales, trimestrales, entre otras) tienen un propósito claro, permiten al equipo sincronizarse, revisar el progreso y planificar el trabajo futuro. El Scrum fomenta la autoorganización de cada trabajador, la autonomía y a la vez la responsabilidad compartida, lo que permite a los equipos tomar decisiones rápidas y adaptarse a los cambios. En tecnología los que implementan la solución son los mejores conocedores de la tecnología y sus posibilidades que los perfiles de negocio, por ello, es importante que cuenten con esa autonomía que hace más eficiente el proceso.

En la operativa, es una combinación de documentación escrita compartida y una serie de tipologías de reuniones de corta duración. ¿Por qué se consiguen reuniones tan breves? Porque todo lo que se trata está previamente escrito en esa documentación, en tableros y documentos compartidos en la nube o en herramientas como Asana, Trello o Notion no se repite. Solo se menciona lo más importante que necesita discusión y apoyo en tiempo real (síncrono) del equipo,

la mayoría del trabajo o discusión se realiza de forma asíncrona en las herramientas o documentos que se usen. En este ‘cara a cara’ se abordan posibles ambigüedades, necesidades de compañeros y posibles bloqueos. Para ser realmente ágiles, ahorrar tiempo en las reuniones y poder centrarse en lo importante es fundamental que todos sean estrictos con las labores de documentación. A continuación, desarrollamos los tipos de reuniones que se dan:

Las diarias, también conocidas como daily stand-ups o simplemente dailys, son reuniones breves (de ahí su nombre, como si se celebraran de pie) donde los miembros del equipo comparten lo que hicieron ayer, lo que planean hacer hoy y si hay algún obstáculo que les impida avanzar en aproximadamente 15 minutos. A veces estas reuniones se celebran también o únicamente una vez a la semana y se denominan weekly, lo interesante es que todo el equipo o grupos de trabajo asisten porque se suelen celebrar el mismo día y hora siempre. Todo el mundo debería haber documentado previamente el estado de las tareas en un panel con lo que se está haciendo, se ha hecho y falta por hacer para que los compañeros lleguen informados y se agilice el encuentro.

Las revisiones de sprint son reuniones al final de cada sprint o ejecución del paquete de tareas que mejoran el producto o proyecto donde el equipo presenta los resultados de su trabajo, las mejoras o funcionalidades nuevas al Product Owner y a otros *stakeholders*. El final

de cada sprint se suele dar entre dos y cuatro semanas, esa sería la frecuencia de las reuniones. Para llevarnos esta reunión a otros sectores o departamentos profesionales tendríamos que buscar la recurrencia en la que se dan mejoras o cambios en el producto o servicio o cuestiones como campañas en marketing.

La retrospectiva, también conocida como “retro” es una reunión frecuente donde el equipo reflexiona sobre el sprint (o ejecución de trabajo) anterior, identifica áreas de mejora y crea planes de acción para el próximo. El enfoque es el aprendizaje de lo que salió bien o mal y se crean planes de acción por escrito (no es una mera discusión) para el próximo sprint o iteración, sobre todo en equipos en los que se encuentran perfiles más junior o con menos experiencia.

Las reuniones de retrospectiva fomentan la mejora continua y la adaptación al cambio, permitiendo a los equipos aprender de sus errores y éxitos. Son una oportunidad para que el equipo se reúna y discuta abiertamente lo que funcionó bien de lo que se hizo y lo que no funcionó tan bien sin ánimo de culpar, con un enfoque de compartir prácticas y dejarlo documentado. Las retrospectivas pueden variar en su ejecución ya que se pueden utilizar diferentes formatos, como el Start, Stop, Continue o el “4Ls” (Liked, Learned, Lacked, Longed for-gustó, aprendió, faltó y anheló el equipo), la de Sailboat o velero.

Si en los diferentes departamentos pensáramos en que los sprints pueden ser campañas o proyectos podríamos aplicar esta metodología a cualquier área de la empresa. La clave para extrapolar es que se conciba al equipo como expertos en resolver sus tareas, que colaboran y tienen autonomía para conseguir un objetivo común, la forma de resolverlo, ese camino a recorrer se deja al criterio de los que conocen la técnica.

Y la filosofía de la “retro” se puede aplicar siempre que hay un gran éxito o un fracaso ante el cliente o en el equipo que necesita análisis. En una empresa tecnológica con la que trabajaba realizamos una reunión de retrospectiva para examinar de donde partían los errores tras la incorporación de un perfil junior de marketing que al cabo de seis meses no funcionó. Descubrimos lo que pasó y pusimos por escrito todos los mecanismos para que en la próxima selección e incorporación de ese rol profesional sucediera con éxito.

Por citar otro ejemplo más global, en una empresa de construcción tradicional se podría aplicar el scrum como lo aplica una empresa de domótica con la que trabajo: El equipo de técnicos y operarios se dividen el proyecto en sprints asignando lugares del edificio y cada dos semanas se reúnen para evaluar la evolución de la construcción. Diariamente se pueden reunir al inicio de la jornada para brevemente comentar avances y obstáculos coordinando el trabajo y pueden utilizar la información de las reuniones de sprint para informar a

clientes y colaboradores del avance de la obra. Tras cada proyecto entregado a cliente pueden revisar lo que mejor y peor ha funcionado, lo que más ha gustado o disgustado al cliente o dónde se han ido las fugas de recursos y desviaciones de presupuesto o los grandes ahorros en recursos. Todo ello se documentaría para adaptar la operativa a los próximos proyectos constructivos.

Un caso muy conocido de uso de metodologías ágiles en desarrollo de producto tecnológico es el caso del banco ING que, adaptando la estructura organizativa con un mayor enfoque de respuesta a las necesidades de cliente, además consiguió un mayor tiempo de comercialización de los nuevos productos y servicios que ofrecían.

El Kanban: Este método visual muy combinable con lo visto anteriormente se centra en utilizar un tablero para representar el flujo de trabajo y hacer disminuir el trabajo en progreso para que los empleados puedan poner mejor el foco en menos tareas a la vez.

La fórmula Kanban consigue ayudar a los equipos a visualizar gráficamente su trabajo, identificar cuellos de botella recurrentes y optimizar el flujo de tareas ganando eficiencia. Las tareas o conjuntos de tareas (o checklists) se representan en ‘tarjetas’ que se organizan en tres columnas.

Para representar el tablero o panel Kanban he utilizado en mi trayectoria profesional herramientas como Trello,

Asana, Wunderlist, Todoist, Notion o una simple hoja de cálculo en la nube. Este tablero muestra las diferentes etapas del trabajo, desde "Por hacer–To Do", pasando por "En proceso– Doing" hasta "Hecho-Done", y cada tarea se mueve (se puede arrastrar en algunas herramientas) a través del tablero a medida que avanza. A veces se crea un tablero Kanban para cada sprint o se combina añadiendo a Kanban métodos de Scrum como las reuniones periódicas, lo que se conoce como Scrumban.

Kanban es especialmente útil para equipos que trabajan en proyectos con requisitos cambiantes de los que se debe informar a un equipo o plazos ajustados, ya que permite una mayor flexibilidad y adaptabilidad. Al pretender limitar el trabajo en progreso, (cada responsable de equipo debería ajustar el máximo de tareas en curso que un profesional debe llevar en paralelo) Kanban ayuda a los equipos a enfocarse en completar las tareas en curso antes de comenzar nuevas, lo que puede mejorar la eficiencia y reducir el tiempo de entrega.

Aquí debemos mencionar el concepto WiP limit (work in progress limit) que define esa carga para todo el equipo en su conjunto o individualmente, algo tan importante como esto se debería revisar en cualquier rol o equipo profesional de cualquier tipo de empresa o entidad.

Para conseguir adaptar a cualquier departamento o empresa esta forma de representar el trabajo y buscar el foco, la reducción de distracciones y de “tiempo entre tareas” y, por tanto, la productividad, se podría añadir una cuarta columna vinculada a las tareas recurrentes que se llevan a cabo y así evitar tener que estar creándolas cada mes, semana, día, etc.

Cualquier empresa, entidad pública, asociación o cualquier organización que tenga un servicio de atención al cliente o ciudadano o profesional o colegiado, etc., puede utilizar la metodología Kanban en la que visualmente representen con una ‘tarjetas’ en el tablero por cada solicitud, demanda, petición o operación que se realiza. Estas tarjetas se ordenarían en columnas en la que el To Do sea lo nuevo, el Doing sea en gestión y Done sea lo resuelto.

Recuerdo también que esta representación visual se aplicaba para gestionar los proyectos de una empresa de inversión y construcción del sector inmobiliario con la que trabajaba.

La filosofía Lean: Se centra en dos puntos fundamentales: en la eliminación de desperdicios, así se llaman a actividades que no aportan valor y en la mejora continua. Lean promueve, al igual que el Scrum la entrega de valor al cliente, e incorpora de base la optimización de los procesos y la reducción de costes. Se basa en claves como el just-in-time o producir solo lo necesario o/y cuando es necesario y el jidoka o

automatización de procesos y tareas con un toque humano, frecuentemente el diseño y/o la revisión. El pilar es la búsqueda, identificación y eliminación de cualquier actividad que no contribuya directamente al valor del producto o servicio, lo que facilita la eficiencia y la calidad. La aplicación de Lean puede llevar a una reducción de los tiempos de entrega, una mejora de la calidad del producto y una mayor satisfacción del cliente. Algunos ejemplos de ‘desperdicios’ que Lean busca eliminar son el exceso de producción, el inventario innecesario, el transporte innecesario, el tiempo de espera, el procesamiento excesivo, el movimiento innecesario y los defectos.

Esta filosofía es la que con más frecuencia se aplica en el sector industrial, en las fábricas, se conoce en ese ámbito como Lean Manufacturing. Por ejemplo, en el caso de una cadena de montaje de una industria con la que colaboré, se implementaban estos principios para revisar el producto y el proceso de producción de forma constante. Se eliminaban actividades o funcionalidades que no aportaban valor como el transporte innecesario de materiales y el tiempo entre los diferentes procesos. Todo ello, les llevaba a la reducción de costes y también de reducción de inventario porque de tener más producto en stock pasaron a tener menos unidades por modelo, ya que se implementó que solo se producía lo necesario cuando estaba establecido que era necesario. Esto a veces no es frecuente revisarlo porque existen tal cantidad de procesos que se aplican ‘desde siempre’ que

los detalles no se conocen por quien revisa. Incluso desde marketing lo utilizamos como una oportunidad en la propuesta de valor que presentábamos al cliente indicando que existían unos tiempos de entrega estimados porque producíamos tu producto de forma personalizada, lo que realmente era más una forma de venderlo.

2. Prácticas de comunicación y gestión de equipos complementarias a las metodologías ágiles aprendidas en las empresas tecnológicas

Más allá de estas metodologías, hay una serie de buenas prácticas que me gustaría compartir porque encajan a la perfección con lo expuesto hasta ahora, se suelen dar en las empresas tecnológicas o que han nacido con el trabajo en remoto con los equipos dispersos por el mundo y en diferentes husos horarios.

Dinámica Donut: Se aplica gracias una herramienta tecnológica del mismo nombre, aunque también se puede gestionar manualmente. Se trata de una dinámica que conecta aleatoriamente a los empleados, aunque se le puede asignar reglas, para conversaciones personales, totalmente informales, fomentando la conexión social y la colaboración. Lo único que está prohibido es hablar de trabajo. El Donut ayuda a romper silos, facilita el

sentimiento de pertenencia en la entidad porque te lleva a conocer a tus compañeros en la esfera humana y a crear un ambiente de trabajo más colaborativo y positivo. Es especialmente útil en equipos remotos, híbridos o muy numerosos, donde la interacción social con conversaciones casuales sobre las vacaciones, los hijos o las aficiones puede ser limitada. El Donut puede programarse para conectar a los empleados de forma regular, a veces se le asigna una hora o media hora siempre dentro del horario de trabajo y con una frecuencia semanal o mensual. Estas conversaciones, que he experimentado en primera persona, facilitan construir relaciones entre profesionales y por consecuencia entre los equipos, las áreas y los departamentos de trabajo, lo que mejora la empatía, la colaboración proactiva y la productividad.

***All hands meeting* o reunión de comunicación interna efectiva:** La comunicación transparente, abierta y bidireccional es clave para el éxito de cualquier organización y este tipo de reunión recurrente con toda la plantilla es un ejemplo de ello. El all hands viene del ámbito del mar en el que para algunas tareas o encuentros se convocaba a todas las manos disponibles en el barco independientemente de su rol profesional.

Es cierto que herramientas como Slack, Microsoft Teams, Discord, cualquier intranet y plataformas de comunicación interna facilitan la colaboración y el intercambio de información en tiempo real de manera

diaria, pero no hay nada comparable a la comunicación directa, humana, compartiendo un mismo tiempo y plataforma para conectar cara a cara.

El All hands pretende fomentar una cultura de transparencia en la organización, de comunicación abierta, donde todos los empleados se sientan cómodos compartiendo sus datos, ideas y opiniones.

Esta reunión impacta en el sentimiento de pertenencia de los equipos, mejora la toma de decisiones y que la información fluya de forma ordenada de arriba a abajo, de abajo a arriba y entre departamentos. Se realiza de forma recurrente, muy bien diseñada y preparada con anterioridad por todos los equipos. Se suele exponer apoyándose el relato de cada interviniente en una presentación para aportar datos e información y se realiza una vez al trimestre, anualmente o incluso hay empresas que la hacen todas las semanas de manera más informal, sin esa obligatoriedad de asistencia. Su frecuencia varía dependiendo de la filosofía de empresa, del número de trabajadores y departamentos que vayan a participar. A veces, para darle voz a todos, no siempre representa en la misma al departamento o área el jefe de departamento, si no que la intervención (que no la asistencia) es rotativa.

Se puede aplicar a todo tipo de compañías, sin tener que modificar nada de lo comentado sobre su metodología. En una empresa con la que colaboré, a pesar de ser externa me invitaban, se celebraba cada

trimestre y me sorprendía cómo se compartía hasta la información más sensible. Por ejemplo, los datos positivos o negativos que se tuviera que exponer desde el área de ventas con sus aprendizajes o desde el área financiera aportando hasta el origen del gasto e ingresos en la compañía.

Fomento de la Comunicación asíncrona: En las empresas tecnológicas, por la naturaleza de sus equipos que en general trabaja, incluso desde mucho antes de la pandemia, bastante más en remoto, la mayoría de la comunicación no ocurre en tiempo real en reuniones. Puede ocurrir en tiempo real (darse y/o recibirse) o no porque está pensada para equipos que se localizan separados con diferentes husos horarios, que valoran mucho la flexibilidad y la medición del trabajo por resultados.

Trabajar más con documentos compartidos y plataformas como las mencionadas anteriormente, a la que añadiría Monday.com para los equipos de marketing y comunicación, multiplica la productividad si están bien planteadas. Permite a las personas responder a su propio ritmo y reflexionar sobre la información con la que cuentan antes de responder. Es útil para compartir información detallada, recopilar comentarios y documentar decisiones y presentarla en archivos de texto, visuales estático usando Figma o Miro y visuales dinámico o vídeo con herramientas como Loom o Vidyard o Stream de Microsoft 365. La comunicación

asincrónica puede ser más eficiente que la comunicación síncrona en algunas situaciones, ya que permite a las personas organizarse y bloquear su tiempo para avanzar en tareas a su propio ritmo y evitar interrupciones que matan la productividad. Algunas de las ventajas de la comunicación asincrónica son la flexibilidad que aporta, el fomento al empleado de emplear tiempo a documentar información construyendo wikis internas o repositorios de documentos que, además aumentan la valoración de la compañía por su capital de conocimiento.

En cualquier empresa se puede practicar esto, por ejemplo, realizando parte de un *onboarding* o proceso de acogida asíncrono para previo a la reunión presencial se le puede facilitar esa información y/o vídeos de la entidad o tras la reunión en persona se puede compartir esa información y/o vídeos.

Las empresas tecnológicas han adoptado herramientas y procesos asíncronos que, en general, facilitan la gestión del conocimiento y la incorporación de nuevos trabajadores de forma eficiente, en entornos remotos o híbridos.

En un centro educativo online con el que trabajé, el departamento de recursos humanos creaba un video de bienvenida personalizado por idioma y rol en el que presentaba a la empresa, su cultura y sus valores a los nuevos empleados.

Otro ejemplo del fomento de este tipo de comunicación “en diferido” podría ser de “en equipo de diseño gráfico” utilizando la herramienta Figma para colaborar en tiempo real en la creación de diseños y recibir *feedback*. Los miembros del equipo pueden ver y editar los diseños simultáneamente, lo que facilita la comunicación y la retroalimentación. Los invitados a ese tablero podrán comentar y trasladar valoraciones.

En Notion también hay empresas que incorporan documentos tipo ‘Manual del empleado’, ‘Código deontológicos o de conducta’, ‘Documentación de apoyo al trabajo’, entre otros, que siempre se mejoran con información aportada por todos los miembros del equipo.

Wikis corporativas internas en herramientas como Notion: Las wikis y herramientas como Notion permiten a las empresas crear bases de conocimiento centralizadas y accesibles para todos los empleados. Estas plataformas facilitan la documentación de procesos, procedimientos, mejores prácticas y todo el conocimiento relevante para la empresa. La filosofía de partida es que no existe documentación o trabajo en ‘local’ en el ordenador de cada uno si no que todo lo que es relevante para el trabajo de otros está compartido. Notion se diferencia de herramientas como Google Drive o Microsoft One Drive en su estética y conexión entre los documentos, facilitando mucho que se use una vez se

ha superado la pequeña curva de aprendizaje que supone.

Al tener un repositorio centralizado de información, los empleados pueden acceder fácilmente a la información que necesitan, lo que mejora la eficiencia, aumenta el sentimiento de trabajar con un propósito común y reduce la dependencia de expertos individuales. Además, estas herramientas permiten la colaboración y la edición en tiempo real o asíncrono con comentarios o propuestas de edición, lo que fomenta el intercambio de conocimientos y la mejora continua de la documentación.

Algunos ejemplos prácticos del uso serían, un equipo de marketing puede utilizar una wiki para documentar sus procesos de creación de contenido, incluyendo plantillas, guías de estilo y ejemplos de campañas de éxito. Así cada trabajador puede aportar ideas creativas al departamento. En algunas empresas facilitan esto dejando tiempo al año para tareas como la investigación y la formación que a posteriori se comparten con el equipo en la que no abordan trabajo de cliente, por tener una cifra orientativa de la duración, serían dos semanas al año.

Por otra parte, un equipo de ventas puede utilizar Notion para crear una base de conocimiento de clientes, incluyendo información de contacto, historial de interacciones y notas sobre sus necesidades y preferencias.

En una empresa del sector legal tech con la que colaboré, que contaba con equipo en España, Irlanda, Ucrania, Rumanía y Méjico, se aplicaba el Scrum con Metodología Kanban utilizando Notion y tenía información en una wiki que contaba con apartados como el equipo con fotos personales con familia, amigos y mascotas, nuestras aficiones, hobbies y recetas favoritas, entre otra información que facilitaba la conexión humana a pesar de no trabajar físicamente juntos.

Hay empresas que a esa labor de compartir conocimiento le añaden la de experiencia de un Hackathon organizado internamente o charlas con conocimiento especializado o demos que se graban para poder ser revisadas que puede partir de un proyecto con un cliente, de una charla internacional, parte de una investigación o cualquier otro tema que domine y sea útil para el resto.

Procesos de *onboarding* asíncronos: En el *onboarding* o acogida de nuevos empleados que se realiza de forma remota y no en tiempo real se pueden utilizar herramientas como Loom o Vidyard o cualquier repositorio de vídeos de la entidad. Esto permite crear videos de bienvenida, tutoriales y presentaciones dirigidos por una persona relevante del equipo (CEO, responsable de RRHH, responsables técnicos, entre otros) que los nuevos empleados pueden ver a su propio ritmo. Esto permite a los que llegan familiarizarse con la

empresa, su cultura y sus procesos de trabajo de manera flexible y eficiente, pueden verlos una vez o varias en función del tiempo que necesiten para integrar esa información. Además, el uso de Trello u otras herramientas de gestión de tareas pueden ayudar a los nuevos integrantes a organizar su trabajo y realizar un seguimiento de su evolución durante el proceso de bienvenida u *onboarding*. Este *onboarding* asincrónico puede ser especialmente útil en empresas con equipos distribuidos geográficamente y/o con un alto volumen de contrataciones, ya que permite escalar el proceso de *onboarding* sin comprometer la calidad de la experiencia para los nuevos empleados.

Algunos ejemplos prácticos que nos hubieran venido bien a todos son, el equipo de TI puede crear tutoriales en video sobre cómo configurar el equipo de trabajo, acceder a las diferentes herramientas y solucionar problemas comunes. Los gerentes pueden utilizar Trello para crear un tablero de *onboarding* con tareas y plazos específicos para los nuevos empleados, lo que les permite realizar un seguimiento de su progreso y recibir apoyo durante el proceso de incorporación.

En uno de los casos que he visto un vídeo que por su utilidad se ha seguido utilizando más allá de la incorporación, es en el caso de un CTO que dedicó su tiempo a enseñar a todos los profesionales a usar la wiki interna en Notion. Ese vídeo era consultado siempre que evolucionaba el uso que hacíamos de la plataforma.

Conclusión

Las lecciones aprendidas en las empresas tecnológicas sobre la gestión de equipos, la comunicación interna y la gestión de proyectos son valiosas para cualquier empresa, independientemente de su tamaño o sector. Metodologías como Agile y Scrum, prácticas como la retrospectiva, el all hands o el donut, pueden mejorar la eficiencia y cohesión de los equipos. Además, el uso del fomento de la comunicación asíncrona, de las wiki, y de herramientas de repositorios de vídeo son elementos útiles para el éxito de la gestión de equipos de trabajo remotos, híbridos o de gran volumen.

Al adoptar estas prácticas, metodologías y tecnologías, las empresas crean un conocimiento único de la entidad que las diferencian de la competencia, consiguen un ambiente de trabajo más colaborativo, productivo e innovador y les permite adaptarse a los cambios del mercado para alcanzar sus objetivos de negocio. La clave está en estar dispuestos a aprender desde los roles nivel C a todos e inculcar esto en los equipos, experimentar y adaptarse continuamente a medida que la tecnología y el mercado laboral evolucionan.

Referencias

Martel, A. (2022). *Gestión práctica de proyectos con Scrum*. Ra-Ma Editorial.

Goldratt, E. M., & Cox, J. (2018). *La meta* (3ra ed. revisada). Editorial Díaz de Santos.

Kniberg, H. (2008). *Scrum y XP desde las trincheras*. Recuperado de <http://www.proyectalis.com/wp-content/uploads/2008/02/scrum-y-xp-desde-las-trincheras.pdf>

Gómez, J. (2017). *Guía práctica de estimación y medición de proyectos software*. Alfaomega Grupo Editor.

