

## **ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN EN LA FORMACIÓN DE MEJORES EMPLEADOS PARA LAS ORGANIZACIONES, A PARTIR DE UNA REFLEXIÓN SOBRE LA COMUNICACIÓN INTERNA COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN PARA LA COHESIÓN Y MOTIVACIÓN**

Katia Muñoz Vásquez

[kmunoz@uvm.cl](mailto:kmunoz@uvm.cl)

Universidad de Viña del Mar

Agosto 2007

### **Katia Muñoz Vásquez**

Docente de la Escuela de Comunicaciones, Universidad de Viña del Mar, Chile. Magíster en Comunicación por la Universidad Diego Portales. Master en Comunicación Empresarial UPF, Diplomada en Marketing PUC y Relacionadora Pública UVM. Asesora de la revista científica española “Comunicar” [www.grupocomunicar.com](http://www.grupocomunicar.com) dirigida por el Dr. José Ignacio Aguaded, Director de Investigación y Desarrollo de la Universidad de Huelva