Comunicación Interna: prácticas y tendencias

Mg. Vanessa Karina Duque Rangel¹, Ecuador

Introducción

Las organizaciones como sistemas “son micro sociedades establecidas por la relación entre personas y requiere de canales, mensajes, datos e intenciones para cumplir con propósitos que faciliten el cumplimiento de las metas” (Vargas, 2014, p. 33). Bajo esta mirada, en las organizaciones la comunicación juega un papel trascendental en el apoyo y cumplimiento de los objetivos empresariales, pues “ayuda a configurar los procesos al interior de las empresas y a optimizar y dirigir los mensajes de las organizaciones con sus públicos” (Da Silva, 2022, párr. 1), accionar significativamente importante, en vista de que, los

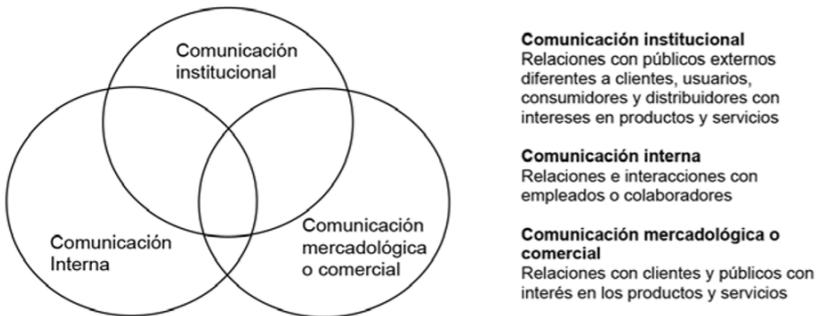
¹ Profesora de las carreras de Comunicación Social y la Tecnología Superior en Comunicación Estratégica y Marketing Digital en la Universidad Técnica Particular de Loja. Magíster en Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional por la Universidad de las Américas. Especialista en Liderazgo, Cambio Climático y Ciudades, por la FLACSO, Ecuador. Cuenta con más de 15 años de experiencia como comunicadora corporativa y periodista en instituciones públicas y privadas. Actualmente, es miembro del equipo de calidad de la Tecnología Superior en Comunicación Estratégica y Marketing Digital.

equipos de trabajo dependen y se sostienen con mensajes claros, directos, concretos, sin ambigüedades, que propicie una gestión de comunicación direccionada al cumplimiento de los objetivos trazados en el modelo de negocio.

Es por ello que la comunicación es un eje transversal, cuya magnitud de su trabajo, propicia que este se segmente. Así, de acuerdo con Costa (2012), por los objetivos que persigue y las funciones asignadas, se divide en: comunicación institucional o externa; de marketing, mercadológica o comercial; y, organizacional o interna.

Figura 1.

Ámbitos de la comunicación en las organizaciones



Nota. Adaptado de Aljure, A. (2015).

Como se observa en la figura 1, la gestión de comunicación aporta a una serie de relaciones con los

distintos *stakeholders*, no obstante, el reto de gestionar dichas relaciones es cada vez más complejo, ya que la sociedad de la información y el conocimiento, que “es el lugar en el que se materializa la prospectiva de diferentes áreas del saber y de las organizaciones” (Vargas y González, 2019, p. 227), por su naturaleza misma, acarrea un sinnúmero de desafíos para todos quienes conforman esta sociedad, situación que lleva a generar procesos de adaptación para sobrevivir en la misma. Así lo corrobora Vargas (2014), quien enfatiza que:

El siglo XXI reta a encontrar el fondo y la particularidad de lo que somos y la organización no es la excepción. Uno de los principales paradigmas es articular la información, el conocimiento y el talento humano de forma tal que genere una organización holística y dinámica (p. 31)

...que dé respuesta a las necesidades que se imponen en este nuevo escenario y permita hacer frente a la competitividad del mercado actual tomando en cuenta que la información que circula y con la que se trabaja en las empresas de cualquier índole, se ha de convertir en conocimiento relevante y significativo. Como consecuencia, se requiere que la comunicación empresarial asuma nuevos retos, funciones y estrategias (Martín, 2007, p. 52). Para ello, es necesario que el trabajo empiece en el interior de la organización, es decir, con los públicos internos y especialmente con los colaboradores. De modo que, en el presente artículo, nos

centraremos en los retos, desafíos y tendencias que en el ámbito de la comunicación interna se han propiciado.

1. Gestión de comunicación interna

Para comprender el aporte y la importancia de la comunicación interna, es necesario primero definirla como Andrade (2005) la describe:

Un conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizaciones.
(Andrade, 2005, p.17)

Sintéticamente Brandolin et al. (2018), explican que la comunicación interna es “una herramienta de gestión que también puede entenderse como una técnica. Puede ser también un medio para alcanzar un fin, en donde la prioridad es buscar la eficacia en la recepción y en la comprensión de los mensajes” (p. 25).

La comunicación interna, a diferencia de la comunicación externa y la mercadológica, establece como eje central de su accionar a los empleados, en vista de que “su papel en la institución es determinante en el

éxito y sostenibilidad de la misma” (Valdiviezo y Duque, 2018, p. 147). No obstante, este ámbito de la comunicación empresarial se enfoca de manera general en los públicos internos, que incluye a los colaboradores, altos directivos, accionistas, inversionistas, etc. Y es precisamente, por la importancia de dicho público para el cumplimiento del proyecto corporativo que, la comunicación interna ha generado un gran interés en el sector empresarial, más aún, con el infortunio de la COVID-19, que implicó un cambio de paradigma para las organizaciones y, por consiguiente, un dramático cambio en las dinámicas laborales. Desde esta mirada, puede entenderse que:

La comunicación interna no es un fin, sino un medio y una herramienta insustituible para desarrollar las nuevas competencias, que supone el nuevo contrato psicológico que hoy vincula a los hombres con las organizaciones; la flexibilidad, la polivalencia, la apertura a los cambios, el espíritu de participación, el talante innovador, el trabajo en equipo, etc. (García, 1998, p. 10)

Para contribuir al cumplimiento de los objetivos empresariales, la comunicación interna desarrolla su accionar en un sinnúmero de funciones, Ritter (2008), en la figura 2 detalla trece principales.

Figura 2.

Principales funciones de la comunicación interna



Nota. Adaptado de Ritter, M. (2008).

Como puede observarse, el trabajo de comunicación interna se enfoca principalmente en fomentar un diálogo interno asertivo que permita a todos los públicos, alinearse a la identidad corporativa (personalidad de la marca) y, por tanto, a la cultura corporativa y objetivos de la organización. De ahí la incidencia de la comunicación interna en el éxito y sostenibilidad de la empresa, pues esta se constituye en una necesidad estratégica y, sin lugar a dudas, en una condición básica para que la empresa pueda sobrellevar con garantías su

trabajo. Como consecuencia, la gestión efectiva de la comunicación interna:

...mejora la gestión de las organizaciones, potencia la calidad de los procesos productivos y favorece el clima de innovación. La imagen de las corporaciones depende, cada vez más, del trato que reciba sus empleados y de su vinculación con la sociedad en la que desarrollan su labor. Sin comunicación no hay crecimiento posible. (Álvarez, 2007, p.3)

Igualmente, las organizaciones que no pongan énfasis en la gestión de la comunicación interna, con muchas dificultades podrán sobrevivir en el contexto actual, en donde se exige un accionar socialmente responsable, hipertransparencia de sus prácticas y compromiso en la construcción de una sociedad mejor. Todo ello nace desde el ADN de la organización: la identidad y cultura corporativa.

2. Tendencias de comunicación interna

La nueva normalidad a la que nos enfrentamos actualmente, con una crisis sanitaria aún sin subsanar, la evolución acelerada de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), los cambios sociales, etc., ha propiciado una serie de desafíos para las organizaciones, como: la transformación digital del modelo de negocio, la automatización de procesos

administrativos, cambios de cultura organizacional y nuevas narrativas, entre otros.

Es en este escenario en donde las organizaciones, para llegar a sus públicos, deben replantear la viejas y tradicionales prácticas de comunicación, pues, solo quienes enfoquen su accionar a comunicar con “coherencia, y de forma creíble, serán quienes enganchen a su público, provocando el engagement, que, en términos empresariales, todos aspiran (Duque-Rengel et al., 2022, p. 39). En los siguientes apartados, nos enfocaremos en presentar cinco de las principales tendencias que en comunicación interna se están gestando en las organizaciones.

2.1 *Employer branding*

El *employer branding* o marca empleadora consiste en “transmitir la imagen de marca a los trabajadores, presentes y futuros, aumentando de esta forma la fidelidad hacia la empresa y la atracción de nuevos talentos” (Caballero y López, 2020, p.97). Si bien, la gestión de la marca empleadora no es una práctica nueva, ya que, nace en Estados Unidos a finales de los años 80 “como una respuesta de las empresas al descenso de la natalidad y, por tanto, a la necesidad de encontrar jóvenes valiosos” (Jiménez, 2015, p. 84), esta empieza a aplicarse en Latinoamérica hace tan solo unos años y, por tanto, aún está en desarrollo en esta región.

La gestión de la marca empleadora se centra en dos fines: el primero es atraer a los mejores talentos del mercado laboral y, el segundo, retener a los colaboradores. Desde esta perspectiva, se plantean dos caras del *employer branding*. La cara externa que se enfoca en:

La transmisión al mercado de unos atributos de empresa como lugar de empleo a través de diversas herramientas y técnicas, y cuya finalidad es la obtención una imagen externa próxima a los atributos de marca que realmente queremos transmitir y que enfatice nuestra propuesta de valor a los empleados, así como que obtenga el reconocimiento público e incluso que apoye nuestra reputación.
(Jiménez, 2015, p. 86)

Por otro lado, la cara interna, que es la dirigida a los colaboradores, pretende principalmente alinearlos a los objetivos institucionales, y acompañar al empleado a lo largo de su ciclo de vida en la organización, y como resultado desembocará en la fidelización de dicho público. En este sentido, la gestión la cara interna procura

...conseguir la máxima identificación y satisfacción de los empleados con la empresa a través de un conjunto de instrumentos de gestión y, sobre todo, unos procesos de venta continua de la propuesta de valor, cuyo objetivo final es que los empleados se conviertan en “embajadores de marca” y contribuyan al reconocimiento externo a través de sus comentarios y opiniones en el mercado. (Jiménez, 2015, p. 86)

Para la gestión efectiva de la marca empleadora, es necesario el diseño de la estrategia empresarial, en donde se establezca puntualmente la propuesta de valor, que no es más que “la cultura, los sistemas, las actitudes de la organización, así como la relación con el empleado destinada a alentar al personal para adoptar y compartir con éxito los objetivos, la productividad y la satisfacción a nivel personal y profesional” (Fernández-Lores et al., 2014, p.39). Ello implica que, todas las condiciones que como organización empleadora se ofrece en el mercado laboral y a los colaboradores actuales influirán en los atributos de imagen como empleadores. Resta indicar que, la gestión de marca empleadora, solo funcionará, si esta empresa tiene claro que los empleados son el capital humano más valioso que poseen, pues serán ellos quienes transmitan sus valores y la identidad misma de la organización, de cara a los otros públicos.

Figura 3.

Siete propuestas de valor de la marca empleadora

SIETE PROPUESTAS DE VALOR DE LA MARCA EMPLEADORA						
VALOR SOCIAL	VALOR DE INTERÉS	VALOR DE APLICACIÓN	VALOR DE DESARROLLO	VALOR ECONÓMICO	VALOR DE GESTIÓN	EQUILIBRIO ENTRE TRABAJO Y VIDA
						
¿Es este un lugar divertido para trabajar con personas talentosas y una gran cultura organizacional?	¿Es este un lugar interesante para trabajar, con objetivos desafiantes pero alcanzables?	¿Es significativo el trabajo e invita a la aplicación de conocimientos?	¿Hay oportunidades para que los empleados crezcan y avancen profesionalmente?	¿Se recompensa adecuadamente el trabajo a través de salarios, beneficios y gratificaciones?	¿Son los gerentes buenos y honestos aprendices que inspiran, confían, protegen, fortalecen y respetan a los empleados?	¿Son los arreglos de trabajo lo suficientemente flexibles para lograr el éxito dentro y fuera del trabajo?

Nota. Adaptado de Dabirian, A., Kietzmann, J., y Diba, H. (2017).

La propuesta de valor de la marca empleadora se ha estudiado desde hace más de dos décadas; así Ambler y Barrow (1996) plantean tres dimensiones iniciales: funcional, psicológica y económica. Sobre esta base, Berthon, Ewing y Hah, (2005) redefinen cinco dimensiones: social, de interés, de aplicación, de desarrollo y económica; y, posteriormente, Dabirian, et al. (2017) agregan dos propuestas más: el valor de gestión y el equilibrio entre el trabajo y la vida, tal como se muestra en la figura 3.

2.2 Comunicación interna cocreada

Bajo la premisa de que hoy, la innovación debe ser parte de la personalidad de la empresa, es decir, de la identidad corporativa², comprendida como el ADN de la organización, se debe potenciar un trabajo colaborativo que propicie espacio de innovación. Desde esta mirada surge la co-creación, que consiste en:

...un proceso flexible, interactivo, para diseñar y desarrollar propuestas relacionadas con productos, servicios o proyectos, colaborando activamente con los diferentes interlocutores del cliente o nuevo cliente, junto a partners del ecosistema que pueden añadir y complementar a la solución que vamos a crear en conjunto y pondrá en marcha con los clientes para crear un valor muy superior en relación con el impacto que generamos en el cliente (Thinking on sales, 2021, párr.7).

² “un sistema de comunicación que incorpora a la estrategia global de la empresa, se extiende y está presente en todas sus manifestaciones” (Costa, 2003, p. 32).

La co-creación puede entenderse, entonces, como una forma de innovación colaborativa, pues, propicia que las ideas se compartan y como consecuencia se mejoren (Corrales, 2022). Este trabajo colaborativo es sumamente valioso para todas las áreas de la organización. Desde esta mirada, la co-creación en el tema que nos atañe, “la comunicación interna”, a decir de Formanchuk (2020) es una comunicación desarrollada, fortalecida por todas las personas de una organización y no sólo por las áreas de comunicación interna. Esto implica una corresponsabilidad entre todos los miembros de la empresa.

La co-creación es un accionar altamente valioso para cualquier organización, ya que, promueve e impulsa la innovación, así lo corrobora Corrales (2022), quien explica que:

La co-creación convierte a la innovación en un proceso abierto. Por ello se le conoce también como “innovación abierta” o “coinnovación”. Tiene algunas ventajas muy claras: Se pueden identificar las ideas y expectativas del cliente - interno- en tiempo real, con lo que se crean sinergias a partir del conocimiento colectivo en aspectos específicos. (párr. 5)

Formanchuk (2020), en su modelo de comunicación cocreada explica que los líderes juegan un papel determinante en el mismo. Pues, estos serán quienes lideren este cambio de visión, en donde los mensajes, canales y medios, si bien son necesarios, no son los que

determinan la fidelización y permanencia de los colaboradores en la organización, a diferencia de otros temas como la cultura corporativa, el tipo de liderazgo, el gobierno corporativo, el salario emocional, etc.

La comunicación interna cocreada ha de trabajarse como parte de la cultura corporativa, lo que implica una transformación, que debe ser integral en las empresas, con la premisa de que todos y todo comunica, e inclusive recordar que comunicamos hasta con el silencio. En este contexto, es necesario sensibilizar a todos los miembros de la organización, sobre el rol que desempeñan como voceros de comunicación, con mucha influencia e impacto, ello implica un empoderamiento de los colaboradores como generadores de comunicación. El trabajo de quienes lideran la comunicación se ha de centrar entonces, en entrenar a los equipos de trabajo, guiar, medir y facilitar los mensajes (Formanchuck, 2020). Además, el planteamiento de una comunicación interna cocreada involucra también eliminar la connotación negativa de la comunicación informal que es aquella que nace en los pasillos de la empresa y/o los espacios de descanso y ocio en la jornada laboral, a través de canales informales, que bajo la dinámica de este modelo de cocreación podría formalizarse

2.3 Intrapreneurs

Otra tendencia de gestión organizacional y comunicación interna es la generación y fortalecimiento de los Intrapreneurs, descritos como “emprendedores

internos”, conocidos también como intraemprendedores. Esta figura puede definirse como “colaboradores que adopten una condición y praxis de innovadores y emprendedores internos, que analicen, exploren, experimenten y generen propuestas de valor, desde su lugar de trabajo, cualquiera que este fuera, direccionadas a mejorar y llevar al éxito a su organización” (Duque, 2020, p. 133). Es decir, el Intrapreneur no es más que un stakeholder interno que aporta ideas innovadoras y tiene la capacidad de propiciar, promover y liderar proyectos que influyan en el crecimiento organizacional.

Este término ligado al emprendimiento no debe confundirse con la figura del emprendedor. Por consiguiente, es fundamental comprender las diferencias. A decir de Jacques (2004), “el emprendedor se presenta como un visionario, como una persona enfocada en lograr una visión central, mientras que el intraemprendedor se presenta como un visioner – visualizador–, es decir, una persona que desarrolla y materializa visiones emergentes o complementarias” (p.23). Las visiones emergentes son aquellas que hacen referencia al lanzamiento de nuevos productos o servicios, mientras que, las complementarias son las que completan la idea central, bajo el cumplimiento de ciertos factores clave, generalmente ligados a actividades administrativas, que respaldan la ejecución de la visión central de la empresa. “Una de las características del intraemprendedor parece residir en

que se ve a sí mismo primero como alguien que sirve a un cliente y no como el engranaje de una organización” (Jacques, 2004, p.8).

En este sentido, el generar, propiciar y fortalece a los Intrapreneurs, es una tarea pendiente de la organización, en la que interviene claramente el ejercicio de la comunicación interna. “Para alcanzar este fin, sin duda es necesario contar con públicos internos que se apropien de la empresa, que tengan un alto sentido de pertenencia, es decir que sean embajadores de marca” (Duque, 2020, p. 133). La generación de esta figura, debe trabajarse desde la cultura organizacional, e incentivarse desde el inicio del ciclo de vida del colaborador en la empresa. Así lo corrobora Duque (2020), quien explica que “los dos factores principales para propiciar la innovación empresarial en cualquier ámbito en el cual se desempeñe la organización son: la materia prima o recursos y la cultura e identidad corporativa” (p. 132). Esto implica un modelo de cambio organizacional en todos los niveles.

Su aplicación será posible sólo si las sociedades adaptan la evolución de las organizaciones pasadas del poder autocrático a la expresión de la libertad, al menos de ciertas formas de libertad. Y la libertad, para no convertirse en anarquía, debe poder expresarse dentro de ciertas reglas, ciertos cuadros. (Jacques, 2004, p.31)

Ello implica poner en marcha acciones que faciliten y estimulen este cambio organizacional positivo, y sobre todo proactivo, en donde los colaboradores asuman el rol de intraemprendedor (Jacques, 2004, p.31). No obstante, para que esto sea posible, se requiere una serie de condiciones que debe cumplir el ambiente laboral, como las posibilidades de crecimiento personal y profesional, una organización interna libre de jerarquías donde prevalezca, entre otros aspectos, una comunicación horizontal con constante retroalimentación y un clima laboral adecuado; en sí, todas las condiciones que promuevan el empoderamiento del colaborador, la innovación y la creatividad.

2.4 Automatización de la comunicación interna

La transformación digital de las empresas es una realidad innegable, que se aceleró con la pandemia de la COVID-19. El crecimiento tecnológico acelerado implicó para las organizaciones el planteamiento de

una visión clara de hacia dónde caminar y cuál es el cambio de cultura corporativa que quieren darle a la empresa alineando su estrategia de negocio a estándares tecnológicos, competitivos, eficientes y sustentables de tal manera que permanezcan alineadas a las tendencias y desafíos de los cambios tecnológicos. (Valdiviezo-Abad y Bonini, 2019, p. 191)

Esta transformación digital implicó una serie de cambios y nuevas dinámicas empresariales en todas sus áreas, especialmente en la comunicación, sin embargo, aquellas organizaciones que “aún cuentan con sistemas de comunicación tradicionales y se resisten a incorporar tecnología en sus procesos comunicacionales, deben necesariamente dejarse apoyar por estas nuevas herramientas, que brindan muchas potencialidades al equipo de comunicación y a la organización” (Puertas-Hidalgo y Valdiviezo-Abad, 2020, p.65). Desde esta perspectiva, emerge la automatización de los procesos empresariales, y en el caso que nos compete, surge la automatización de la comunicación, que consiste básicamente en el uso de la tecnología para un sin número de actividades de forma automatizada, como consecuencia se efectiviza tiempo, dejando de lado temas operativos, para centrarse en lo realmente importante: el accionar estratégico.

En el campo de la comunicación empresarial, la automatización “tiene dos frentes de actuación, por un lado, el de la comunicación organizacional, entendida desde la visión de gestión de marca y públicos, y por el otro, el marketing” (Valdiviezo-Abad y Bonini, 2019, p. 180). Desde este enfoque, la comunicación interna se alinea al primer frente.

Entre las bondades que destaca la automatización en este ámbito, se determina que esta “permite definir comportamientos y orientar las acciones de

comunicación en función de aquellos hitos que la marca considere relevantes” (Negocios y Empresas, 2019, s.f.). El aporte de la automatización en esta área de comunicación, es considerablemente significativo, debido a las múltiples soluciones que puede ofrecer para los procesos de gestión internos, como: eficiencia de ciertas tareas, la resolución eficaz de problemáticas operativas, la mejora en el flujo de comunicación interna, etc. Todo ello supone, públicos mejor informados y, por consiguiente, más satisfechos. No obstante, para la implementación de procesos de automatización, se debe tener presente que “toda solución tecnológica debe estar orientada a enriquecer la estrategia con los datos del cliente, a mejorar el conocimiento del cliente y a satisfacer sus expectativas” (Negocios y Empresas, 2019).

Pero, existen varios factores que pueden limitar el éxito en la automatización de la gestión de comunicación que, a decir de Valdiviezo-Abad y Bonini (2019), son principalmente: “la carencia de una justificación técnica y real para automatizar un proceso, la carencia de una proyección real de inversión económica y la falta de personal capacitado para que lleve adelante la gestión de la comunicación automatizada” (p. 191). Empero, estas limitantes pueden ser resueltas, si se toma conciencia del gran impacto que puede llegar a tener el proceso de automatización en la empresa y especialmente en la comunicación interna, brindando una serie de ventajas competitivas en el

mercado y, por tanto, aportando notablemente en sostenimiento a largo plazo de paso de la empresa.

2.5 Narrativas transmedia y crossmedia

Ya en el ámbito específico de la comunicación empresarial, la evolución de la tecnología, en los últimos años, ha propiciado el surgimiento de la convergencia digital, que no es más que la posibilidad que hoy nos ofrece la tecnología, de tener acceso a un mismo contenido en distintos dispositivos, es decir, “que integra contenidos que se elaboran desde diferentes formatos, que procesa y transporta información de forma eficaz y eficiente a través de plataformas virtuales” (Puertas-Hidalgo y Valdiviezo-Abad, 2020, p. 63).

Es en este panorama que las narrativas recobran importancia ya que son “un agente que altera las dinámicas de la cultura organizacional, son actos comunicativos que relatan la realidad en un espacio de tiempo determinado. Narrar en la organización implica revelar el pasado, descubrir el presente y planear el futuro” (Vargas, 2014, p. 32).

Las bondades de la narrativa, sumadas a las potencialidades de la multimedia, hoy son una oportunidad para llegar a los públicos internos de manera más efectiva, a través de una estrategia de comunicación multicanal, que humanice la marca, emocione a las audiencias y genere engagement. Pues, el hombre tiene la necesidad imperante de contar historias

para comprender el funcionamiento y sentido del mundo que se visibilizan en las narraciones, que cuentan lógicamente y organizadamente estos relatos (Costa y Piñeiro, 2012). De este modo, los relatos han de constituirse “en la materia prima con la que trabajan todos los medios de comunicación, para, a partir de estos, construir y dar sentido a diversos mundos, reales o ficticios” (Robledo et al., 2016, p. 224).

Con relación a ello, las narrativas multimedia pueden ser aliadas claves para llegar a los públicos con el mensaje que se desea, que les permitirá sensibilizarse e identificarse con los mismos.

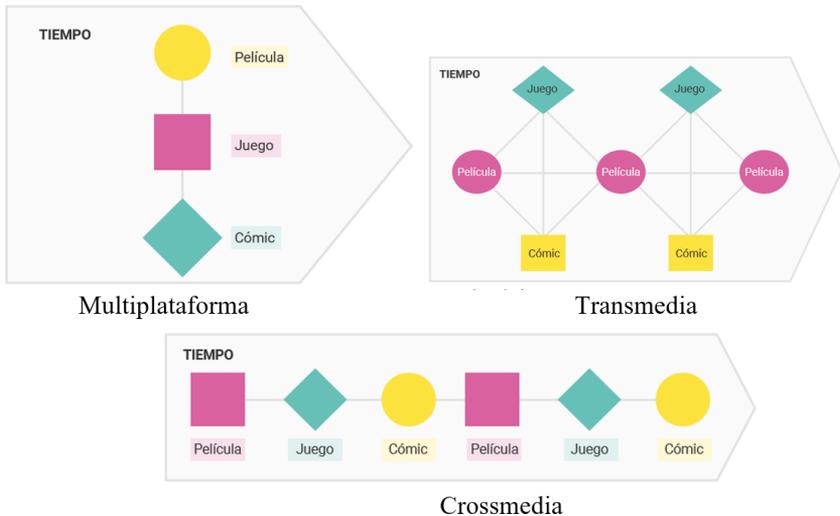
La multimedia puede entenderse como “aquella narración integrada, carente de fisuras, de diferentes tipos de datos –texto, imágenes, sonido, audio- visual– en un único entorno digital de información” (Piñeiro y Costa, 2014 p.102). Desde esta línea podemos encontrar tres modalidades de relato audiovisual multimedia, que se citan a continuación.

- **Narrativas multiplataforma:** consiste básicamente en “la narración de la misma historia en diferentes medios o soportes, adaptándose (...) al lenguaje-forma de cada uno de ellos. Desde esta perspectiva el concepto multi- plataforma puede vincularse, en mayor o menor medida, al de adaptación” (Piñeiro y Costa, 2014 p.106).

- **Narrativas crossmedia:** “difiere de la multiplataforma en el hecho de que no se trata de la adaptación del mismo relato a diversos soportes, sino que cada uno de ellos aportará información para la construcción de un relato unitario. El receptor debe experimentar el conjunto para entender el significado de cada uno de ellos” (Costa y Piñeiro, 2012, p.111).
- **Narrativa transmedia:** hace referencia a una serie de relatos interrelacionados, desarrollados en múltiples plataformas, pero que guarda independencia narrativa y sentido completo. (Jenkins, 2008, como se citó en Piñeiro y Costa, 2014, p. 110)

Figura 4.

Esquemas de productos multimedia



Nota. Adaptado de (Costa y Piñeiro 2012; Long 2007)

Dicho de otra forma y tal como se observa en la figura 4, la narrativa multiplataforma, se centra únicamente en trasladar el mismo relato a diferentes soportes, mientras que la crossmedia, extiende la historia a diferentes soportes; sin embargo, los productos audiovisuales solo obtienen significado en conjunto. La narrativa transmedia, cuenta una historia a través diferentes soportes, extendiéndola, pero, cada parte, es decir cada producto, tiene significado independiente y agrega valor al relato.

Para alcanzar el éxito de estas narrativas, debe ponerse énfasis fundamentalmente en dos aspectos: 1) En la calidad de la historia que vamos a narrar, la misma que debe ser genuina y, 2) En los públicos a los que nos dirigimos que, en el caso de la comunicación interna, son principalmente los colaboradores (debe realizarse un estudio previo). Todo esto, con el fin de llegar con un mensaje claro, que sensibilice, y genere un vínculo entre la organización y los colaboradores, pero, sobre todo, que empodere a las audiencias, para que sean ellos quienes extiendan la historia a través de productos comunicacionales distribuidos en las diferentes plataformas digitales.

Referencias

- Álvarez, J. (2007). Comunicación Interna, la Estrategia del Éxito. *Razón y Palabra*, (56), 1-6. <https://bit.ly/3Zs5mWK>
- Aljure, A. (2015). *El plan estratégico de comunicación. Método y recomendaciones prácticas para su elaboración* (1ª ed.). Editorial UOC.
- Ambler, T. y Barrow, S. (1996) The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185–206.
- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. Netbiblo, S.L. <https://bit.ly/3m7CvZM>
- Berthon, P., Ewing, M., y Hah, L. L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International journal of advertising*, 24(2), 151-172. <https://doi.org/10.1080/02650487.2005.11072912>
- Brandolin, A., González, M., y Hopkins, N. (2008). *Comunicación interna. Claves para una gestión exitosa*. La Crujía. <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/69725>
- Caballero, M., y López, S. (2020). La Importancia del Employer Branding. *RA&DEM*, 4, 97-114. <https://bit.ly/3SwWuNy>
- Corrales, M. (16 de febrero de 2022). *Cocreación como estrategia de innovación abierta y colaborativa*. EGADE Businnes School Tecnológico de Monterrey. <https://bit.ly/3JrWtOy>
- Costa, J. (2012). El DirCom de hoy. *Dirección y Gestión de la Comunicación en la nueva economía* (3ª ed.). Costa Punto Com Editor.
- Costa, C., y Piñeiro, T. 2012. Nuevas Narrativas Audiovisuales: Multiplataforma, Crossmedia y Transmedia. El Caso De Águila Roja (RTVE). *Revista ICONO 14. Revista Científica de Comunicación y Tecnologías Emergentes* 10 (2), 102-25. <https://doi.org/10.7195/rii4.v10i2.156>.
- Da Silva, D. (5 de agosto de 2022). *Comunicación organizacional: tipos y 7 barreras para superar*. Blog de Zendesk. <https://bit.ly/3lCXrza>

Dabirian, A., Kietzmann, J., y Diba, H. (2017). A great place to work!? Understanding crowdsourced employer branding. *Business horizons*, 60(2), 197-205. <https://bit.ly/2PQHvBS>

Duque, V. (2020). Innovar desde la Comunicación Interna para Fidelizar a los Públicos Empresariales. En M. E. Porém, J. Hidalgo, y J. Yaguache (Ed.), *Inovações em Relações Públicas e Comunicação Estratégica* (2ª ed., p.119 – 136). RIA Editorial. <https://bit.ly/3Y8oeGp>

Duque-Rengel, V., Abendaño, M., y Cusot, G. (2022). Gestión de Comunicación Interna en Universidades de Ecuador: la mirada de los colaboradores. *ComHumanitas*, 13(1), 34-49. <https://doi.org/10.31207/rch.v13i1.335>

García, J. (1998). *La comunicación interna*. Ediciones Díaz de Santos. S.A. <https://bit.ly/3xVTC3b>

Jacques, L. (2004). D'employés à intrapreneurs. *Revue Organisations & territoires*, 13(1), 21-32. <https://bit.ly/3L6TOnU>

Jiménez, A. (2015). Employer Branding: 14 preguntas y una conclusión. *Capital Humano*, (304), 84-91. <https://bit.ly/3lWSSWK>

Fernández-Lores, S., Avelló, M., Gavilán, D., y Blasco, F. (2014). 18 años de Employer Branding: hacia una definición más precisa. *Revista Internacional de Investigación en Comunicación aDResearch ESIC*, 10(10), 32-51. <https://bit.ly/3lvui66>

Formanchuk, A. (20 de diciembre de 2020). Los 3 pilares de la Comunicación Cocreada® | Conferencia de Ale Formanchuk. [Archivo de Video]. YouTube. <https://bit.ly/41waXxn>

Martín, I. (2007). Retos de la comunicación corporativa en la sociedad del conocimiento: de la gestión de información a la creación de conocimiento organizacional. *Signo y Pensamiento*, (51), 52-67. <https://bit.ly/41vfe3R>

Negocios y Empresas. (29 de mayo de 2019). Relevancia y tecnología, claves para la personalización de la experiencia del cliente. Puro Marketing. <https://bit.ly/2QvLmjU>

- Piñeiro Otero, T. y Costa Sánchez, C. (2014). *Estrategias de comunicación multimedia*. Editorial UOC. <https://bit.ly/3ZCM9Ca>
- Puertas-Hidalgo, R. y Valdiviezo-Abad, C. (2020). Transformación digital frente al rol del comunicador interno. En Puertas-Hidalgo, R., Abendaño, M. y Valdiviezo-Abad, C. (Eds.), (2020). *Comunicar: de la táctica a la estrategia. Cuadernos Artesanos de Comunicación*, n°178 (pp. 61-79). La Laguna (Tenerife). <https://bit.ly/3IBJYrg>
- Ritter, M. (2008). *Cultura Organizacional* (1ª ed.). La Crujía Ediciones.
- Thinking on sales. (2021). Modelo de Co-creación: qué es y cuáles son sus ventajas. <https://bit.ly/3ZBLuRh>
- Valdiviezo, C., y Bonini, T. (2019). Automatización inteligente en la gestión de la comunicación. *Doxa Comunicación*, 29, pp. 169-196. <https://bit.ly/3JhVLwN>
- Valdiviezo, C., y Duque, V. (2018). La comunicación como pieza clave en la gestión de públicos. En Túñez-López, M., Costa-Sánchez, C. y Valdiviezo, C. (Eds.), (2018). *Comunicación Organizacional en entornos online. Gestión, actores y recursos*. Cuadernos Artesanos de Comunicación, n° 149 (pp. 131-156). La Laguna (Tenerife): Latina. <https://bit.ly/3Y64kPd>
- Vargas, D. (2014). Las narrativas, factor transformador de las dinámicas culturales en la organización. En F. Veliz Montero (Coor.), *Quito: Comunicación Organizacional. Nuevas preguntas para nuevos desafíos* (1ª ed., pp. 31-57). Editorial “Quipus” CIESPAL.
- Vargas, A., y González, L. (2019). Retos de la comunicación en la sociedad del conocimiento. En J. M. Pereira (Eds.), *Buen vivir, cuidado de la casa común y reconciliación* (1ª ed., pp. 227-228). <https://bit.ly/41osTtL>

Nuevas tecnologías y Comunicación Interna

Impacto de la inteligencia artificial en la comunicación interna de las organizaciones

Dra. Alicia María Álvarez Álvarez¹, República Dominicana

Resumen

Este artículo tiene como objetivo reflexionar sobre el impacto de la inteligencia artificial en la gestión de la comunicación interna en las organizaciones y la incidencia que esta tiene dentro del contexto de la comunicación 4.0. Este desarrollo tecnológico evidencia el auge de la IA, el Big Data, la robótica y la automatización en los procesos comunicativos. En este sentido, se hace referencia a las áreas en las que la IA está siendo utilizada en las

¹ DirCom Consultor. Brand Managment-Advertising. Se desempeña como profesora titular y directora de la Escuela de Artes y Comunicación de la Facultad de Humanidades en la Universidad APEC. Es miembro activo de la Red Iberoamericana de Investigadores en Publicidad, la Red Iberoamericana DirCom, y la Red de Investigadores del Diseño de la Universidad de Palermo. Es directora para la Región Caribe de la Federación Latinoamericana de Facultades de Comunicación Social (FELAFACS). Participa como asesora en el Comité Consultivo Internacional del Joan Costa Institute, representándolo en la República Dominicana, y forma parte del Consejo Consultivo de la Carrera de Arte y Diseño Empresarial de la Universidad San Ignacio de Loyola en Lima, Perú.

organizaciones, así como a las herramientas y tecnologías empleadas en la gestión de la comunicación interna (CI) y, sobre todo, a los desafíos que esto implica, como la descentralización de funciones y los cambios culturales inherentes. Para ello, el artículo se sustenta desde el punto de vista investigativo en la revisión bibliográfica y el análisis documental propios de la metodología cualitativa.

Palabras clave: inteligencia artificial (IA), comunicación interna, cambios culturales, herramientas tecnológicas, comunicación 4.0

Introducción

En 1956, durante la Conferencia de Dartmouth, John McCarthy acuñó el término “inteligencia artificial”. Este evento histórico reunió a los mejores científicos del momento, quienes vislumbraron la creación de máquinas capaces de actuar como los seres humanos. Sin embargo, ya en la década de 1940, los matemáticos Norbert Wiener y John von Neumann trabajaban en la teoría de los sistemas, la computación y la cibernética, sentando las bases para la IA y marcando el camino hacia el presente.

La inteligencia artificial (IA) es un campo de la informática que se enfoca en establecer sistemas capaces de realizar tareas que normalmente requieren inteligencia humana, como el reconocimiento de voz, el

análisis de datos, la toma de decisiones y la resolución de problemas. Mediante algoritmos avanzados y el aprendizaje automático, la IA permite a las máquinas aprender de la experiencia, adaptarse a nuevas entradas y realizar tareas con una precisión y eficiencia crecientes.

Actualmente, la inteligencia artificial se ha consolidado como una tecnología totalmente disruptiva. En el ámbito organizacional, la IA se ha convertido en una herramienta decisiva para promover la eficiencia, la innovación y la competitividad. El acelerado desarrollo de sus modelos y aplicaciones representa para la sociedad contemporánea nuevas perspectivas y debates en torno a su uso en diversas actividades sociales, empresariales, políticas y educativas, entre otras. En el marco de la Comunicación Corporativa, particularmente en lo que respecta a la Comunicación Interna, la IA se está utilizando para la automatización de labores que antes requerían la mediación humana, lo que impone un reto en la eficiencia de la gestión de la comunicación interna en las organizaciones, ya que implica un cambio cultural relevante.

Se entiende por comunicación interna aquella comunicación que se dirige al colaborador, empleado o cliente interno con el objetivo de mantenerlos informados, aglutinados y motivados en torno a la misión y visión de la organización (Álvarez, 2023). En este sentido, la IA en el ámbito de la comunicación interna se

está utilizando para personalizar los mensajes, lo cual demuestra que es adaptable a las necesidades comunicativas e individuales de los públicos internos, con el objetivo de optimizar la eficacia de la comunicación.

La comunicación interna es un pilar fundamental en cualquier organización, ya que facilita la circulación de información, la coordinación de actividades y la alineación de los empleados con los objetivos y valores de la empresa. Su importancia radica en varios aspectos clave, tales como: el compromiso con la visión y la misión de la organización, ya que una gestión profesional de la comunicación interna certifica que todos los empleados comprendan y se formen con la visión, misión y objetivos estratégicos de la organización. Cuando los colaboradores comprenden hacia dónde se dirige la institución y/o la empresa y cómo sus roles contribuyen a estos objetivos, es muy probable que desarrollen un gran sentido de pertenencia y su motivación sea mayor.

Otro aspecto relevante es que la CI impulsa la colaboración entre los diferentes departamentos y equipos de trabajo, promoviendo el intercambio de ideas, el aprendizaje compartido y la resolución conjunta de problemas. Un flujo de información abierto y transparente entre los empleados fomenta un ambiente de trabajo colaborativo, en el que las opiniones pueden fluir libremente y los proyectos se pueden realizar de

manera más eficiente. Por tanto, la comunicación interna contribuye al fortalecimiento de la cultura organizacional, ya que es un vehículo para transmitirla y reforzarla. Los puentes comunicacionales a través de los canales establecidos permiten la transmisión de mensajes, sucesos y rituales propios de las prácticas organizacionales, como expresión de la identidad cultural, los valores y normas compartidos, todo como forma de cohesión entre los miembros de la organización.

Este artículo tiene como objetivo reflexionar sobre el impacto de la inteligencia artificial en la gestión de la comunicación interna en las organizaciones y la incidencia que esta tiene dentro del contexto de la comunicación 4.0, producto del desarrollo tecnológico que muestra el auge de la IA, el Big Data, la robótica y la automatización en los procesos de comunicación. En ese sentido, se hace referencia a las áreas en las que la IA está siendo utilizada en las organizaciones, así como a las herramientas y tecnologías que se utilizan en la gestión de la CI, y, sobre todo, en los desafíos de esta, como son la descentralización de funciones y los cambios culturales que ello conlleva implícito. Para ello, el artículo se sustenta desde el punto de vista investigativo en la revisión bibliográfica y análisis documental (Hernández - Sampiere y Mendoza, 2020) apoyada en el método analítico-sintético a partir de la consulta de plataformas web, investigaciones, artículos sobre el tema y libros.

Comunicación interna en las organizaciones

En la comunicación organizacional, el concepto de comunicación interna ha sido definido por diversos autores en el ámbito de la comunicación organizacional y corporativa, y constituye un campo de estudio esencial para la calidad de los procesos comunicativos hacia el interior de las organizaciones.

Se entiende por comunicación interna aquella comunicación que se dirige al colaborador, empleado o cliente interno con el objetivo de mantenerlos informados, aglutinados y motivados en torno a la misión y visión de la organización. Para Kreps (1990), la comunicación interna es el patrón de mensajes compartidos por los miembros de la organización, y la asume como la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre sus miembros.

La comunicación interna abarca todas las acciones comunicativas que se llevan a cabo dentro de las instituciones, dirigidas específicamente al público interno. Utilizando una variedad de medios y canales, se implementan estrategias y programas de comunicación destinados a fortalecer la interrelación entre los miembros de la organización. Su principal objetivo es integrar, comprometer y movilizar a los empleados, alineándolos con los objetivos de la institución (Graverán D., 2017).

En cuanto a las formas de comunicación interna, autores como Popa (2020) mencionan que la comunicación interna se lleva a cabo de forma vertical y horizontal entre los directivos de las organizaciones y sus colaboradores, y esta interacción facilita el intercambio de información. La comunicación horizontal ocurre entre colaboradores que se encuentran en el mismo nivel jerárquico, mientras que la comunicación vertical se da entre distintos niveles jerárquicos, ya sea de abajo hacia arriba o viceversa. Cuando la comunicación vertical es de arriba hacia abajo, se utiliza para transmitir decisiones y regulaciones que afectan el funcionamiento de la organización. Por otro lado, cuando es ascendente, permite que los colaboradores ofrezcan retroalimentación (Popa, 2020).

Yue et al. (2021) destacan que la comunicación interna desempeña un papel crucial en la construcción de la identidad organizacional y contribuye de manera significativa a la cultura de la empresa. Proponen, entre sus enfoques, que los líderes fomenten una comunicación interna que cree un entorno cultural positivo, el cual estimule en los colaboradores un fuerte sentido de pertenencia.

En ese sentido, Formanchuk (2010), se refiere a la comunicación interna 2.0 aseverando que ella nace de un proyecto de transformación organizacional, donde no solo cambia la tecnología sino también debe cambiar la

empresa. Su enfoque destaca que la comunicación interna 2.0 es la cultura corporativa en movimiento.

Una comunicación interna 2.0 es la comunicación del colaborador como actor multidimensional. Los Recursos Humanos se convierten en Humanos con Recurso, y la organización debe trabajar en red y fomentar el diálogo como parte de su cultura emprendedora. En los modelos de CI, la empresa debe brindar al personal más acceso y disponibilidad a la información, así como reducir la asimetría entre los emisores y receptores, entre los que pueden generar contenido y los que solo están habilitados para leerlo y aceptarlo.

La CI 2.0 presume una comunicación interactiva donde el personal tenga la oportunidad de intervenir, crear y compartir contenidos bajo un paradigma de red. Por eso, un plan de comunicación interna 2.0 requiere un diseño que se enfoque en maximizar la interacción y no en multiplicar la capacidad de difusión. De este enfoque se condiciona un cambio cultural profundo en las organizaciones, y se corrobora la importancia de la comunicación interna efectiva para garantizar el éxito organizacional ante los grandes desafíos actuales, como la descentralización, la diversidad cultural y la tendencia al teletrabajo, entre otras.

Reciente investigación realizada sobre comunicación por Gallagher, líder mundial en seguros, gestión de riesgo y servicios de consultoría, en el State of the Sector 2023/24, revela que las tres prioridades esenciales de la

comunicación interna son: en primer lugar, involucrar a los equipos en el propósito, la estrategia y los valores (63%?), en segundo lugar, desarrollar y actualizar la estrategia de comunicaciones internas (39%?) y en tercer lugar mejorar la visibilidad del liderazgo y la comunicación de quienes gerencian (30%?) (Jiménez Gil, 2024).

Durante este periodo, los indicadores de rendimiento más relevantes señalan el compromiso de los empleados (74%), la conciencia de la estrategia (70%) y el cambio de comportamientos (49%). Esto sugiere que los indicadores de producción, como la cantidad de mensajes y publicaciones, están tomando un papel secundario.

Con visión de futuro, Gallagher propone ocho acciones clave para tener en cuenta en 2024, las cuales, por su proyección, seguirán siendo relevantes en los próximos años. Estas acciones son: 1. Definir claramente el propósito y las métricas de éxito; 2. Articular la propuesta de valor al empleado; 3. Desplegar una estrategia general de comunicaciones; 4. Comprender las preferencias comunicacionales de los empleados; 5. Participar activamente en el comité de transformación y cambio; 6. Apoyar y potenciar a la gerencia como participantes clave en la comunicación; 7. Evaluar cómo se encuentra la empresa en términos de IA; 8. Cuidar el propio bienestar (Jiménez Gil, 2024).

El estudio se basa en una encuesta realizada a más de 2300 profesionales de 56 países, distribuidos en América del Norte (50%), Europa (41%), Oceanía (4%), América del Sur (2%), y África, Asia y Oriente Medio (2%). Los principales roles representados incluyen comunicaciones internas (49%), recursos humanos (23%), liderazgo y gerencia (8%), y comunicaciones corporativas y relaciones públicas (8%) (Jiménez Gil, 2024).

Dicho estudio destaca los grandes desafíos que enfrenta la comunicación interna desde una perspectiva organizacional y corporativa en los nuevos escenarios, donde el propósito, las estrategias de comunicación interna y los valores orientan el camino. El impacto de la IA desempeña un papel crucial en la optimización de los canales de comunicación y en el fortalecimiento de las relaciones con los públicos internos.

La inteligencia artificial generativa en las organizaciones

La inteligencia artificial (IA) utiliza algoritmos y modelos matemáticos para procesar grandes cantidades de datos y tomar decisiones basadas en patrones y reglas establecidas mediante el aprendizaje automático. Este aprendizaje permite a las máquinas mejorar su precisión y eficiencia con el tiempo (Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia, 2023).

La IA ha llegado para quedarse y está revolucionando la manera en que las organizaciones llevan a cabo sus operaciones y toman decisiones estratégicas. Al integrar tecnologías basadas en IA, las empresas experimentan un cambio paradigmático en sus procesos internos y en su capacidad para interactuar con clientes y colaboradores. Este avance no solo optimiza la eficiencia operativa, sino que también abre nuevas oportunidades para innovar y adaptarse en un entorno empresarial cada vez más competitivo.

Entre los aspectos fundamentales en los que la IA está condicionando un impacto revelador y transformando la vida organizacional se encuentran:

Automatización de Proyectos: Herramientas como UiPath y Blue Prism emplean IA para automatizar procesos repetitivos y tareas complejas, como la entrada de datos y el procesamiento de facturas. La IA minimiza errores humanos y optimiza el trabajo de los colaboradores, permitiéndoles enfocarse en tareas de mayor valor añadido (¿Qué es UiPath? Todo sobre sus funciones e increíbles ventajas, s/f; What Is Blue Prism: Architecture, Components, Features and More, s.f.).

Optimización de Recursos Humanos: Herramientas de IA como Workday gestionan el talento, automatizan procesos de nómina y análisis del rendimiento de los empleados, y ofrecen recomendaciones sobre desarrollo profesional. Herramientas como HireVue facilitan la evaluación de candidatos mediante entrevistas en video,

analizando expresiones faciales, tono de voz y lenguaje corporal para predecir la idoneidad para un puesto (Gestión de recursos humanos para un mundo laboral en transformación, s/f; Human Potential Intelligence, s.f.).

Mejoras en la Experiencia del Cliente: Los chatbots y asistentes virtuales de IA, como IBM Watson Assistant, ofrecen soporte al cliente 24/7, respondiendo preguntas frecuentes y resolviendo problemas elementales. Esto mejora la satisfacción del cliente y la calidad del servicio (IA conversacional para brindar una atención al cliente rápida y amigable, s.f.).

Creación de Nuevos Productos y Servicios: La IA facilita la creación de innovaciones como vehículos autónomos, recomendaciones personalizadas en plataformas de streaming y sistemas de seguridad avanzados (¿Qué es Intercom y para qué se usa?, 2022).

El impacto de la IA en la comunicación interna es evidente en varias organizaciones líderes a nivel mundial. Por ejemplo, IBM utiliza su plataforma Watson para mejorar la comunicación y colaboración interna, así como en sectores como la salud y el retail. Watson puede analizar grandes volúmenes de datos de comunicaciones internas, como correos electrónicos y mensajes instantáneos, para identificar patrones y sugerir formas de mejorar la productividad (El impacto de la inteligencia artificial en las habilidades directivas, 2024).

Un ejemplo destacado es el de Accenture, una de las firmas de consultoría más grandes del mundo, que ha implementado IA para facilitar la comunicación y el *feedback* continuo entre empleados y gerentes. Han desarrollado una herramienta basada en IA que permite a los empleados recibir retroalimentación en tiempo real sobre su desempeño, lo que ayuda a mejorar la comunicación y la gestión del talento (Accenture- Una nueva era IA generativa para todos, s.f.; Trabajo, fuerza laboral, trabajadores, s.f.).

Entre los casos de éxito a nivel internacional, dos paradigmas en la aplicación de la IA en la gestión de comunicación interna son: Primero, Microsoft, que utiliza la IA para el análisis de sentimientos y la cultura organizacional expresados en correos electrónicos y mensajes internos a través de la herramienta Microsoft Workplace Analytics. Usando el aprendizaje automático, la empresa puede medir y comprender el clima organizacional, la moral de los empleados y la efectividad de la comunicación interna. Segundo, Google, que integra la IA en su suite de productividad, Google Workspace, para mejorar la comunicación y la colaboración. Herramientas como Smart Compose y Smart Reply utilizan IA para sugerir respuestas rápidas y completar frases en correos electrónicos y mensajes de chat, lo que ahorra tiempo y mejora la eficiencia en la comunicación (Casos de éxitos de comunicación interna, 2023).

Todo lo anterior tiene un impacto significativo en la transformación de la cultura organizacional. La integración de la IA está cambiando radicalmente la cultura dentro de las organizaciones. Tradicionalmente, la cultura organizacional se basaba en interacciones humanas directas, toma de decisiones centralizada y flujos de trabajo estructurados. Con la llegada de la IA, se promueven culturas más ágiles, centradas en la innovación y el aprendizaje continuo. Los empleados deben adaptarse a nuevas formas de trabajar con tecnología avanzada, fomentando un entorno de colaboración entre humanos y máquinas. Esto no solo optimiza los procesos y la toma de decisiones, sino que también impulsa una mayor flexibilidad en la estructura organizacional y en la forma en que se comparten y analizan los datos.

Además, la IA está influyendo en los valores y comportamientos dentro de las organizaciones. La transparencia y la ética se vuelven cada vez más importantes debido al potencial de sesgo y mal uso de la tecnología. Las organizaciones están desarrollando códigos de ética y directrices para el uso responsable de la IA, promoviendo una mayor responsabilidad social y ética entre los empleados. La integración de IA también desafía la estructura jerárquica tradicional, ya que la información se democratiza y los empleados de todos los niveles pueden acceder a datos y herramientas analíticas avanzadas. Esto fomenta una cultura de empoderamiento y participación, donde las decisiones

pueden ser más descentralizadas y basadas en datos, en lugar de depender exclusivamente de la intuición o la experiencia de los altos directivos (El impacto de la IA en la Cultura Organizacional, 2024).

Por otra parte, la comunicación tiene ante sí grandes desafíos y consideraciones importantes, ella debe mantener la transparencia en el uso de IA para asegurar la confianza de los empleados. Los equipos deben estar informados sobre el momento y la manera en que se implementan estas herramientas. En tal sentido debe manejar cuidadosamente la información de los empleados para proteger su privacidad y cumplir con las normativas de protección de datos.

A través de la gestión estratégica de la comunicación interna se debe potenciar una realidad dialógica mediante el uso de las tecnologías 2.0. Gracias a estas tecnologías, las organizaciones han podido mantener el vínculo y las relaciones con su entorno, enfocándose en el trabajo colaborativo. Es crucial dinamizar los flujos informativos tanto en la comunicación formal, respetando los roles y funciones establecidos, como en la comunicación informal, que es parte integral de las relaciones humanas. Una clave para esta gestión es planificar, evaluar y sistematizar la comunicación interna. Esto no debe limitarse a la comunicación bidireccional ascendente-descendente, sino que debe maximizar la interacción, permitiendo que los públicos

compartan contenidos, intervengan, participen y aporten en red (Formanchuk, 2010).

En los canales y herramientas de comunicación, como la web, la intranet, las redes sociales internas y el correo electrónico, el mensaje debe ser no solo bidireccional, sino también interactivo, multiplicador y multidimensional (Massoni, 2007). Debemos dejar atrás el modelo tradicional de comunicación organizacional, en el que los públicos son receptores pasivos de información, y avanzar hacia un modelo en el que se conviertan en sujetos activos del proceso comunicativo. Con el apoyo de las estrategias y el uso de herramientas de IA, es esencial lograr una comunicación más dialógica, coherente, sustentable y socialmente responsable en el tiempo. Esto transgrede toda la estructura organizacional y abarca los ámbitos económico, sociocultural y medioambiental de las organizaciones.

Conclusiones

En el contexto del auge de la inteligencia artificial (IA), la gestión de la comunicación interna en las organizaciones requiere una adaptación estratégica profunda. Este cambio estratégico debe basarse en la premisa fundamental de que la Dirección de Comunicación debe comprender no solo la transformación que la comunicación interna está

experimentando, sino también las implicaciones significativas para el desarrollo del recurso humano y los objetivos institucionales.

El advenimiento de la IA está impulsando una transformación cultural dentro de las organizaciones. La introducción de nuevas herramientas y canales de comunicación, facilitados por la IA, exige un cambio de paradigma en cómo las organizaciones gestionan su comunicación interna. Estos cambios no se limitan a la adopción de nuevas tecnologías, sino que también incluyen una reconfiguración de los modelos comunicativos tradicionales. Las organizaciones deben adoptar enfoques innovadores que promuevan la integración de la IA en sus estrategias de comunicación para garantizar que todos los colaboradores estén bien informados, conectados y comprometidos.

La integración de la IA en la comunicación interna implica que los líderes deben desarrollar modelos que no solo optimicen la distribución de información, sino que también refuercen la identidad cultural, misión, visión y valores de la organización. Esto se traduce en la necesidad de crear estrategias comunicativas que utilicen la IA para personalizar y adaptar los mensajes, fortalecer la cohesión entre los equipos y aumentar la motivación de los empleados.

Además, la gestión de la comunicación interna se convierte en un factor estratégico clave, que va más allá del simple uso de los medios de comunicación. Debe

fomentar una participación de todos los públicos internos. La comunicación debe ser bidireccional, permitiendo a los empleados no solo recibir información, sino también contribuir a la conversación, expresar sus opiniones y sentirse parte integral del proceso organizacional. Este enfoque participativo ayuda a construir una imagen positiva y una reputación sólida tanto interna como externamente.

Referencias

Álvarez, A. (2023). *Inteligencia artificial y la optimización de la comunicación interna*. Recuperado de <http://repositorio.unapec.edu.do/handle/123456789/987>

Formanchuk, A. (2010). *Comunicación interna 2.0: un desafío cultural*. Edición Formanchuk & Asociados.

Graverán, D. (2017). *Propuesta de manual de gestión de la comunicación interna para el Centro Nacional de Biopreparados [Trabajo de diploma, Universidad de la Habana, Facultad de Comunicación]*.

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2020). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*.

Kreps, G. L. (1990). *Organizational communication: Theory and practice*. Longman.

Popa, F. (2020). *Internal Communication During the Crisis. Case study- Suceava County Hospital*. EIRP Proceedings, 15(1).

Yue, C. A., Men, L. R. y Ferguson, M. A. (2021). Examining the effects of internal communication and emotional culture on employees organizational identification. *International Journal of Business Communication*, 58(2), 169-195

Bibliografía

Alvarado, M. G., González, J. S., & Cabezuelo-Lorenzo, F. (2022). La comunicación interna como herramienta estratégica constructora y transmisora de la cultura organizacional. *aDResearch: Revista Internacional de Investigación en Comunicación*, (27), 54-69.

García Martínez, M.T. (2021). *La incorporación de la inteligencia artificial a los departamentos de comunicación*. (Trabajo Fin de Máster Inédito). Universidad de Sevilla, Sevilla.

Capriotti, P., Zeler, I. y Camilleri, M. A. (2021). Corporate communication Through Social Networks: The Identification of The Key Dimensions for Dialogic Communication. *Strategic corporate communication in the digital age*.

Graell, R. D. G. (2023). Chatbots e inteligencia artificial: aportes, innovaciones y aplicación en el desarrollo de sistemas de información empresarial. *Visión Antataura*, 7(1), 132-147.

Marcos, J. Á. (2021). La comunicación interna en la sociedad de los datos y la inteligencia artificial. En *Periodismo y comunicación institucional* (pp. 39-56). Fragua.

Massoni, S. (2007). *Estrategias. Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido*. Homo Sapiens Ediciones.

Oyarvide-Ramírez, H. P., Reyes-Sarria, E. F., & Montañó-Colorado, M. R. (2017). La comunicación interna como herramienta indispensable de la administración de empresas. *Dominio de las Ciencias*, 3(4), 296-309.

Villafañe, J. (2004). *La gestión profesional de la imagen corporativa*, Ediciones Pirámide S.

Cibergrafía

Accenture. (s.f.). *Artificial Intelligence Index*. Recuperado de <https://www.accenture.com/co-es/services/ai-artificial-intelligence-index>

- Adelantta. (2024, 6 de agosto). *El impacto de la inteligencia artificial en las habilidades directivas*. Recuperado de <https://adelantta.com/el-impacto-de-la-inteligencia-artificial-en-las-habilidades-directivas>
- Alloza, Á. (2020). *El valor de la reputación en tiempos de COVID-19*. Corporate Excellence. <https://www.corporateexcellence.org/recurso/el-valor-de-la-reputacion-en-tiempos-de-covid19/08bc499f-59fb-6eec-20fc-6fb-c916eb26d>
- Blue Prism. (s.f.). *Blue Prism: Intelligent Automation & RPA Solutions*. Recuperado de <https://www.blueprism.com/es/>
- Claro Montes, C., Ayala de Choriego, M., & Pablo Barros, J. (2022). Comunicación interna: caracterización y análisis de trabajo realizado por empresas que pertenecen a ranking Great Place to Work® Chile. *Anagramas-Rumbos y sentidos de la comunicación-*, 21(41).
- Dongee. (2024, 5 de agosto). *¿Qué es Intercom y para que se usa?* Recuperado de <https://www.dongee.com/tutoriales/que-es-intercom/>
- HireVue. (s.f.). *HireVue: Video interviewing & AI-powered hiring*. Recuperado de <https://www.hirevue.com/>
- IBM. (s.f.). *Watsonx Assistant*. Recuperado de <https://www.ibm.com/mx-es/products/watsonx-assistant>
- Jiménez Gil, A. (2024, 21 de febrero). *Comunicación interna 2024: “Involucrar a los equipos en el propósito, la estrategia y los valores”*. Función C. <https://funcionc.com/2024/02/21/comunicacion-interna-2024-involucrar-a-los-equipos-en-el-proposito-la-estrategia-y-los-valores/>
- Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital. (2023, 23 de febrero). *¿Qué es la Inteligencia Artificial (IA)?*. Recuperado de <https://planderecuperacion.gob.es/noticias/que-es-inteligencia-artificial-ia-prtr>
- Proefexperu. (2024, 15 de agosto). *El impacto de la IA en la cultura organizacional*. Recuperado de <https://www.proefexperu.com/blog/el-impacto-de-la-ia-en-la-cultura-organizacional>
- Sheinsonh, D. (2014). 3GRCO - *La tercera gran revolución de la comunicación en las organizaciones*. Editorial Escuela Internacional de Comunicación Estratégica. www.comunicacionestrategica.org

Simplilearn. (2023, 8 de marzo). *What is Blue Prism? RPA Tool Overview*. Recuperado de <https://www.simplilearn.com/tutorials/rpa-tutorial/what-is-blue-prism>

ThePower Business School. (2022, 14 de junio). *¿Qué es UiPath? Todo sobre sus funciones*. Recuperado de <https://thepower.education/blog/que-es-uipath-todo-sobre-sus-funciones>

UiPath. (s.f.). *UiPath: Enterprise RPA | Robotic Process Automation*. Recuperado de <https://www.uipath.com/>

Workday. (s.f.). *Human Resource Management*. Recuperado de <https://www.workday.com/es-es/products/human-capital-management/human-resource-management.html>

Workday. (s.f.). *Human Resource Management*. Recuperado de <https://www.workday.com/es-es/products/human-capital-management/human-resource-management.html>

Woxi Digital. (2023, 10 de julio). *Casos de éxito de comunicación interna para imitar*. Recuperado de <https://woxi.digital/blog/casos-de-exito-de-comunicacion-interna-para-imitar/>

Metaversemos¹

Esp. Juan David Giraldo Trujillo², Colombia

Nada dice más de una persona que su manera de actuar, pensar, hablar y escribir y en cualquier contexto, tanto físico como digital. En un mundo que cambia vertiginosamente, también cambian las maneras como nos relacionamos e interactuamos en ámbitos sociales y empresariales.

Metaversemos está inspirado y busca profundizar el artículo “El comunicador del metaverso” el cual escribí en 2022 en el que daba unas primeras pinceladas del alcance y propósito del presente texto, que es plasmar

¹ Título sugerido por el autor con la intención de proponer una reflexión sobre las diferentes posibilidades que tiene el comunicador de actuar en el terreno del metaverso; metaversar es la acción o efecto de conversar, discutir, controvertir o construir alrededor del mundo del metaverso. Metaversemos es la gestión comunicación en un nuevo campo de juego.

² Comunicador Social – Periodista y Especialista en Gerencia de la Comunicación Organizacional de la Universidad Pontificia Bolivariana. Socio Fundador y Coordinador editorial de REDACTA, agencia de contenidos y servicios editoriales. www.redacta.co Docente catedrático y ponente internacional. Asesor y consultor empresarial con amplia experiencia en el sector público y privado en donde acompañó a la gestión estratégica de las comunicaciones y programas en entidades como Sura, EPM y Alcaldía de Medellín, entre otras.

algunas reflexiones y retos que nos plantea lo que he denominado el nuevo verbo para la gestión estratégica de la comunicación organizacional.

En este orden de ideas, partimos de la hipótesis de que el metaverso es una nueva plataforma y espacio para construir y vivir experiencias orgánicas, espontáneas o planeadas; es otro espacio para compartir, dialogar, experimentar, y sentir; en últimas, es metaversar o conversar en el ámbito digital.

Metaversar no es posible sin la gestión e intermediación del ser humano, de aquel que tiene la consciencia de comprender e identificar los objetivos de esas interacciones. Por lo tanto, hoy cobra mayor vigencia el planteamiento de Humberto Maturana, quien nos recuerda que el lenguaje, como fenómeno de la vida, pertenece a la historia evolutiva de los seres humanos. “La existencia humana toma lugar en el espacio relacional del conversar”.

A lo largo del texto, encontrarán unos espacios para la reflexión y los retos que nos plantea cada idea central de Metaversemos a manera de caja de herramientas para la implementación de esta propuesta al interior de las entidades u organizaciones que la quieran adaptar.

Metaverso o un “nuevo verso” en el mundo digital

Personalmente me gusta plantear una definición inicial desde la etimología, semántica y la morfología de la palabra, así las cosas el meta (más allá) verso (universo); se entiende como la posibilidad de tener nuevo lenguaje, más rítmico y cadencioso en el universo del más allá.

Otra definición etimológica de metaverso la sugieren Martínez, P. C. R., & Ruiz, C. B. (2023), en cuanto “el concepto de Metaverso deriva de la combinación del prefijo “meta” (que implica trascender) con la palabra “universo”, la cual describe un entorno hipotético vinculado al mundo físico”.

De esta manera, podemos afirmar que el metaverso es una nueva versión de internet, más descentralizada y multicorporativa que tiene grandes posibilidades y beneficios, tales como experiencias de conocimiento, más entretenimiento, ciencia y aportes a la sostenibilidad. Las mismas autoras, aluden al aspecto cronológico del término, y afirman que este concepto se empieza a conocer desde Snow Crash, una obra de ficción de Neal Stephenson, quien en 1992 define el metaverso como “un entorno virtual masivo paralelo al mundo físico, en el que los usuarios interactúan a través de avatares digitales.”

Según Nieto, J. A. (2022), el metaverso es una “definición todavía inestable” que ha impactado las reflexiones conceptuales sobre el estado actual de internet; de igual manera propone un nuevo perfil del

usuario del metaverso en cuanto que es “capaz de narrar su identidad digital a través de interacciones online”. Lo anterior nos confirma que el uso de esta plataforma abre la posibilidad de conocer otras formas de dialogar y de expresarnos en internet, lo cual afectará la percepción que tengan nuestros interlocutores de una identidad digital con características propias de nuestra personalidad a las que ya son conocidas en la realidad física e inclusive en otras plataformas digitales.

Para Nieto, J. A. (2022), algunas de las características que identifican la interacción en el ámbito del metaverso, están dadas por su carácter de inmediatez, interactividad y multi pantalla de los contenidos online; un ejemplo claro de ello son los videojuegos en donde la expresión gráfica adquiere un rol muy importante en la capacidad de generar experiencias más atractivas y expresivas para mejorar la experiencia del usuario.

El concepto de metaverso, aunque está en constante mutación y transformación, mantiene unos pilares inmutables que son sus características descritas antes, especialmente la interacción online y que se da entre avatares (identidades digitales), que no necesariamente tienen un interés competitivo como en el caso de los videojuegos. Es la construcción de nuevos mundos digitales que comparten normas y reglas del mundo real.

El metaverso también se puede entender como un avance del concepto de realidad aumentada (AR), pero con mayor posibilidad de interactividad y permanencia

en la experiencia. La AR es más efímera y facilita volver pronto al mundo real; sin embargo, la multiplicidad de experiencias de AR podrá generar contenidos que estimulen una vida más sedentaria en entornos virtuales, lo cual promueve la creación de movimientos y comunidades virtuales de convivan en este nuevo escenario digital, el cual es desarrollado a través de la imagen.

Con estas condiciones descritas, este nuevo verso genera la necesidad de pertenecer a estas comunidades para reproducir la existencia digital, se alimenta de la ansiedad o probable insatisfacción actual del ser humano con su realidad física y el deseo de tener una vida alternativa, no necesariamente mejor (desde las condiciones socioeconómicas), pero sí diferente a las que experimenta en su mundo real. El metaverso es el espacio para la creación colectiva de nuevas expresiones culturales y sociales que son avaladas o cuestionadas desde la propia subjetividad que estas generan en ese mismo entorno por quienes consumen tales experiencias digitales.

En cuanto a la gobernanza de las comunidades del metaverso, estas se pueden dividir en dos: centralizadas y abiertas; en la primera, los contenidos son administrados por una entidad o empresa, que diseña, gestiona y controla toda la actividad que se genere en su entorno. Se reconocen en este a las comunidades de videojuegos; en cuanto a los metaversos abiertos, estos

se caracterizan porque su administración es descentralizada a través de las cadenas de bloques o blockchain, que permiten la identidad, economía y reglas digitales de manera autónoma y democrática.

Con base en lo anterior y retomando a Giraldo (2022), “ese nuevo escenario o teatro de las conversaciones de la nueva versión de Internet, implica un reto para los comunicadores que no se puede desconocer. Ese reto implica el conocimiento, alcance, posibilidades y nuevas formas de hablar e interactuar en el universo digital que ya se anuncia. Será importante identificar esos lenguajes y contenidos que harán más efectivos los procesos de entendimiento, comprensión e invitación a la acción que implica todo proceso comunicacional”.

Y como ya tenemos claro que el metaverso se da en el plano del mundo digital, es igualmente importante recordar que digital viene de dígito y, a su vez, dígito viene del latín digitus que significa dedo. El metaverso busca hacer de lo digital algo más humano. Nuestras experiencias digitales están siendo mucho más avanzadas.

Recapitulando, el metaverso puede entenderse como una extensión de nuestra realidad, un espacio donde lo físico y lo digital se entrelazan de formas novedosas y fascinantes. En este nuevo universo, las personas y las organizaciones tienen la oportunidad de crear versiones mejoradas o alternativas de sí mismas, explorando

posibilidades que quizás no sean viables en el mundo físico.

Esta dualidad entre lo real y lo virtual presenta tanto oportunidades como desafíos. Por un lado, ofrece un espacio para la creatividad y la innovación sin precedentes. Las empresas pueden crear experiencias de marca inmersivas, los educadores pueden diseñar entornos de aprendizaje interactivos, y los individuos pueden explorar nuevas formas de expresión personal.

Por otro lado, esta misma dualidad plantea preguntas importantes sobre la autenticidad, la identidad y la ética en el mundo digital. ¿Cómo equilibramos nuestras identidades físicas y virtuales? ¿Cómo garantizamos que las interacciones en el metaverso sean genuinas y significativas?

Reflexión 1: El metaverso es el nuevo “teatro de las conversaciones”

Reto 1: Conocer el alcance y posibilidades de las nuevas formas de hablar e interactuar en el universo digital.

Reto 2: Hacer efectivos los procesos de motivación, comprensión e invitación a la acción.

El metaverso nos plantea la idea de un mundo transitorio, real o irreal

Así como para el ser humano el mundo de los sueños y propósitos por cumplir se convierte en su proyecto de vida, para las organizaciones, pasar de una realidad física a un momento más inspirador, de crecimiento y mejoramiento continuo y el cual siempre se transformará en un nuevo reto o mundo ideal, se convierte en su visión permanente.

Martínez, P. C. R., & Ruiz, C. B. (2023) afirman que en el ámbito del metaverso se presenta una dualidad en cuanto se busca representar lo real en un espacio digital como experiencia paralela del usuario a través de una realidad metafórica virtualizada. “Esta dualidad comienza incluso desde la creación del usuario puesto que representa a través de avatares el ser físico del individuo, se lleva a cabo una duplicidad de la identidad o una extensión de la identidad, en donde igualmente trasciende nuestro concepto de persona como sujeto de derechos”.

Para navegar a través de esta dualidad es determinante que el metaverso supere las tres etapas de su desarrollo: gemelos digitales, nativos digitales y coexistencia entre la realidad física y virtual, de acuerdo con lo que plantean los teóricos Lee, L. H., Braud, T., et al. (2021, p.2). Así pues, los gemelos digitales buscan generar una copia digital de su realidad física; los

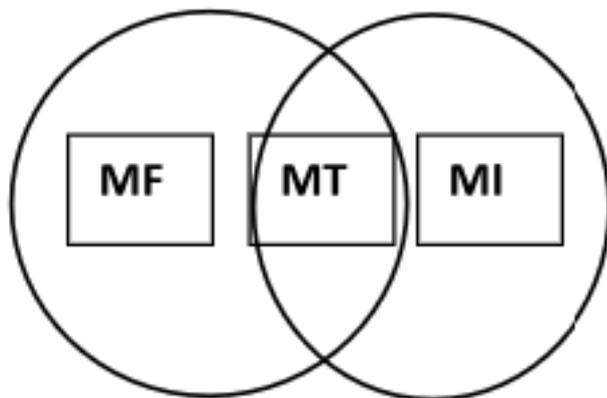
nativos digitales, se enfocan en crear su propia realidad y contenidos y; el tercer paso, garantiza una total independencia de ambos mundos y la posibilidad de interactuar conservando sus características propias de personalidad en cada uno.

De acuerdo con las etapas del desarrollo del metaverso anteriormente planteadas, quiero retomar el planteamiento teórico que compartí en el texto “El comunicador del metaverso” Giraldo (2022); hoy existen más elementos que sustentan y confirman la necesidad que tiene el hombre de estar en esa constante búsqueda de un mundo ideal, su propio mundo; ese mundo que al que quiere llegar, más ambicioso y aspiracional desde sus propias expectativas “al mejor estilo de las visiones organizacionales; que buscan pasar de una realidad física y tangible a un momento más inspirador, de crecimiento y mejoramiento continuo; y el cual siempre se transformará en un nuevo reto o mundo ideal, en la medida que se cumplan las metas iniciales”.

Por tanto, el metaverso es el espacio de ese “mundo transitorio”, virtual y en el cual podemos decidir o emular la vida que queremos vivir y la que queremos que los demás perciban de nosotros.

Figura 1.

Teoría del mundo transitorio



MF: Mundo físico - MT: Mundo transitorio - MI:
Mundo Ideal.

Nota: elaboración propia.

Este “mundo transitorio”, mezcla perfectamente cada una de las etapas del desarrollo del metaverso descritas anteriormente. Los habitantes del mundo transitorio se convierten en “prosumidores”, puesto que pueden hacer una edición de sus vidas como una proyección de lo que realmente buscar ser en ese mundo ideal y que puedan vivir en el mundo real; al tiempo que también es consumidor del contenido de sus vecinos, con quienes comparten este universo.

Las redes sociales en un primer nivel, y las experiencias de la realidad aumentada que ofrece el metaverso, posibilitan un aumento vertiginoso de los habitantes del “mundo transitorio”. La buena noticia es

que todavía podemos devolvernos y habitar los mundos físicos e ideales porque ese el poder que tiene el hombre de su propia racionalidad y libre albedrío.

Para las organizaciones, el mundo transitorio del metaverso ofrece una oportunidad única de conectar con sus audiencias de maneras más profundas y significativas. Pueden crear espacios virtuales que reflejen sus valores y visión, invitando a los usuarios a ser parte de una experiencia de marca inmersiva y participativa.

Como comunicadores, nuestro desafío es ayudar a las personas y organizaciones a navegar eficazmente entre estos mundos, manteniendo una conexión auténtica con la realidad física mientras exploramos las vastas posibilidades del metaverso.

Reflexión 2: El nuevo rol en el metaverso es ser “prosumidores”

Reto 3: Entender y conectarse con los nuevos canales: e-commerce, e-gamming, redes sociales.

Reto 4: Fortalecer los “mundos transitorios” al interior de las organizaciones.

Un propósito superior desde la gestión de las comunicaciones en el metaverso

Será la oportunidad de hacer una extensión de las vidas para contribuir al desarrollo de la sociedad, no solamente en aspectos filosóficos, sino en temas psicológicos o científicos para mejorar la calidad de vida de la humanidad; ya se están empezando a promover convocatorias y concursos de apalancamiento de ideas creativas a través del uso de la AI; es el momento de que la humanidad pueda trascender; “Voces por la Conciencia Digital” (<https://vocescredicorp.com/>) promueve esas ideas para cerrar las brechas de acceso a la tecnología con ideas que se puedan materializar y tengan un impacto real sobre Latam.

Además, el metaverso es la oportunidad para que marcas y empresas compartan contenidos y experiencias para que las personas se sientan mejor con sus vidas; que tal que el sistema de transporte masivo (metro) no solamente comunique las novedades del servicio que presta, si hay alguna línea cerrada o con alguna dificultad, sino que también pueda involucrar historias inspiradoras, bien sea de los usuarios y de los empleados. ¿Por qué para un conductor de metro es motivador levantarse todos los días a las 3:00 a.m. para “llevar a buen destino y a tiempo” los sueños y metas de millones de usuarios que se desplazan hacia sus lugares de trabajo o de estudio y que, de esta manera, las

personas se sientan mejor con lo que hacen para sus vidas?

Así mismo, en el mundo del metaverso las causas sociales podrán tener un mayor impacto, gracias a la tecnología, podremos conocer más esfuerzos, iniciativas e historias de aquellos “héroes sociales” que se convertirán en los nuevos influencers direccionadores de las opiniones y acciones digitales. Con esto se podrán acortar las brechas de comunidades y personas que quieren cumplir sus metas, y el mundo transitorio del que hablamos, es el vehículo para alcanzarlas.

Otro aspecto, no menos importante, es el papel de prevención y mitigación de los riesgos que corren los niños y adolescentes como nativos digitales; en un mundo que puede llevarlos a caer en experiencias o actividades que puedan poner en riesgo su integridad física, emocional y social.

Para Subrahmanyam, et al (2015), las problemáticas tradicionales de los niños y niñas adolescentes, tales como la identidad, la intimidad y sexualidad, entre otros se han trasladado y transformado en los ámbitos digitales debido a una mayor interacción y acceso a redes en donde pueden compartir con sus similares lo que les da una mayor posibilidad de mostrarse, presentarse con su propia identidad.

El gran desafío es mantener a esta población segura, tanto en el ámbito digital como en el físico, puesto que la

gran mayoría de los riesgos digitales se pueden materializar en la presencialidad; esto sin restringir sus oportunidades para explorar sus interacciones digitales que son básicas para su desarrollo sicosocial. Se procura acompañar el proceso de autorrepresentación y expresión de la identidad e intimidad, con el fin de mitigar sus efectos nocivos si es muy reveladora.

Sin embargo, con estas nuevas oportunidades también vienen nuevas responsabilidades. Es crucial que prestemos atención a la prevención y mitigación de los riesgos que corren los niños y adolescentes como nativos digitales en este nuevo mundo virtual.

Un esfuerzo por acompañar en la primera infancia el uso adecuado y racional de la tecnología; permitirá que el proceso de aprendizaje del niño se de forma natural; con un equilibrio entre sus experiencias de crecimiento en el plano físico que se complementan con sus interacciones digitales adecuadas para su edad. Qué gran oportunidad tienen los desarrolladores, marcas y grandes multinacionales, en mejorar sus indicadores de responsabilidad social con propuestas pedagógicas que vayan más allá del interés comercial que tenga la entidad o la persona.

Aquí es donde los comunicadores pueden desempeñar un papel crucial. Podemos ayudar a desarrollar programas educativos que enseñen a los jóvenes a navegar de manera segura y responsable en el

metaverso, al tiempo que aprovechan sus beneficios para el aprendizaje y el desarrollo personal.

Reflexión 3: El metaverso es el nuevo escenario para la Responsabilidad Social Corporativa RSC.

Reto 5: Apalancar el cierre de las brechas de las comunidades y personas. Voluntariado y campañas de crowdfunding.

Reto 6: Gestionar contenidos para que las personas se sientan mejor con lo que hacen para su vida. “Influencers”.

El “avatar” del comunicador en el metaverso: ¿una nueva cara?

De acuerdo con recientes estudios, para los “meta nativos” o nuevos habitantes del metaverso, la percepción que tienen del avatar es similar a la de una mujer; cerca del 80 % de los hombres eligen la figura femenina en ámbitos virtuales; en cuanto a la percepción generacional, los Gen Z se sienten más cómodos con su identidad online que offline Miscia (2022).

Ahora bien, enfocándonos ya en el rol de la gestión estratégica de la comunicación organizacional, el comunicador adquiere un nuevo desafío en el cual la

ampliación de ese teatro de las conversaciones también plantea la necesidad de revisar las caras a través de las cuales deberá presentarse como empresa, marca o vocero de estas.

Giraldo Trujillo, Juan. (2022) nos propone como definición de contexto, que el avatar es la imagen que buscamos proyectar en el universo digital a través de contenidos, que no necesariamente los hemos escrito, o de imágenes de lugares que probablemente nunca hemos visitado; lo cuales nos sirven de telón de fondo de nuestro mundo real. Aunque, al igual que lo hace una marca o entidad en sus interacciones físicas, también corremos el riesgo de encontrar a usuarios o conocidos que develarán la verdadera cara, abrirán esa cortina y nos expondrán ante los demás.

Por su parte, Martínez, P. C. R., & Ruiz, C. B. (2023) afirma que este podría interpretarse como una extensión de la identidad del individuo en un entorno digital. Solo está presente cuando el humano a quien representa está en línea y deja de estarlo cuando este se desconecta.

En tal sentido, el avatar se convierte en la construcción de una apariencia individual en un entorno digital. “El avatar es el mejor filtro para maquillar nuestras imperfecciones, casi siempre subjetivas, sobre lo que queremos ocultar. En realidad, el avatar debe potenciar la cara e imagen de nosotros y de nuestras marcas, mostrarnos tal como somos, transparentes, así como los contenidos, esto lo valorarán las audiencias y

nos seguirán en el metaverso de la confianza y credibilidad que les generemos” Giraldo (2022).

Para confirmar lo anterior, Toledo, J. A. H. (2019) cita a Sandra Massoni en su obra: Avatares del comunicador complejo y fluido. Del perfil del comunicador social y otros devenires, en la cual presenta a un comunicador multifuncional, más complejo al mismo tiempo más líquido; que se aparta de ellos medios para escuchar más a la sociedad como su centro de acción, por cuanto este nuevo campo de acción se puede asociar con el metaverso, en donde la comunicación sigue siendo el centro de atención, es el espacio y escenario para las conversaciones, interacciones y trabajo colaborativo. Massoni a su vez cita a (Martín-Barbero, 2016, p. 14), en cuanto “El comunicador es hoy un mediador, un habitante, el que da cuerpo, el que sabe, el que siente, el que se implica, el que interviene, el que cualifica, el que establece empatías discursivas, el que decide, el que reconoce y promueve encuentros en la diversidad”.

Para Sandra Massoni (2016), el comunicador es el gestor de un verdadero cambio y transformación organizacional. El comunicador se distingue de otros profesionales, en tanto, a través de su ejercicio, hace posible que la comunicación se adapte en cualquier espacio relacional, es un articulador de la interacción, de los entornos híbridos y promueve encuentros conversacionales a partir de la diversidad. Su acción es

una responsabilidad con el mundo, cualquiera que sea este, físico o digital.

El comunicador en el metaverso se convierte en un mediador, un habitante que da cuerpo a las ideas, que sabe, siente, se implica, interviene, cualifica, establece empatías discursivas, decide, reconoce y promueve encuentros en la diversidad. En otras palabras, el comunicador es el gestor de un verdadero cambio y transformación organizacional en este nuevo espacio digital.

La esencia de la comunicación no cambia en el metaverso, es cambiar la grama natural por una sintética en una cancha de fútbol, pero el objetivo es el mismo, hacer goles, claro está con herramientas más adecuadas para adaptarse a ese terreno de juego. Ese es el metaverso.

Reflexión 4: El metaverso no cambia la esencia de la comunicación.

Reto 7: Valores y principios organizacionales deben mantenerse por respeto a las audiencias.

Reto 8: Comunicar sin matices ni grises, para ser creíbles y confiables desde la realidad física hasta el metaverso.

Retos y oportunidades del comunicador en el metaverso

Sin duda, el metaverso potenciará la gestión de la comunicación en todos sus alcances: pública, privada, social; entre otras. Van a suceder cosas que van a impactar de manera positiva a las diferentes industrias, puesto que allí se van a abrir mayores oportunidades de nuevos consumos, e-commerce, experiencias de servicios para todos los nuevos usuarios y habitantes de este universo digital.

Lo anterior será posible con los pasos que se están dando en la actualidad; primero en los procesos de transformación digital organizacional, lo cual implica un mayor y mejor conocimiento de las audiencias con las cuales se relacionan las entidades, y que se traduce en una tendencia hacia la personalización de los servicios a la medida. Con lo anterior, los contenidos cada vez serán más orientados a contar historias inspiradoras, reales o auténticas en donde esos usuarios perciban un valor agregado a lo que ya perciben en el mundo físico a través de diferentes canales y medios que cada día ganan más terreno en el ámbito digital.

Aunque el contenido ya ha cambiado en el ámbito digital, el usuario exige historias más verídicas y confiables con base en sus expectativas, que sean más cercanas, frecuentes y a la mano de estas necesidades. Se ha pasado del mensaje estético al útil porque lo

estético lo da el universo digital, lo que diferencia a la experiencia del metaverso y este es un nuevo estereotipo de la creatividad comunicacional.

El mundo del metaverso se podrá hacer entonces una prolongación de las vidas de los usuarios para que puedan impactar el desarrollo de la calidad de vida de la humanidad, puesto que está comprobada la potencia y efectividad de las campañas y contenidos que se comparten de la manera correcta a través de la plataforma digital.

Complementando lo anterior, Peiró, J. M. (2022) hablando de cómo promover una cultura de la innovación en las organizaciones, hace alusión al caso de la empresa Meta, en la cual el principal vocero de esta promoción sobre el metaverso fue el propio Marc Zuckerman.

El caso de Meta (anteriormente Facebook) ofrece valiosas lecciones sobre cómo promover una cultura de innovación en las organizaciones en el contexto del metaverso. Podemos destacar tres aspectos fundamentales que los comunicadores pueden aprovechar:

- 1. Elaboración precisa de mensajes:** El cambio de nombre de Facebook a Meta fue acompañado de una comunicación cuidadosamente elaborada. El mensaje clave, "Tenemos un nuevo nombre que refleja toda la amplitud de lo que hacemos", busca construir con

claridad un futuro en un mundo todavía por descubrir. Como comunicadores, debemos ser capaces de articular visiones claras y convincentes del futuro que estamos ayudando a construir en el metaverso.

2. El liderazgo del comunicador importa: En el caso de Meta, el propio Mark Zuckerberg tomó el papel de vocero principal. Esto demuestra la importancia del liderazgo visible en la comunicación sobre el metaverso. Al mismo tiempo, Zuckerberg implicó a otros líderes, tanto de dentro como de fuera de Meta, reconociendo la capacidad y reputación de estos. Esta combinación de liderazgo individual y compartido genera un mensaje coherente y alineado con los objetivos organizacionales.

3. Elaborar sentido ante las incertidumbres del futuro: Comunicar sobre el metaverso implica hablar de un futuro que aún no existe completamente. Es crucial ser capaces de elaborar narrativas que den sentido a estas incertidumbres, enfatizando en los posibles escenarios previsibles. Para esto, debemos apoyarnos en herramientas efectivas de comunicación audiovisual, verbal y no verbal.

Estas lecciones nos muestran que la comunicación en el metaverso requiere una combinación de visión estratégica, liderazgo visible y la capacidad de dar sentido a lo desconocido. Como comunicadores, debemos desarrollar estas habilidades para navegar eficazmente en este nuevo territorio digital.

Marina Saroka, Founder – LAMBO! The Web3 Agency, nos confirma que la descentralización de esta nueva era genera gran cantidad de jugadores. Más de 200 metaversos están apostando fuerte por el desarrollo de las plataformas, de los avatares. Algunos de ellos son Roblox, Descentaland, SandBox y Somniun Space, quienes agrupan a más de 60 millones de jugadores activos de nuevas experiencias.

Reflexión 5: nuevo estereotipo de la comunicación.

Reto 9: Creatividad comunicacional ¡ser capaz de escribir, o mostrar algo que no exista en Google!

Reto 10: “Como quieras quiero”. Escuchar, cambiar y adaptarse a medios, estilos y lenguaje digital organizacional.

***Bonus Track* desde la AI: lo que necesita un comunicador empresarial en el metaverso**

Con el objetivo de ser coherentes con este discurso, metaversamos con la inteligencia artificial y le preguntamos sobre esas cualidades que debe tener un comunicador para gestionar su rol de manera efectiva en el metaverso:

1. **Conocimiento técnico:** Entender las tecnologías emergentes como la realidad virtual y aumentada, blockchain, y redes de comunicación en el metaverso.
2. **Creatividad:** Diseñar experiencias inmersivas y atractivas para los usuarios en el metaverso.
3. **Habilidades de comunicación:** Comunicar efectivamente con diferentes audiencias en el metaverso, incluyendo empleados, clientes y socios.
4. **Visión estratégica:** Entender cómo el metaverso puede impulsar el crecimiento empresarial y desarrollar estrategias para aprovechar estas oportunidades.
5. **Adaptabilidad:** Adaptarse rápidamente a los cambios tecnológicos y tendencias en el metaverso.
6. **Colaboración:** Trabajar eficazmente con equipos multidisciplinarios para crear experiencias de metaverso integradas.
7. **Comprensión de la narrativa de experiencias:** Crear historias atractivas y significativas que conecten con los usuarios en el metaverso.
8. **Habilidades de análisis de datos:** Evaluar el rendimiento de las experiencias de metaverso y ajustar las estrategias según sea necesario.

9. **Comprensión de la privacidad y seguridad:** Proteger la información personal y garantizar la seguridad en las experiencias de metaverso.

10. **Visión futurista:** Mantenerse actualizado sobre las tendencias y avances tecnológicos en el metaverso y explorar nuevas oportunidades para la comunicación empresarial.

Independientemente de calificar este resultado, si algunas recomendaciones coinciden o no con lo que hemos descrito a lo largo de este texto, merece especial atención este contenido para seguir la reflexión de la importancia de seguir construyendo una base de contenidos sólida y verificada para que la AI siga mejorando sus fuentes de búsqueda y permita facilitar la gestión de la información que sirva para la toma de decisiones de cualquier habitante metaversiano.

Un mensaje final

Metaversar implica primero arriesgarse, aprender, hacer, soñar, crear, equivocarse, volver a crear en un terreno de juego nuevo, en el que el camino apenas comienza y lo mejor es asumir el desafío que tenemos para conjugar más seguido y mejor este nuevo verbo de la gestión de la comunicación organizacional.

“Los valores y principios de transparencia en la comunicación deben mantenerse por respeto a las

audiencias, el comunicador del metaverso podrá liderar entonces esas buenas prácticas que sigan fortaleciendo y justificando el rol de una profesión que exige adaptación, flexibilidad y conocimientos de los nuevos entornos para que la organización o entidad a la representan puedan seguir vigentes y transformándose sosteniblemente”. Giraldo (2022).

Referencias

Giraldo Trujillo, Juan. (2022). El comunicador del metaverso. https://www.researchgate.net/publication/361860395_El_comunicador_del_metaverso

Hernández Barrera, M. P., & Mendoza Villamizar, S. D. (2023). *La comunicación digital en las empresas y su impacto en el público interno*.

Lee, L. H., Braud, T., Zhou, P., Wang, L., Xu, D., Lin, Z., ... & Hui, P. (2021). All one needs to know about metaverse: A complete survey on technological singularity, virtual ecosystem, and research agenda. arXiv preprint arXiv:2110.05352.

Martín-Barbero, J. (2016). Prólogo. En S. Massoni, *Avatares del comunicador complejo y fluido. Del perfil del comunicador social y otros devenires* (pp. 11-14). Quito: Ediciones Ciespal.

Massoni, S. (2016). *Avatares del comunicador complejo y fluido Del perfil del comunicador social y otros devenires* (Vol. 6). Ediciones Ciespal.

Martínez, P. C. R., & Ruiz, C. B. (2023). La “meta” es un uni” verso” con perspectiva de género. *Informática y Derecho: Revista Iberoamericana de Derecho Informático (segunda época)*, (13), 45-56.

Miscia, Paulo. El metaverso es tu ola (2022). Tomado de: <https://iabeyondigital.com/19-may-22.html>

- Nieto, J. A. (2022). Una introducción al metaverso: conceptualización y alcance de un nuevo universo online. *adComunica*, 41-56.
- Peiró, J. M. (2022). *La cultura de la innovación y fórmulas para mejorarla*. Ponencia del Debate 05. Círculo de Estudios sobre Innovación.
- Subrahmanyam, K., Greenfield, P. M., & Michikyan, M. (2015). Comunicación electrónica y relaciones adolescentes: Una actualización de las investigaciones existentes. *Infoamérica: Iberoamerican Communication Review*, (9), 115-130.
- Toledo, J. A. H. (2019). El comunicador como sujeto líquido. *Anuario Electrónico de Estudios en Comunicación Social "Disertaciones"*, 12(1), 128-130.

Gestión de marca desde la Comunicación Interna

Comunicación Interna: el motor invisible de la marca institucional

Mg. Carolina Doldán¹, República Argentina

Introducción

Este capítulo combina la vasta experiencia práctica de la autora con los resultados de una investigación exhaustiva. En este texto, se plasman los conocimientos adquiridos a lo largo de su carrera, complementados con los hallazgos de una tesis de maestría que incluyó entrevistas en profundidad con Directores de Comunicación (Dircoms) de grandes empresas. Esta integración de práctica profesional y análisis académico ofrece una perspectiva enriquecida

¹ Profesional argentina con 20 años de experiencia asesorando a organizaciones de Latinoamérica en comunicación interna, cultura y cambio organizacional. Licenciada en Relaciones Públicas (UNLZ), especializada en Responsabilidad Social Empresaria (Univ. de San Andrés), certificación Agile team Facilitator (Kleer), coach organizacional (Univ. de San Andrés y Axialent) y Magíster en Gestión de la Comunicación en las Organizaciones (Univ. Austral). Fundadora de Change Agency, agencia especialista en Comunicación Interna y Cultura Organizacional. Profesora universitaria de la Univ. Abierta Interamericana. Miembro de la Asociación de Consultores y Agencias de Comunicación Interna de Argentina.

sobre la comunicación interna, enfocándose especialmente en la gestión de marca.

La marca institucional: un diferencial invisible que ilumina a la organización

Las marcas han evolucionado significativamente. Anteriormente, su propósito principal era identificar al fabricante y asegurar la calidad del producto. Hoy en día, una marca representa una promesa o compromiso, encapsulando la esencia del acuerdo implícito en cada transacción.

Adoptar una marca va más allá de resolver problemas o satisfacer necesidades; también comunica quiénes somos y en qué creemos. Desde una perspectiva organizacional, la marca es una construcción simbólica que sintetiza la oferta de productos o servicios, constituyendo la razón de ser de la organización.

Para el público, una marca se define por la interpretación de diversas experiencias sensoriales y emocionales, las cuales se entrelazan para formar una percepción unificada, que permite al consumidor desarrollar una opinión sobre la marca y el valor que representa. Esta percepción colectiva es lo que da vida a la imagen de la marca. McLuhan (1964) observó que algunas marcas han alcanzado tal nivel de efectividad que han creado un "entorno" perceptivo propio. La

creación de estos entornos perceptivos representa el objetivo supremo de una marca.

Según Carlos Ávalos (2018), experto en imagen de marca, una marca atractiva tiene la cualidad de acercar y retener. A su vez, las marcas que atraen poseen tres cualidades distintivas cruciales:

- 1. Un claro perfil motivacional:** se dirigen a un conjunto específico de motivaciones y deseos.
- 2. Personalidad definida:** no son ambiguas ni permiten malas interpretaciones.
- 3. Gran poder narrativo:** cuentan historias que llegan primero al corazón y luego a la mente.

Normalmente, se considera la marca institucional desde la perspectiva del público externo, desde el marketing principalmente y en relación con entidades como los medios masivos de comunicación, el periodismo y el gobierno. Sin embargo, la gestión exitosa de la marca institucional proporciona un diferencial a las organizaciones, elevándolas del estatus de commodity, a un significante que agrega valor a las personas y construye su identidad. Esto se monetiza en las organizaciones.

El concepto de "Economía de la Reputación" refleja su gran rentabilidad, ya que impacta directamente en las decisiones de las personas, desde la compra de un producto o servicio hasta la elección de un lugar para

trabajar. Esto ha llevado a un creciente enfoque en la marca empleadora, con profesionales y presupuestos cada vez más dedicados a su gestión.

La marca empleadora define la reputación de una empresa y su atractivo para los empleados actuales y potenciales, así como los valores que defiende para sus empleados. En la era selfie, la elección de una compañía está ligada a cómo nos representa y qué dice de nosotros. Por eso, para ser elegidos, es vital la autenticidad y la coherencia entre lo que se dice y lo que se hace.

Abriendo los ojos para descubrir un terreno inexplorado

Según LinkedIn, los empleados de una compañía pueden tener, en conjunto, 10 veces más seguidores que la propia empresa. Esto sugiere numerosas oportunidades para mejorar la reputación aprovechando a los empleados como embajadores de la marca.

Muchas compañías se esfuerzan por ser Great Place To Work y desarrollar experiencias positivas para sus colaboradores, pero pocas gestionan eficazmente a sus influencers internos. Sin embargo, los expertos en Comunicación Interna pueden potenciar significativamente la marca institucional, la reputación y la marca empleadora de una organización. De hecho, el 76% de las personas confía más en lo que postea "la

gente normal" que en lo que dice una marca o compañía (Adweek, 2016).

Si se gestiona adecuadamente la marca desde el interior, cada colaborador puede convertirse en un influencer y embajador de la marca. Considerando el grupo de referencia de cada empleado (amigos, familia, colegas), el impacto es considerable y a un costo muy bajo.

¿Qué podríamos lograr teniendo a los colaboradores como aliados?

- Audiencia auténtica
- Iniciativas de la organización más respaldadas y potenciadas
- Defensores de la compañía en situaciones de crisis
- Impacto positivo en la marca empleadora
- Mejora de la reputación
- Menores tasas de rotación
- Mejores tasas de retención de talento
- Expansión del valor de la marca

Una arena pública que permea al interior de la empresa

En la era de la sobreinformación y la hipercomunicación, las barreras entre lo que sucede

dentro y fuera de la organización son cada vez más difusas. A diferencia de la premisa de la serie *Severance* de AppleTV -donde los empleados no saben nada de lo que ocurre fuera de la empresa- en la realidad actual, lo que sucede fuera de la organización está a un clic de distancia y afecta directamente a los colaboradores. Tal como lo menciona Elizalde, “la línea que delimita lo privado de lo público se desarrolla, se transforma y afecta a los jugadores sociales de una manera tangible” (Elizalde, 2009, pág. 26).

Los Dircom actuales deben ser conscientes de la importancia de mantener coherencia entre lo que la organización comunica internamente y externamente. Es crucial que todo lo que se diga se comunique primero a los empleados y luego al público externo y a otros *stakeholders*. Incluso en asuntos delicados, los mensajes deben ser transmitidos primero al público interno.

Una variable emergente en la conversación con diferentes Dircom es la atención y recursos del colaborador, así como los canales de comunicación disponibles. A veces, a pesar de haberse comunicado todo lo relevante, algunos miembros de la organización pueden no recibir el mensaje debido a la falta de atención o la saturación de canales. También es importante considerar el *framing* adecuado de ciertos temas a través de eventos o canales con periodicidad pactada, lo que puede demorar la comunicación oficial para asegurar su efectividad. En palabras de Elizalde,

“cualquier acontecimiento o acción puede ser transformado en un hecho comunicativo, aunque intrínsecamente no lo sea” (Elizalde, 2009, pág. 35).

La oportunidad de mostrarse desde adentro

Los Dircom enfrentan cada vez más situaciones donde la división interna/externa se vuelve irrelevante debido a la accesibilidad de la información. Un punto de atención crucial es la imagen que se llevan los empleados que dejan la organización, especialmente en una era de alta rotación laboral.

Construir y mantener una buena imagen de marca es cada vez más valioso, especialmente cuando cada colaborador puede conectar y comunicarse con quienes deseen conocer más sobre la organización.

Al habilitar el flujo de comunicación de los colaboradores hacia el exterior, se pueden cosechar múltiples beneficios en la marca empleadora y la reputación, siempre que se cuente con un buen clima laboral y una cultura sana. Una cultura sana es aquella en la que los colaboradores de toda jerarquía disfrutan de una experiencia laboral positiva, sin maltrato ni violaciones a sus derechos.

Referentes para el adentro, referentes para el afuera

En este despertar sobre el potencial del público interno para llegar a audiencias externas, surge la tendencia de contar con embajadores internos. Estos embajadores son seleccionados por su afinidad con los canales de comunicación internos/externos o por ser expertos en ciertos temas. Pueden convertirse en portavoces auténticos y efectivos de la organización, con un alcance amplificado hacia diferentes audiencias.

El desarrollo de una red de embajadores implica identificar perfiles dentro de la organización, capacitarlos, presentarlos internamente y mantener un relacionamiento constante. Además, en algunos casos se les proporcionan noticias "listas para postear" para facilitar su labor de comunicación.

De cualquier modo, el paso previo obligado antes de involucrar a los colaboradores en la gestión de marca es conocerse a uno mismo, entender de qué es capaz la audiencia o las audiencias con las que la cuenta la organización. Tal como lo dice Luciano Elizalde, "sin ese adecuado conocimiento, uno no sabe si puede aplicar cierta acción o si la opción analizada es la que mejor corresponde con su propia estructura psíquica, axiológica y social" (Elizalde, 2009, pág. 39).

Los colaboradores al centro y cada vez más involucrados

En la gestión contemporánea de la Comunicación Interna, los empleados están en el centro de la estrategia y, a menudo, son los protagonistas y portavoces del mensaje institucional. Y el Dircom actual es consciente de cómo los empleados interpretan los mensajes de la organización. No se puede decir una cosa un día y lo contrario al siguiente, ya que el personal sigue de cerca las comunicaciones de la empresa. Por eso, la coherencia y la transparencia son fundamentales.

La marca institucional se genera internamente, con pilares como la honestidad y la transparencia. Una constante en la conversación de los responsables de Comunicación Interna es la presencia permanente de los colaboradores en su gestión. Ya sea para temas internos o externos, todo lo que se piensa, se dice y se hace pasa por el tamiz del conjunto de personas que forman parte de la empresa.

El enfoque no solo busca coherencia, sino también pertenencia. Por ello, crece la participación de los empleados en todos los ámbitos de la comunicación: relaciones con la comunidad, redes sociales e iniciativas de todo tipo.

Para saber cómo es una empresa, hay que ir a las fuentes...

La transparencia entre lo externo y lo interno permite que personas ajenas a una organización la conozcan a través de las historias y conversaciones compartidas por los colaboradores. Esto suele ser fomentado por los departamentos de Comunicación Interna, Comunicación Institucional y/o Marca Empleadora.

Sin embargo, esta situación puede no darse en algunas organizaciones cuando los colaboradores tienen dudas sobre qué pueden compartir externamente. En este nuevo paradigma, donde no hay fronteras para comunicar, cada empleado es, de algún modo, un embajador de la organización. Por ello, es crucial cuidar, apuntalar y fomentar el correcto desempeño de ese rol.

Tener en cuenta esta variable otorga al área de Comunicaciones un nuevo posicionamiento, con más curaduría y menos control absoluto de lo que se emite institucionalmente. Esto es especialmente relevante para organizaciones con un perfil público alto debido a los productos o servicios que brinda o por la cercanía con el consumidor, quien muchas veces también es un colaborador.

En el vasto "afuera" donde se narra lo que sucede dentro de una organización, LinkedIn se destaca como el canal preferido para reflejar reputación. En las

corporaciones modernas, el interés, la estrategia y los esfuerzos de las áreas de comunicación se concentran principalmente en esta plataforma. LinkedIn no solo sirve para la comunicación externa; muchos colaboradores también se informan sobre sus propias organizaciones a través de los perfiles institucionales de la empresa en la que trabajan.

Aunque los colaboradores rara vez alcanzan una audiencia masiva, las historias auténticas que comparten son muy valoradas. Hoy en día, las narrativas con sentido y autenticidad están en alta demanda. Un empleado puede compartir algo genuino que, en términos de comunicación, resulta más valioso que un anuncio institucional.

¿Quién está al volante de la comunicación?

Cuando surge un gran tema dentro de una organización, como innovación, sustentabilidad, eficiencia o cualquier otro, generalmente hay al menos un responsable designado para abordarlo, y a veces más de uno. La asignación de responsabilidades a menudo depende de si el área de Comunicación Interna está liderada por Asuntos Públicos o Recursos Humanos, y de la calidad de la relación entre los directivos de ambas áreas, especialmente cuando la comunicación interna y externa se gestionan en departamentos separados.

En compañías con múltiples marcas que gestionan su comunicación independientemente del área de Comunicaciones Corporativas, el Dircom a menudo comparte responsabilidades de comunicación hacia los colaboradores con los Brand Managers, quienes tienen su propia lógica de comunicación. El desafío aquí para el Dircom es fomentar una cultura corporativa en la que los Brand Managers colaboren con Comunicaciones para canalizar sus necesidades o, al menos, establecer acuerdos para mantener la coherencia institucional.

El rol del CEO de la compañía a menudo emerge como un componente esencial para posicionar ciertos temas en la agenda corporativa. La máxima autoridad de la empresa puede convertirse en el portavoz de la organización, respaldar un tema asignándole un responsable que aporte el framing adecuado, asociar más fácilmente una temática al negocio o incluso definir las campañas de comunicación que lanzará la empresa.

El rol actual del Dircom en la era de la integración

Definición y responsabilidades

El Dircom (Director de Comunicación) es el profesional encargado de gestionar la comunicación interna, institucional y/o de gobierno en las organizaciones. Dependiendo de la estructura

organizacional, este rol puede estar bajo la dirección de Recursos Humanos, Asuntos Públicos, Relaciones Institucionales o incluso Marketing. Cada enfoque tiene sus particularidades, pero todos comparten el objetivo de gestionar la comunicación con diversas audiencias internas y externas, incluyendo empleados, gobierno, periodistas, líderes de opinión, académicos, ONGs, y la comunidad en general.

Enfoque en la reputación

En un estudio reciente, la mayoría de los Dircom encuestados identificaron la protección y construcción de la reputación de la empresa como su principal responsabilidad. La reputación, definida por la Real Academia Española como la opinión o consideración en que se tiene a alguien o algo, es crucial para la valoración de la compañía. Esta valoración abstracta se traduce en beneficios concretos, como la creación de vínculos que facilitan el funcionamiento de la organización.

Proactividad y reactividad

Los Dircom deben adoptar una actitud proactiva, reactiva y preventiva para gestionar la reputación y mitigar riesgos. Su rol incluye comunicar el propósito, valores y objetivos de la organización, especialmente en entidades menos conocidas. En algunos casos, el Dircom actúa como portavoz de la compañía; en otros, se

enfoca en curar la comunicación y convertir a los empleados en portavoces.

Los Dircom se enfocan en comunicar el propósito de la organización: por qué se hace lo que se hace. Esta comunicación busca generar una conexión emocional con las audiencias internas y externas, añadiendo valor simbólico a la entidad.

Agenda organizacional

La agenda de los Dircom cambia anualmente, abarcando temas relevantes en el mundo corporativo global. Algunos ejemplos son transformación digital, diversidad, equidad, inclusión, agilidad o sustentabilidad. Se busca instalar estas temáticas y alinearlas a estándares world class para fortalecer la reputación organizacional.

Estrategia y táctica

El rol del Dircom puede variar desde una visión estratégica de alto nivel hasta iniciativas más tácticas. Un pilar fundamental es generar compromiso entre los colaboradores. La comunicación es vista como un medio para lograr objetivos, no como un fin en sí misma. Estos objetivos incluyen transmitir cultura, fomentar el orgullo de pertenecer a la organización y consolidar la marca institucional.

Arquitectura de los equipos de comunicación

Denominación de origen

La gestión de la comunicación puede variar significativamente dependiendo de su ubicación dentro de la estructura organizacional. En algunas empresas, la comunicación interna está subordinada al área de Recursos Humanos o a un departamento similar, mientras que en otras, se integra en el sector de Asuntos Públicos o áreas afines.

Un estudio reciente revela que la mayoría de las organizaciones optan por una gestión integrada de la comunicación interna y externa, destacando la importancia de mantener coherencia en los mensajes dirigidos tanto a los colaboradores como a otros *stakeholders*. En muchos casos, la responsabilidad de ambas áreas recae en una sola persona.

Especialización de agencias

A pesar de la tendencia hacia la integración de la comunicación interna y externa dentro de las organizaciones, las agencias de soporte suelen especializarse en solo una de las dos áreas. En otras palabras, las agencias contratadas para comunicación interna no se encargan de comunicación externa y viceversa. Esta especialización puede deberse a varias razones:

1. **Falta de Agencias Integradas:** Puede que no existan agencias que ofrezcan un soporte integrado para ambos tipos de comunicación.
2. **Preferencia por la Especialización:** Las compañías pueden preferir la experiencia de agencias que se enfocan en un área específica en lugar de buscar un asesoramiento integral.
3. **Diferencias en Conocimientos:** Las diferencias entre comunicación interna y externa podrían ser tan marcadas que dificultan la formación de equipos que aborden ambos campos de manera efectiva.

Evolución en la Forma de Comunicar: Una Gestión en Transformación

La gestión de la comunicación ha experimentado una transformación drástica en los últimos tres años. Las causas y consecuencias de esta metamorfosis varían de una persona a otra, pero la digitalización y la integración son temas recurrentes en la mayoría de las declaraciones. Uno de los pilares principales de esta transformación radica en la forma de comunicar, incluyendo los canales utilizados y el contenido seleccionado para la agenda organizacional.

En cuanto a las formas de comunicación, los responsables de Comunicación Interna actualmente abogan por un enfoque más coloquial, informal y auténtico. Esta evolución se manifiesta en los

entregables, que ahora abundan en testimonios en formatos gráficos o de video, y en el lenguaje, que se vuelve más cercano y directo.

Otro cambio significativo es la multiplicidad de canales, portavoces y comunidades, así como la necesidad de manejar la inmediatez. Los Dircom destacan la variedad de medios de comunicación disponibles, tanto internos como externos, y la hipersegmentación que esto permite. Un ejemplo de esto es el uso de influencers, que tienen la capacidad de llegar a colectivos muy específicos.

La situación de manejar múltiples canales para diferentes públicos introduce una complejidad adicional para los comunicadores, quienes deben preparar no solo un comunicado, sino una serie de mensajes alineados pero adaptados a distintos formatos y enviados por diversos medios.

Este panorama presenta un dilema: mientras se reconoce la pluralidad de canales, audiencias y portavoces, también se busca una única comunicación que abarque a una audiencia sin fronteras entre lo interno y lo externo. Además, la variedad de formatos no garantiza que el mensaje llegue a todos los interlocutores necesarios o que cumpla su objetivo, ya sea convencer, informar, motivar o disuadir.

La digitalización como variable para barajar y dar de nuevo

El hecho de que cada persona tenga un smartphone en la mano y que existan redes sociales internas y externas para comunicarse en tiempo real no le es indiferente a las áreas de comunicación y gestión de marca. En los últimos tres años, la velocidad de la comunicación ha cambiado drásticamente. Algunos destacan la inmediatez, mientras que otros se refieren al “real time” (comunicación en tiempo real, al instante en que ocurren los hechos).

Esta gestión más vertiginosa no solo requiere rapidez en la toma de decisiones, sino también canales que operen en la misma lógica. Por ello, muchas veces los Dircom mencionan la discontinuación de canales tradicionales (como revistas físicas, carteleras y eventos) para dar paso a nuevos medios de comunicación, tanto para audiencias internas como externas.

Por otro lado, la digitalización plantea desafíos adicionales en la construcción de cultura corporativa con los colaboradores. Según Carolyn Taylor, experta en cultura organizacional, la cultura está compuesta por signos, símbolos y sistemas (Taylor, 2015). Entonces, ¿cómo se gestionan estos elementos cuando se perciben casi exclusivamente a través de medios digitales? Esta es una variable que complejiza la profesión, haciéndola más estratégica y vital.

Líderes Involucrados

Uno de los aspectos clave en la evolución de la gestión de la comunicación es el papel cada vez más activo de los líderes. Anteriormente, los líderes de la organización solían mantenerse al margen de las iniciativas de comunicación, pero ahora se involucran más, ya sea por convocatoria del área correspondiente o por iniciativa propia.

Este cambio también afecta a los máximos responsables de la organización. Antiguamente, solían mantenerse al margen de la comunicación interna y externa, pero ahora asumen un papel protagonista, respaldados por los equipos de Comunicación. Este cambio se debe en gran parte al creciente reconocimiento de la importancia de la reputación (que incluye la gestión de la marca institucional) y la marca empleadora, y su relación con la valoración y sostenibilidad de la empresa.

Comunicadores más estratégicos e interlocutores más exigentes

Uno de los indicadores mencionados por muchos Dircom sobre la transformación de la profesión es la evolución hacia un enfoque más estratégico e integral. Según el estudio, los equipos de Comunicación de las empresas están adoptando una perspectiva cada vez más exhaustiva sobre su impacto en las audiencias con las que interactúan. Cada acción se alinea con un plan, y

muchas veces, cada táctica cumple múltiples objetivos, como reputación, sostenibilidad y diversidad, simultáneamente.

Esta evolución se ve reforzada por la aparición de interlocutores más estratégicos y exigentes. Estos consumidores de comunicación sean internos o externos, se muestran más selectivos en cuanto a los mensajes que reciben, los canales que utilizan y las conversaciones en las que participan. Como resultado, la competencia por captar la atención de las personas se ha intensificado, lo que obliga a cada Dircom y a sus equipos a implementar nuevas estrategias para conectar con sus audiencias.

Escuchar para entender si la gente se siente habilitada

Gestionar la marca institucional desde la Comunicación Interna requiere, en primer lugar, entender el contexto en el que se desea operar. Esto implica conocer las opiniones de los colaboradores sobre la empresa, las oportunidades profesionales que ofrece y, fundamentalmente, su rol como potenciales embajadores de la organización.

Frecuentemente, se escuchan frases como las siguientes:

- “Estoy muy orgullosa de la compañía en la que estoy, pero no sé si estoy habilitada para publicar algo. Aquí son muy cuidadosos con la marca.”

- “Nadie del board directivo publica nada. No sé si es conveniente que comparta contenido.”
- “Van a pensar que tengo mucho tiempo libre y no es real.”
- “No me queda claro qué temas son confidenciales y cuáles podemos compartir.”
- “Quiero escribir, pero no se me ocurre qué decir y me lleva mucho tiempo pensarlo.”
- “En general, nadie publica nada aquí. Solo el área de Comunicaciones lo hace.”

Esto aplica tanto para redes sociales internas como externas. Por lo tanto, es esencial entender primero qué piensan los colaboradores antes de iniciar la gestión para poder desbloquear cualquier barrera cultural que pueda obstaculizar el éxito de las iniciativas de marca con los colaboradores.

Por otro lado, es importante lograr un mínimo consenso entre los colaboradores sobre la valoración de la organización y de su/s marca/s. De acuerdo con la visión de Elizalde, “todos y cada uno de los jugadores sociales necesitan “habilitaciones” para la acción y para tomar ciertas decisiones” (Elizalde, 2009, pág. 41).

Qué podemos hacer desde la comunicación interna para impulsar la marca institucional

Hasta hace poco, la división entre audiencias internas y externas era mucho más clara. En la actualidad, nuevas variables han transformado el escenario para los Dircom. Al consultar a responsables de Comunicación Interna sobre cómo abordan los proyectos de comunicación, un porcentaje significativo (4 de cada 10) afirmó que la gestión comienza desde lo interno. Es decir, que la estrategia siempre tiene su origen en la comunicación con los colaboradores, y una vez que esta etapa está resuelta o en marcha, se procede a comunicar a otras audiencias.

En el resto de las compañías consultadas, la elección del primer paso depende de otros factores, siendo la naturaleza de la temática el más mencionado. Al decidir abordar un tema o al surgir un asunto desde un área global, otro factor determinante es quién asume la responsabilidad de la temática. Según los Dircom, en algunos casos esta asignación es esperable, mientras que en otros puede parecer arbitraria.

Estrategias para aprovechar el potencial oculto

1. **El Liderazgo Primero:** invitemos a los líderes a tomar conciencia de su rol como ejemplos para sus equipos y la organización en general. Los logros, reconocimientos y experiencias se hacen reales para los demás cuando se comunican.
2. **Carte Blanche:** habilitemos a las personas en diferentes oportunidades diciéndoles claramente: “Les invitamos a compartir esto en sus redes o en la red de la compañía.”
3. **Hagámoslo Simple:** propongamos (y brindemos si es necesario) temáticas y encuadres para facilitar a quienes deseen compartir.
4. **¡Y también divertido!:** ofrezcamos iniciativas y desafíos que permitan transmitir, en un minuto, el sentimiento de ser parte de la organización.

Cuestión de *mindset*

Un factor crucial que emerge de los testimonios de los entrevistados es el *mindset* de los Dircom y, en última instancia, el liderazgo de toda la organización. En las compañías donde la comunicación interna y externa se gestiona bajo una misma dirección, la concepción es más integral. En cambio, en organizaciones donde la comunicación está dividida entre Recursos Humanos (para Comunicación Interna) y Asuntos Públicos, Marketing u otros (para Comunicación Externa), la

integración depende más de la voluntad de cada parte y del equilibrio logrado entre ellas.

Conclusiones

La gestión de la comunicación interna ejerce un impacto profundo y directo en la construcción y fortalecimiento de la marca institucional de las organizaciones. A medida que las fronteras entre lo interno y lo externo se desvanecen en un entorno de sobreinformación e hipercomunicación, los empleados emergen como actores clave para proyectar la imagen de la marca hacia el exterior.

Una marca institucional sólida no solo atrae a consumidores, sino que también posee un fuerte poder de atracción y retención de talento, subrayando la importancia de una marca empleadora bien gestionada. Para lograrlo, es esencial que las organizaciones mantengan una comunicación coherente y auténtica, asegurando que lo que se dice y se hace esté alineado tanto dentro como fuera de la empresa.

Esta coherencia no solo mejora la percepción externa de la organización, sino que también contribuye a un clima laboral más saludable, reduciendo la rotación y aumentando la retención de talento.

En resumen, la gestión estratégica de la comunicación interna no solo impulsa la marca institucional, sino que

también refuerza el vínculo entre la organización y sus colaboradores, consolidando una cultura corporativa coherente y auténtica que agrega valor tanto a nivel interno como externo.

Referencias

- Adweek. (2016, diciembre 19). *Infographic: How Millennials and Baby Boomers consume user-generated content*. Adweek. <https://www.adweek.com/brand-marketing/infographic-how-millennials-and-baby-boomers-consume-user-generated-content-175307/>
- Ávalos, C. (2018). *El poder de la marca*. Buenos Aires: Editorial XYZ.
- Elizalde, L. H. (2009). *Gestión de la comunicación pública. Empresas, grupos e instituciones en el escenario público*. Bosch.
- McLuhan, M. (1964). *Understanding Media: The Extensions of Man*. New York: McGraw-Hill.
- Taylor, C. (2015) *Walking the talk*. Random House International

Estrategias de *inbranding*: por colaboradores que sean ESPEJO de tu marca

Mg. Jeannette Mercedes Torres Flórez¹, Colombia

En este capítulo abordaremos la importancia cada vez más evidente del *inbranding* o gestión interna de la marca, como una palanca para impulsar la transformación cultural y el sentido de esencia en las organizaciones y también, como potenciadora de reputación favorable para cualquier marca que le apueste a realizar esfuerzos de posicionamiento teniendo claro que este necesita una génesis interna, antes de salir al exterior, porque “todo lo bueno comienza en casa”.

¹ Comunicadora Social–Periodista, con 30 años de experiencia laboral. Consultora Master y asesora para el diseño y ejecución de estrategias de comunicación y de *endomarketing* para el fortalecimiento de cultura, apoyo a la gestión del cambio, transformación digital, liderazgo transformacional, equidad de género y experiencia de empleado en organizaciones públicas y privadas. Mentora certificada en propósito de vida por la Universidad Hispana de Mentoría –UHM. Directora creativa, creadora de contenidos para diversos formatos editoriales y copy writer para medios digitales y redes sociales. Ha sido docente de diversas universidades, además de conferencista y tallerista nacional e internacional.

En esa vía, compartiré con los lectores, el concepto de “colaboradores espejo”, una noción de lo que un trabajador que conoce y vive una marca puede reflejar de ella yendo mucho más allá de las tradicionales denominaciones de “embajadores o fans de la marca” y, sugeriré un modelo propio para el abordaje del *inbranding* en cualquier tipo de organización, basado en los pilares de su direccionamiento y cultura organizacional.

Bien reza el popular dicho “nadie puede dar de lo que no conoce o de lo que no tiene” y lo encuentro muy oportuno para comenzar el recorrido por estas líneas que vuelven a poner en el centro de la estrategia organizacional a los empleados o colaboradores, cuando el objetivo de una marca es ganar credibilidad, posicionamiento, preferencia y reputación favorable. Y es que, a lo largo de las últimas dos décadas, he venido trabajando desde las posibilidades de la comunicación interna, vinculada a herramientas poderosas como el *endomarketing* y la gamificación, diversas estrategias para poner al cliente interno en la prioridad de los esfuerzos de las empresas e instituciones y dar visibilidad a lo que son, lo que hacen y lo que esperan de la sociedad y de sus usuarios o clientes para cumplir con los objetivos que se trazan.

No es para nadie desconocido que la relación con los clientes se basa hoy en la creación de experiencias memorables y en relaciones cada vez más estrechas con

las marcas que estos eligen dentro de cientos de opciones. Tan dura es la batalla por la atracción, la conquista y la preferencia de un cliente, que hoy las marcas ya no hablan casi de estrategias para “fidelizar” a un cliente sino de cómo pueden lograr mayor lealtad, es decir, estar siempre en el abanico de las dos o tres marcas que un cliente decidirá considerar para satisfacer sus necesidades o expectativas.

Es así como las marcas invierten recursos valiosos de tiempo, creatividad y dinero en comunicar a través de las redes sociales o mediante publicidad tradicional y relacionamiento con los medios, los atributos, promesas de valor, diferenciales y baluartes de la identidad de marca que la hacen única, irrepetible y apetecible. No obstante, y volviendo al refrán del inicio, aún muchos estrategias olvidan que no puede haber experiencia de cliente externo si primero no la hay desde el cliente interno. En otras palabras, el enamoramiento hacia una marca comienza en casa, o mejor, debe empezar en casa, y por ello, el *inbranding* merece un asiento en la primera fila de la estrategia de marca.

Refrescando el concepto de *inbranding*

El concepto de *inbranding* o gestión interna de la marca, es una evolución relativamente reciente de la gestión de marcas en relación con la cultura organizacional y se asocia estrechamente con temas

como *employee branding*, *employer branding*, o “*internal branding*”. En palabras sencillas, el *inbranding* es un proceso planeado y estructurado para construir y encargarse de la identidad y la percepción que una marca tenga desde adentro, es decir, desde la mirada de quienes la integran (directivos, trabajadores y ahora, incluso, desde la de los proveedores que hacen parte la cadena de valor).

Así, una estrategia de *inbranding* procurará que los empleados tengan el mayor conocimiento y la mejor percepción de la marca de su propia empresa y cómo estos impactan favorablemente en su comportamiento, motivación, compromiso, aporte y resultados. A diferencia del *branding* tradicional, que se enfoca en la imagen hacia los clientes externos, el *inbranding* se concentra no solo en que la marca sea conocida por los colaboradores que laboran para ella, sino que también la vivan y la evidencien en su día a día laboral, como parte de sus prácticas diarias dentro y fuera de la organización.

El *Inbranding* desde la perspectiva académica y profesional

David Aaker, uno de los pioneros en el campo del branding, ampliamente reconocido por sus contribuciones al desarrollo del concepto de "valor de marca" (brand equity), enfatiza en su obra *Building*

Strong Brands (1995), que una marca fuerte no solo se construye a través de la percepción externa, sino que también depende, en gran medida, de cómo se vive internamente por parte de los empleados. La identidad de una marca debe ser comprendida y adoptada por todos los miembros de la organización para crear un impacto positivo.

Por su parte Simon Sinek, autor, orador y consultor británico-estadounidense, muy conocido por popularizar el concepto del Círculo Dorado y la importancia de identificar el por qué detrás de lo que hacemos, afirma en su libro *Start With Why* (2009) que las organizaciones exitosas pueden comunicar claramente su propósito y valores.

Marty Neumeier en *The Brand Gap* (2003), señala que una marca es mucho más que un logotipo o un producto; es la experiencia completa que un cliente tiene con una empresa. Esta experiencia comienza internamente; si los empleados no están alineados con la visión y los valores de la marca, será muy difícil transmitir esa misma experiencia a los clientes. Neumeier presenta, además, la idea de que la marca no es solo lo que la empresa dice que es, sino lo que los clientes (internos y externos) dicen que es.

Kevin Lane Keller, académico y experto en marketing, especialmente conocido por su trabajo en la gestión de marcas y por el concepto de equidad de marca, destaca en su libro *Strategic Brand Management* (1998) la

importancia del conocimiento y la experiencia de los empleados en relación con la marca. Sostiene que una estrategia de *inbranding* efectiva asegura que todos los empleados comprendan y vivan la marca, lo cual es crucial para construir relaciones sólidas con los clientes externos.

John Sullivan, especializado en gestión de recursos humanos y conocido por su enfoque innovador en el desarrollo del talento y la construcción de marcas empleadoras, cita en su libro *How to build an employer brand* (2004), que el *employer branding* (término que puede considerarse muy cercano a la gestión interna de la marca) es un componente crítico de cualquier estrategia de gestión del talento. Se trata de hacer que la empresa sea un lugar donde la gente quiera trabajar, alineando su cultura interna con la promesa externa de la marca, el cual es uno de los principios claves del *inbranding*.

Nicholas Ind, autor, consultor y académico focalizado en branding y gestión organizacional, conocido por su trabajo sobre cómo las marcas pueden involucrar a sus empleados y convertirlos en embajadores de la marca, establece en el libro *Living the Brand: How to Transform Every Member of Your Organization into a Brand Champion* (2001) que el branding interno no se trata solo de comunicar la marca internamente. Se trata también de conectar con los empleados para que vivan la marca,

de modo que la comprendan, crean en ella y puedan contribuir a cumplir con la promesa de la marca.

En el ámbito hispanoamericano Paul Capriotti, uno de los más reconocidos académicos y expertos en comunicación corporativa y branding expone en el libro *Branding Corporativo: Gestión estratégica de la Identidad Corporativa en la Comunicación de las Organizaciones* (2009) que el branding interno se centra en alinear la identidad y la cultura organizacional con la imagen y la reputación de la empresa. Esto implica que los empleados no solo entiendan la marca, sino que se sientan parte de ella y actúen como embajadores naturales de la misma.

Por su parte Justo Villafañe, figura influyente en el campo de la reputación corporativa en el mundo hispanohablante, quien ha desarrollado metodologías para medir y gestionar la reputación de las empresas, plantea en su libro *La buena reputación: Claves del valor intangible de las empresas* (2004) que el branding interno es una herramienta poderosa para construir una cultura corporativa fuerte, donde los empleados se sientan identificados con los valores de la empresa y actúen coherentemente con ellos en su día a día.

Finalmente, cierra esta selección Víctor Mora, experto en comunicación y marketing digital, especializado en la gestión de marcas y reputación en el entorno digital, quien plasmó en el libro *Marca y reputación: Cómo gestionar la imagen de tu empresa en la era digital* (2017)

que el branding interno busca que todos los miembros de la organización comprendan y vivan la propuesta de valor de la marca, convirtiéndola en un elemento fundamental de la cultura empresarial que guía sus acciones y decisiones.

Como es posible apreciar, desde las diversas ópticas y aristas del conocimiento y la práctica profesional, hay una total coincidencia en considerar al branding interno o *inbranding* como una práctica indispensable para que la identidad de marca, la cultura organizacional y la experiencia de empleado generen una amalgama que lleve a los empleados a conocer y vibrar con la marca. Ahora bien, considero que, frente a los retos actuales y futuros, no basta con esto: el colaborador debe ser un perfecto reflejo de la marca, pero nos ocuparemos justamente de esta afirmación en próximos apartados. Por ahora, resumamos los principales beneficios del *inbranding*.

Beneficios de practicar efectivamente el *Inbranding*

La implementación efectiva del *inbranding* representa múltiples beneficios para cualquier tipo de organización, sin importar su tamaño, si es privada, pública, con o sin ánimo de lucro, ya que todas ellas son marcas cuya esencia visible, es la de sus gestores y sus colaboradores. Los beneficios más destacados son:

- **Empoderamiento:** el *inbranding* permite a los empleados sentirse valorados, elevar su sentido de pertenencia, pero, ante todo, de esencia (creo en que lo relevante es ser la marca y no solo pertenecer a ella) y, por ende, pueden empoderarse mucho más para contribuir al éxito general de su organización.
- **Compromiso:** al sentirse más motivados, los colaboradores logran mayor engagement, lo cual mejora el desempeño, la productividad, la satisfacción y el clima laboral.
- **Lealtad a la marca:** un empleado que logra identificarse con los valores y la promesa de una marca se convierte en un gran evangelista de ella, promoviéndola y defendiéndola tanto dentro como fuera de la organización.
- **Atracción y retención de talento:** todos los beneficios anteriores tienen un impacto directo en las probabilidades de que un colaborador desee hacer parte de una empresa y quiera permanecer en ella y esto, sin duda, es uno de los mayores beneficios del *inbranding*, sobre todo, muy valioso para la conexión con las nuevas generaciones, muy esquivas y exigentes para permanecer por más de seis meses o máximo un año en una empresa.
- **Visión compartida:** cuando los empleados están alineados con el direccionamiento estratégico de la marca de la que hacen parte, se hace mucho más fácil

el que trabajen juntos por un norte compartido, yendo hacia objetivos comunes.

- **Reputación positiva:** la “cereza del pastel” de los beneficios que otorga el *inbranding*, es el impacto favorable en la reputación interna, es decir, en la percepción y evaluación que tienen los empleados sobre su propia empresa, y la forma en la que ven y experimentan la marca desde dentro de la organización. Este es un logro muy significativo ya que una buena reputación interna es una base segura para alcanzar una buena reputación externa.

***Inbranding* y experiencia de empleado: un matrimonio exitoso**

El *inbranding* y la experiencia del empleado se integran de manera sinérgica para fortalecer la identidad de una marca y garantizar su coherencia, tanto dentro como fuera de la organización.

Mientras que el *inbranding* se centra en alinear la cultura interna con los valores y la esencia de la marca, la experiencia del empleado tiene su centro en **diseñar y gestionar** de manera integral todos los aspectos que los empleados viven en su día a día dentro de la empresa, desde el reclutamiento, hasta su desarrollo profesional y el momento de su salida de la organización, en lo que se conoce como el viaje del empleado o el employee journey, sin duda, una impronta que deja huella para

toda la vida en una persona. Por lo tanto, la experiencia del empleado es fundamental para que el *inbranding* sea efectivo. Si esta experiencia está alineada con la identidad de la marca, facilita que los empleados la vivan y la proyecten de manera auténtica.

El impacto de un “colaborador espejo”

Luego de haber recorrido las bases del *inbranding* y de confirmar sus beneficios, así como de haber resaltado la importancia de trabajar y generar una experiencia de empleado, me complace compartir por primera vez, a través de este libro, un concepto que he venido construyendo y aplicando en las organizaciones para las que he hecho estrategias de comunicación con foco en *inbranding*: se trata del “**colaborador espejo**”.

Como sabemos, un espejo plano es un objeto que refleja la luz de tal manera que forma una imagen, considerada como una réplica fiel de aquello que se encuentra frente a él, en términos de forma, tamaño y proporción.

La analogía que he construido en términos de *inbranding*, pretende que el **colaborador espejo es el reflejo fiel de la esencia de la marca, la cual que proyecta en cada una de sus acciones e interacciones** con sus compañeros, jefes, clientes y, en general, con todos los *stakeholders* y grupos de valor con los que se relaciona la marca, sin importar el cargo o la posición

jerárquica que ese empleado tenga dentro de la organización.

Buscamos entonces, como se mencionó al principio de este capítulo, que las estrategias de *inbranding* contribuyan a superar la etiqueta de embajador o fan de marca porque, sin duda, se queda corta para lo que realmente necesitamos hoy en día: **colaboradores que desde lo que son, saben y saben hacer, evidencien los pilares de la cultura de la marca en cualquier escenario y lo hagan por esencia, convicción y pasión.**

A.M.OR.: un modelo para lograr colaboradores espejo

Tan importante como trabajar estrategias que, desde la cultura organizacional apoyada en la comunicación y el *inbranding* logren forjar colaboradores espejo, es la metodología que planteamos para que puedan lograrlo. Por eso, he creado el modelo **A.M.O.R.**, que pasaré a describir a continuación, desglosando cada uno de los componentes de esta sigla que encierra ese sentimiento que pretendemos desarrollar en torno a la marca.

A de atraer y alinear: la posibilidad de forjar colaboradores espejo comienza, sin duda, desde el mismo momento en el que una marca comunica el anuncio para atraer talentos. Allí no debemos escatimar esfuerzos en expresar detalladamente las habilidades y

competencias humanas, técnicas y productivas que deseamos en el candidato, así como los valores que esperamos tenga. Eso ya es un terreno abonado muy valioso para que luego, sea mucho más sencillo el proceso de alinear a ese nuevo trabajador con la esencia de la marca y la cultura de la organización.

Esta alineación se integra con la experiencia que el empleado comenzará a vivir durante el proceso de *onboarding*, el cual asegura que, desde el primer contacto, el nuevo empleado se conecta profundamente con la marca, no solo como un lugar donde trabajar, sino como una comunidad con la que se identifica y que lo motiva a contribuir de manera significativa. Es una oportunidad crucial para establecer una conexión sólida entre el nuevo colaborador y la marca desde el primer día.

Un *onboarding* que esté bien diseñado puede ser la primera experiencia en la que los valores, la misión y la cultura de la marca se transmiten de manera efectiva, sentando las bases para un *inbranding* exitoso. Es el momento perfecto para comenzar a alinear al nuevo empleado con la identidad de la marca y asegurarse de que se sienta como una parte integral de la organización.

Al integrar de manera continua y consciente los valores de la marca en el proceso de *onboarding*, las organizaciones pueden transformar a sus nuevos empleados en colaboradores espejo, que reflejen y vivan su esencia en cada aspecto de su trabajo.

M de mentoría: hemos logrado recientemente verdaderos cambios en diversas organizaciones, asignando un mentor(a) que encarne los valores de la marca a cada nuevo empleado y que le guíe durante sus primeros meses en la empresa. Esto no solo ayuda al empleado a navegar en sus responsabilidades laborales, sino que también reforzará los valores de la marca a través de conversaciones, ejemplos y un seguimiento cercano. El mentor puede ser un modelo a seguir para el nuevo empleado, ayudándolo a alinear su comportamiento y actitudes con los estándares de la empresa.

A esta mentoría es importante agregarle las que denominamos **sesiones de inducción interactivas**, que no solo informen sobre políticas y procedimientos, sino que también involucren a los nuevos empleados en experiencias inmersivas. Estas sesiones pueden incluir visitas guiadas a las instalaciones, encuentros con los empleados de mayor trayectoria para que compartan sus historias de éxito, y workshops interactivos sobre los valores, propósito, misión y visión de la marca.

Al hacer que el nuevo empleado viva los valores de la marca en un entorno práctico e interactivo, reforzamos la conexión emocional y les ayudaremos a interiorizar la identidad de la marca.

O de objetivos claros: lograr colaboradores espejo de la marca tiene un momento culmen en la estrategia de *inbranding*: presentarles de manera sencilla, conectiva y

ojalá vivencial, qué espera la compañía de ellos, cuál es el propósito de su cargo, por qué fue elegido (esto, sin duda los hará sentir valiosos) y cómo su rol es determinante para alcanzar, a su vez, los objetivos y metas corporativos que deben exponerse también claramente junto con la estrategia de negocio. Esta actividad ayudará al nuevo empleado a vivir la cultura de la empresa y a entender cómo su rol individual contribuye al éxito colectivo, reforzando su sentido de esencia y alineación con la marca.

R de retroalimentación permanente y de reconocimiento: La retroalimentación constante es, quizá, uno de los componentes más importantes del modelo A.M.O.R., en la medida en que un colaborador que se sienta permanentemente escuchado, gracias a los escenarios de conversación y retroalimentación con sus compañeros, jefes y demás áreas, es un colaborador que es capaz de expresar sus ideas, objeciones o propuestas y de aportar de manera mucho más genuina al desarrollo de la compañía y al suyo propio.

De igual manera, promover la comunicación constante en todos los niveles, mediante los diferentes escenarios, formatos y medios que la organización tenga disponible, mantendrá a ese colaborador enterado del norte que persigue la empresa, de sus logros, retos y nuevos desafíos, contribuirá a su actualización y promoverá su participación.

La segunda R tiene que ver con la invitación a generar siempre programas de **reconocimiento** para esos colaboradores que logran ser espejo de la marca en sus valores, en su vocación de servicio, en su liderazgo, o en los atributos de la personalidad de la marca que él es capaz de reflejar. Esto debe fortalecerse como un hito importante de la cultura empresarial para que estos colaboradores espejo contagien su entusiasmo a otros e inspiren con su ejemplo.

Ahora bien, el *inbranding* tiene en su hermano el **Endomarketing** un gran aliado: desarrollar campañas de comunicación interna que sea coherentes con la marca y que fomenten la gamificación, la participación activa y creativa de los empleados, pero, ante todo, la oportunidad de encuentro presencial o virtual hace parte de la creación de experiencias que tanto hemos mencionado en este capítulo. Anima también a esos colaboradores espejo a compartir sus experiencias y logros relacionados con la marca en plataformas sociales y profesionales, y crea programas que los equipen con las herramientas necesarias para representar la marca de manera efectiva en eventos, conferencias, o interacciones con clientes. Todos los esfuerzos bien valen la pena, para que no lo olvides: **“Tu cultura, es tu marca”**.

Te dejo un ejemplo de una estrategia de *Endomarketing* que potencia el *Inbranding* para una empresa de comestibles.

Objetivo

El objetivo principal de esta campaña es fortalecer el vínculo emocional de los empleados con la marca, haciendo que se sientan orgullosos de formar parte de la empresa y que vivan los valores de la marca en su día a día. Se busca que los empleados se enamoren nuevamente de la marca, sintiéndose valorados y reconocidos por su papel crucial en la calidad y el éxito de los productos.

Tácticas

Creación del concepto: “Somos el crunch de nuestra marca”

La campaña se centrará en la idea de que cada empleado, especialmente aquellos en la planta de producción, es el “crunch” de la marca, es lo más valioso: el contenido de cada paquete. Sin ellos, los productos no tendrían la misma calidad ni llegarían a los consumidores con el mismo amor y dedicación.

El lema de la campaña, será acompañado por imágenes y mensajes que muestren cómo el trabajo de cada persona contribuye directamente al bienestar de las familias que consumen los productos.

Historias de Vida: “Detrás de cada paquete”

Se pueden lanzar una serie de videos cortos que presenten historias de vida de los empleados de la planta de producción (que suelen ser en su mayoría mujeres). Estos videos se compartirán en pantallas dentro de la planta, en la intranet de la empresa y en redes sociales internas.

Cada video mostrará a una empleada hablando de su día a día, sus sueños, y cómo su trabajo en la empresa le permite alcanzarlos. Al final de cada video, se mostrará cómo su dedicación afecta positivamente la calidad del producto, haciendo un puente entre su vida personal y su contribución a la marca.

Cajas Sorpresa: “El Sabor del Reconocimiento”

Cada mes, las empleadas de la planta recibirán una caja sorpresa en su estación de trabajo. Esta caja contendrá productos de la marca, junto con un mensaje personalizado que reconozca su esfuerzo y dedicación.

Las cajas también pueden incluir pequeñas sorpresas, como recetas creadas por chefs utilizando los productos de la marca, mensajes motivacionales escritos por los directivos, o pequeños artículos de bienestar (por ejemplo, cremas de manos, kits de cuidado personal) que puedan usar durante o después del trabajo.

Reto “Crea tu sabor”: innovación desde la planta

Puedes lanzar un concurso donde los empleados proponen nuevas ideas de sabores o mejoras para los productos de la marca. Las propuestas más creativas

serán evaluadas y, si es viable, producidas en una edición especial. El ganador(a) del concurso tendrá la oportunidad de trabajar con el equipo de desarrollo de productos para llevar su idea a la realidad. Esta edición especial llevará su nombre en el empaque, reconociendo públicamente su contribución.

Detalles Creativos que hacen la diferencia

- **Narrativa Emocional:** la campaña estará cargada de elementos emocionales que conecten a las empleadas con la historia de la marca y su papel dentro de ella. Se utilizarán imágenes y mensajes que resalten la importancia del trabajo que realizan cada día.
 - **Involucramiento Familiar:** al permitir que los empleados inviten a sus familias a conocer su lugar de trabajo, se refuerza el orgullo de ser parte de la empresa, no solo para ellas, sino también para sus seres queridos.
 - **Reconocimiento Personalizado:** a través de las cajas sorpresa y los mensajes personalizados, cada empleado sentirá que su esfuerzo es valorado y que la empresa se preocupa por su bienestar personal.
 - **Innovación Participativa:** involucrar a los empleados en la creación de nuevos productos no solo fomenta la innovación, sino que también les da un sentido de propiedad y pertenencia hacia la marca.
-

Referencias

- Buckingham, I. *Brand Engagement: How Employees Make or Break Brands*. Palgrave Macmillan, 2008.
- Capriotti, P. (2009). *Branding Corporativo: Gestión estratégica de la Identidad Corporativa en la Comunicación de las Organizaciones*. Editorial Ariel.
- Hsieh, T. *Delivering Happiness: A Path to Profits, Passion, and Purpose*. Business Plus, 2010.
- Ind, N. (2004). *Living the brand: How to transform every member of your organization into a brand champion*. Kogan Page Publishers.
- King, C., & Grace, D. (2008). Internal branding: Exploring the employee's perspective. *Journal of Brand Management*, 15(5), 358-372.
- Mora, V. (2017). *Marca y reputación: Cómo gestionar la imagen de tu empresa en la era digital*. Editorial UOC.
- Sullivan, J. (2004). How to build an employer brand. Workforce, 83(7), 23-26.*
- Villafañe, J. (2004). *La buena reputación: Claves del valor intangible de las empresas*. Pirámide.

Millenials y marca empleadora: desafíos frente a los miedos del fracaso

Dr. Martín González Frigoli¹, Mg. Alejandra Brandolini² y Lic. Yanina Barrientos³, República Argentina

Dentro de la gestión de la comunicación en las organizaciones, hablar de éxitos, fracasos, cambios y transformaciones es algo bastante trillado,

¹ Doctor en Comunicación. Director de Consultoría en ABCOM. Autor, entre otros, de seis libros sobre Comunicación. Desde hace más de 20 años “trabajamos, investigamos y nos formamos con el equipo de ABCOM en comunicación y cultura organizacional. Gestionamos y ejecutamos planes estratégicos de transformación cultural tanto en el país como en Latinoamérica y Europa, desde una perspectiva de comunicación/cultura”.

² Licenciada en Relaciones Públicas por la Universidad Argentina de la Empresa (UADE), Magíster en Comunicación y Educación en la Universidad Autónoma de Barcelona, Postgrado en Conducción de Recursos Humanos en la Universidad Católica Argentina (UCA). Con más de dos décadas de experiencia en el ámbito de la comunicación.

³ Comunicadora Social con orientación en planificación comunicacional. Docente e investigadora de la Universidad Nacional de La Plata. Consultora en procesos comunicacionales y organizaciones. Coordinadora académica y administrativa. Content writing.

pero no podemos negar que son elementos claves en la gestión de toda organización.

Siempre intentamos que el fracaso o los fallos en la implementación de nuestras estrategias, no sean vistas, o que pasen lo más desapercibidos posible, pero cuando ya no podemos ocultarlo, o los resultados nos sorprenden sin poder tener ningún tipo de margen, ¿Qué es lo que podemos hacer?

El fracaso y las frustraciones pueden darnos infinitas posibilidades de crecimiento, aunque no parezca o nos cueste visualizarlo. Desde hace un tiempo a esta parte, el concepto de “fracaso” ha cambiado la percepción de las personas, instalándose como una idea con la que podemos convivir.

“Parece chiste pero es anécdota”, dice el meme. Muchas veces no logramos, desde la gestión de cambio, gestionar o ejecutar ciertas acciones que nos permitan virar el rumbo. Por años nos atormentamos frente al miedo del fracaso rotundo, del error imprevisto que se asomaba y hacía que todo nuestro plan temblara y nosotros entráramos en una crisis insospechada.

En la búsqueda de nuevas formas de trabajo, y sobre todo de motivaciones, de generar una marca empleadora fuerte, de sostener y fortalecer los liderazgos dentro de las organizaciones, fueron apareciendo algunas ideas sobre cómo enfrentar al fracaso sin morir en el intento.

El éxito se ha convertido en una pesadilla de zanahoria a la que hemos perseguido incansablemente. Nos ha desvelado pensar, crear, construir proyectos y aún más hemos trascendido los niveles de ansiedad intentando que nuestros planes sean perfectos, sin poder pensar en qué hacer si pasa algo. ¿Qué puede pasar si todo está pensado hasta el más mínimo detalle? Contingencias, eventualidades, cuestiones que se encuentran fuera de nuestros alcance.

La forma en que las organizaciones puedan enfrentar este tipo de situaciones, contratiempos, crisis o dificultades, y, además, salir airoso, se ha convertido en un punto clave para la planificación de la comunicación interna en las organizaciones.

Como el dicho, “un error es un paso en falso, pero un fracaso es el resultado de un final no exitoso”, ¿Qué podemos interpretar de esto?

La posibilidad de trabajar para sobrellevar las crisis, o los planes, o proyectos que no obtuvieron los resultados esperados, no sólo implica que debemos planificar un plan alternativo al que podamos echar mano como si fuese un salvavidas milagroso. Aprender a convivir con la posibilidad del fracaso, de la frustración ante aquello que no sale como lo esperamos, tiene que llevarnos a considerar generar estrategias, no sólo de cambio, sino estrategias que permitan transformar esa situación de crisis o de “no éxito” en un camino a posible solución o

respuesta, no milagrosa, sino real que pueda sacarnos del aprieto.

Dejemos la magia para Disney y enfoquémonos en cómo avanzar en planes posibles, y soluciones reales que estén al alcance de la mano para sobrellevar eso a lo que tanto le tenemos miedo y que aparece cual fantasma. La forma en que comencemos a diseñar y desarrollar planes, estrategias, y proyectos comunicacionales para poder manejar desde las crisis hasta los contratiempos y contingencias cotidianas, marca la real diferencia entre las organizaciones que se quedan en el estancamiento y las que se suben al tren del crecimiento y la transformación.

Después de los '90, donde la tecnocracia y los yuppies colmaban las expectativas de logro absoluto, devino la crisis, el fin de los grandes relatos y nos sumimos en la catástrofe diaria de la supervivencia laboral. La masa productiva actual se encuentra conformada mayoritariamente por personas que pertenecen a la famosa generación de "millennials". Jóvenes profesionales que deben enfrentar su día a día dentro de una realidad que no es la misma que la de los jóvenes exitosos de los '90. Hablamos de personas que fueron atravesadas por crisis económicas, sociales y políticas, crisis histórico/coyunturales de los países en los que nacieron y crisis de una sociedad posmoderna que licuó todos sus sueños de éxitos irrealizables.

El fracaso, la desilusión, y la frustración son elementos constitutivos de los millennials, se forjaron al calor de contenidos tecnologizados, de una impronta individualista noventosa, y de un estilo de época que tenía sabor a poco. Los millennials son una generación que ha enfrentado crisis, y lidian con la frustración existencial mientras cuestionan los mandatos sociales con los que crecieron. Para ellos, la existencia se ha vuelto una especie de supervivencia del más apto, pero con la sensación de saberse en desventaja.

Existen a su vez, un sin fin de caracterizaciones en las RRSS, de madres, padres e hijos que fueron fruto de los noventa y que hoy son quienes deben lidiar con una realidad, muchas veces, inverosímil.

Vivir, relacionarse, trabajar en un mundo hipermediatizado, donde son muchos los interlocutores, donde los relatos y las conversaciones se encuentran mediadas tecnológica y digitalmente, pensar en las prácticas, hábitos, roles, y funciones, se vuelve mucho más complejo. Pero más allá de este casi apocalíptico mundo en el que nos encontramos insertos, diseñar y generar estrategias comunicacionales debe llevarnos a un plano en el que podamos configurarnos y establecer una relación dual con “el otro”, porque en definitiva, una relación es una práctica social, es una relación de comunicación en la que es fundamental establecer un “otro”, aunque sea en una charla con uno mismo, donde es posible establecer nuevas formas de transformación.

Desafíos por captar la atención

Ningún camino es lineal en la vida, ninguna herramienta es una varita mágica, ni tampoco las soluciones posibles. Lo real, lo concreto es generar espacios, estrategias y planes de trabajo con la fortaleza posible de empezar de nuevo siempre que sea necesario.

Entonces, nos preguntamos, ¿Es posible comenzar a diseñar y desarrollar estrategias y proyectos que puedan dar cuenta de una nueva perspectiva que esté centrada en el fracaso, en la frustración? puede ser. Pero, quizás, también podamos encontrar una nueva mirada, nuevos matices si avanzamos en considerar a la transformación como agente de cambio.

¿Nos quedamos o no en el fracaso, sin objetivos que nos lleven al éxito? o bien, es preferible pensar en nuevas formas de avanzar en nuestras organizaciones ideando estrategias que puedan ser realmente transformadoras.

Gestionar desde la transformación, tampoco implica cambiar todo, todo el tiempo.

La transformación puede ser un proceso lento, y hasta imperceptible. Pensarnos desde la transformación implica contar con las posibilidades, que no siempre implican que debemos cambiar; sino, que tener una gimnasia intelectual y profesional que nos habilite nuevas formas de avanzar en los procesos de comunicación.

Entender la gestión de cambio, no ya como un borrón y cuenta nueva; sino, por el contrario pensarlo desde una gestión que nos permita gestar nuevos inicios.

En todo este contexto con estos elementos generacionales y coyunturales tenemos la ardua tarea de llevar nuestros equipos adelante con la premisa de concretar los objetivos pausibles de las organizaciones en las que nos encontramos trabajando.

Todos estos elementos a los que hemos hecho referencia no sólo son conceptos que unidos en una oración quedan bien en cualquier presentación; sino que son aspectos claves que debemos considerar al momento de pensar en estrategias que puedan dar cuenta de cambios o transformaciones dentro de las organizaciones.

Para pensar la gestión, o desde la gestión de cambio, ya no sólo alcanza con el diseño de estrategias globales o específicas, o con la utilización de plataformas digitales de última tecnología. Es aquí donde resulta fundamental considerar el diseño y desarrollo de estrategias que permitan contemplar a todos los públicos, y no sólo considerar “los públicos” comunicacionalmente hablando, sino centrar la mirada en este recorte generacional que son los millennials. Personas, jóvenes adultos, independientes, profesionales, que forman parte de nuestros equipos, y con los cuales debemos trabajar y producir día a día nuevas formas y modos de hacer.

Para esto se vuelve necesario coordinar y organizar estrategias que generen nuevas y mejores habilidades blandas y técnicas mediante la implementación de planes de acción, que utilicen como herramienta principal la marca empleadora. Como todos sabemos, el *employer branding*, es una herramienta eficaz para fortalecer, transformar o bien, simplemente, sostener algunos aspectos de la cultura organizacional o cuestiones afines que impacten y agreguen valor a los objetivos organizacionales.

Ahora podemos complejizar un poco más este escenario y avanzar en pensar cómo sería un plan de acción de marca empleadora que tenga como protagonistas a un grupo de millenials. Entonces en este punto nos podemos preguntar, ¿Qué hacemos ante este panorama? ¿Cómo podemos enfrentar la abulia o la apatía generacional que la sociedad enfrenta en estos tiempos líquidos? ¿Cómo hacemos fuerte nuestra marca con estrategias que apunten a la transformación y el cambio sin caer en slogans o en falsas promesas?

Son muchas las preguntas y los interrogantes que podemos hacernos frente a esto, pero debemos potencializar algunas cuestiones referentes a qué y cómo vamos a trabajar el *employer branding*. ¿Cuáles son esas cuestiones subyacentes y latentes que se encuentran solapadas a las que debemos apuntar? Los problemas ya todos sabemos cuáles son, o al menos podemos suponerlos. Aquello que no vemos, aquello no dicho es a

lo que debemos apuntar. No siempre los problemas más notorios son “LOS” problemas, eso está claro; pero sí es necesario descubrir o indagar en esas percepciones menos nítidas, sensaciones, apreciaciones o representaciones que se encuentren en un plano más oculto. Dar cuenta de esto nos permitirá contar con una información que no sólo es valiosa por el hecho de ser en sí misma información, sino que es valiosa porque debemos saber qué poder hacer con ella.

Un plan de marca empleadora debe poder contener no sólo ideas ingeniosas, o propuestas atrayentes, sino elementos claves que puedan atender a esas percepciones o sensaciones que se encuentran en ese plano subyacente.

Si mi equipo se encuentra conformado por millenials que tienen gusto por la lectura, de nada me servirá una invitación al gimnasio. Es muy generalizador este ejemplo, pero es a ese punto al que queremos llegar. Cómo descubrir el talón de Aquiles de estos jóvenes adultos, millennials que viven como si fueran los protagonistas de una sitcom en la que todo pareciera que sale mal.

Entonces es momento de sentarnos a pensar estrategias que realmente puedan dar cuenta de los pormenores que se cuelan por los escritorios, los pasillos y el office. Es momento de comenzar a trabajar en función de alcanzar un punto de encuentro en el que se sientan convocados pero sin hacerlos sentir que los

vamos a asfixiar con demandas, aún si el convite es a hacer un picnic con las otras áreas de trabajo.

Algunas ideas para pensar la transformación

Un punto focal puede ser la transformación, pero ¿Qué es lo que debemos transformar? Los modos de hacer, usos y apropiaciones del trabajo y relaciones sociales pueden ser la respuesta.

Es necesario, entonces, reflexionar en torno a las prácticas cotidianas que se llevan adelante en la gestión de los procesos organizacionales, en cómo mejorarlos y optimizarlos, pero también en cómo gestionar el aumento y sostenimiento del compromiso. De este modo, las estrategias no sólo deben apuntar a la efectividad o a la asertividad, sino a mejorar los vínculos interpersonales, generando una red de contención que permita que las personas puedan confiar y sentirse incluidas. Estos aspectos no son fáciles de conseguir, no es fácil que las personas puedan sentirse parte de algo sin que sea una obligación. Por lo tanto, la transformación tiene que estar relacionada en cómo pueden ser las prácticas que permitan que adultos, jóvenes profesionales puedan sentir que conforman la organización, que confíen en sus líderes y que puedan comprometerse con ella y con el resto de los colaboradores. El punto de la transformación está,

entonces, en ver cómo indagar en sus percepciones, ideas y representaciones de cómo ven ellos el compromiso, la lealtad y la transparencia en su vínculo con la organización.

Debemos pensar no sólo en las estrategias de acompañamiento, de indagación o de cómo sistematizar la información, sino en qué vamos a ofrecerles desde las organizaciones. ¿Un curso de formación? ¿Un cupón para un café o una clase gratis en el gimnasio de moda? El ser y el pertenecer han cambiado mucho en estos tiempos. Es por esto que debemos enfrentarnos a idear nuevas formas en las que los planes de marca empleadora tengan un valor absolutamente suficiente para que esta franja generacional pueda sentirse parte.

Las tecnologías son, a las claras, un elemento muy importante en estas relaciones entre las personas y en los vínculos laborales. Son una gran herramienta para poder elaborar y desarrollar estrategias que nos permitan acceder a cierta información, como así también poder generar vínculos sociales. Sin perder de vista que deben estar en relación y en vinculación con una cultura organizacional que promueva el cara a cara.

El gran desafío de la marca empleadora de estos tiempos es ¿qué podemos ofrecerles a estos jóvenes que pueda interpelarlos de forma genuina? Seguramente sean miles los interrogantes que puedan surgir, pero son pocas las respuestas.

La marca empleadora no sólo debe ser una herramienta estratégica que pueda valerse sólo de beneficios, sino que sea realmente una posibilidad de cambio y transformación. La marca empleadora debe poder traducirse en posibilidades para que este grupo etáreo pueda sentir que hay un futuro posible y que no todo termina en quejas y frustración. Que no sólo es la posibilidad de acumular cursos de formación, sino que pueda ser una posibilidad real de cambio profesional. La posibilidad de un salto cuántico que implica esfuerzo, por supuesto, pero que también es el reconocimiento y la valoración justa de sus talentos, condiciones y habilidades.

La marca empleadora puede utilizar mil estrategias, mil encuestas, o miles de posteos en las redes sociales, pero debemos focalizar firmemente en pensar cuáles son las potencialidades que pueden convertirse en posibilidades de cambio.

Conclusiones

En este contexto hipermediatizado tanto de nuestra vida cotidiana, de los espacios y tiempos de recreación como de los vínculos laborales, detenernos a pensar en las implicancias del impacto de las estrategias organizacionales es algo sumamente importante. La marca empleadora es una herramienta que puede permitirnos avanzar en la solidez de los aspectos

culturales de nuestra organización, pero también puede representar un espacio de intercambio y desarrollo de nuestros colaboradores.

Poder dar con ese punto de encuentro nos permite avanzar en la construcción de un camino de posibilidades, tal como decíamos antes.

Más arriba, muy arriba, hablamos del fracaso y del miedo a fracasar, de las posibilidades que se nos abren ante el error y de todos los aprendizajes que de allí podemos obtener. Estamos en la era de la liquidez, de la liviandad, que todo pareciera no dejar huella o que todos los procesos son similares. Pero no es tan así, es posible trazar un compromiso real y establecer nuevas formas y modos de hacer para la transformación.

Las voces del cambio nos llaman y pareciera que todo debe ser reversionable, que todo debe ser moderno o aesthetic, que todo debe estar en las RRSS. Pero en la vida real pasan otras cosas; y es allí dónde debemos generar espacios de contención, de escucha atenta, de reflexión en torno a nuestras prácticas, de cómo transformar las debilidades en potencialidades, en cómo las posibilidades puedan ser reales y no un reel de Instagram. La transformación debe ser un camino seguro, no sabemos si al éxito, pero sí a las posibilidades de cambio, a las posibilidades de gestionar los procesos organizacionales sin miedo al éxito, ni tampoco al fracaso.

Créditos

Sobre la Coordinadora

Haydée Guzmán Ramirez

Comunicadora Social, con énfasis en Publicidad, de la Pontificia Universidad Javeriana, de Bogotá; Magíster en Docencia de la Universidad de La Salle, de la misma ciudad y Doctoranda en Comunicación de la Universidad Austral de Buenos Aires, Argentina.

Pertenece a diversas asociaciones especializadas de su profesión, de las cuales ha sido miembro de sus Juntas Directivas. Actualmente es Presidenta para Colombia y Vicepresidenta Internacional del Foro Iberoamericano sobre Estrategias de Comunicación, FISEC.

Fue Directora Nacional de Comunicaciones de la Federación Nacional de Comerciantes, FENALCO y de la Cámara Colombiana de la Construcción, CAMACOL. Cofundadora y gerente de Líder Comunicaciones y Eventos Ltda. desde donde asesoró más de 100 organizaciones de diversos sectores, especialmente el productivo. Ha sido conferencista en eventos nacionales e internacionales, y catedrática en destacadas universidades colombianas. Cuenta con alta producción intelectual.

Es autora del libro *Enfoques y tendencias de la Comunicación Estratégica en Colombia*, Coautora de *Usos y prácticas de la Comunicación Estratégica en las organizaciones* y de *Comunicación Estratégica: interfaz relacional entre las organizaciones y sus stakeholders*; Compiladora del libro *Nueva Teoría Estratégica. Reflexiones, metodologías, investigaciones y casos desde la Comunicación*.

Es consultora en Comunicación, Estrategia y RSE.

guzmanramirezhaydee@gmail.com

Sobre el Editor

Juan José Larrea

Es *Doctor en Comunicación*, Periodista y Licenciado en Comunicación Social. En la actualidad, es Director de Grupo DIRCOM Latinoamérica.

Dirige y capacita a profesionales, de empresas públicas y privadas, en Comunicación Corporativa & TIC; asesor en Comunicación de legisladores nacionales y sindicatos.

En los últimos años, viene desarrollando un fuerte trabajo delineando estrategias de comunicación con el uso de la tecnología.

Docente de posgrados en el exterior en temas vinculados a la Comunicación y uso de las nuevas tecnologías.

Autor del libro “Comunicación en Crisis - Covid19”.

Editor de los libros: "Apunte del DIRCOM", "Comunicación Política en Latinoamérica", "Docencia y Comunicación", "La Comunicación de las Marcas", "Nueva Teoría Estratégica".

Por más de 25 años se desempeñó como responsable del área de Comunicación del Defensor del Pueblo de la Nación Argentina.

Lleva publicados diversos artículos de opinión en Argentina y en el extranjero sobre temas de su especialidad.

Conferencista y ponente internacional, participando en numerosos eventos.

Conductor del PodCast DIRCOM en YouTube y Spotify.

Acerca de Grupo DIRCOM

Somos un grupo iberoamericano dirigido a estudiantes y profesionales de la Comunicación, Publicidad, Periodismo, Marketing, RSE, Gestión, Diseño, Asuntos Públicos, Recursos Humanos motivados por la pasión por la Comunicación y la Gestión.

Nos dedicamos a la gestión de la Comunicación para empresas, organizaciones públicas, profesionales y políticos.

Nuestro equipo está integrado por profesionales de la Comunicación, las Relaciones Públicas, el Diseño, el Desarrollo, Ciencias de Datos y la Programación informática.

Con estructura propia y oficinas en Buenos Aires (República Argentina), colaboramos por vocación para toda Iberoamérica.

Misión

Grupo DIRCOM es una consultora con editorial propia en el mercado de la comunicación. Somos una organización reconocida por nuestra gestión y trayectoria sobre la Comunicación Organizacional con el uso de las tecnologías. Nuestro objetivo de hacer visible la *Gestión del Conocimiento Latinoamericano en materia de Comunicación*.

Visión

Ser reconocidos por la innovación y gestión de nuestros servicios, productos y herramientas tecnológicas en toda Iberoamérica.

Valores

Los valores nos definen por el rol que ocupan en nuestra organización. Ellos son: Compromiso - Ética - Profesionalismo - Trabajo en equipo - Coordinación - Empatía.

Credo Grupo Dircom

- Creemos en la sinergia, en que el todo es más grande que la suma de sus partes y, desde lo que somos, pensamos y hacemos, impulsamos la sinergia latinoamericana en torno a la comunicación.
- Creemos que la única manera de ver resultados es trabajar con entusiasmo, constancia, disciplina y profesionalismo para hacer realidad los sueños y alcanzar los retos que nos proponemos con los proyectos y emprendimientos. Creemos en los hechos constantes y sonantes.
- Creemos fervientemente en las instituciones. Como dice Monet “los hombres pasan y las instituciones quedan”. Por eso, desde 2004 nacimos como Grupo DIRCOM, un concepto que nos permite pensar en grande y marcar un camino de crecimiento constante y ambicioso desde todas las posibilidades de la comunicación.
- Creemos en las inmensas capacidades, potencialidades y particularidades y necesidades de la comunicación latinoamericana y, por ello, desde el Grupo DIRCOM gestionamos el conocimiento en torno a la comunicación desde nuestra propia cultura, desde nuestra idiosincrasia, riqueza, costumbres, colores, sentires, imaginarios y problemáticas.

- Creemos en la fuerza transformadora de la educación y nos esforzamos por promoverla, generarla y compartirla desde nuestros saberes y los de aquellos que se suman día tras día a nuestra comunidad.

- Creemos en la tecnología como una gran aliada de la comunicación para lograr estar a la vanguardia y mantenernos vigentes. Es un puente que nos permite conectarnos intergeneracionalmente para conversar, crear, innovar, responder a los retos de la transformación digital y saber dejar huella en el presente y en el futuro.

Otros libros de Editorial DIRCOM

Visita Editorial DIRCOM en:

- Apple Libros
- Kindle Ediciones
- Amazon (versión impresa)
- Toda la información en EditorialDIRCOM.com



Contacto

info@GrupoDIRCOM.com

www.GrupoDIRCOM.com

facebook.com/GrupoDIRCOM

twitter.com/GrupoDIRCOM

YouTube.com/GrupoDIRCOM

instagram.com/grupo_dircom

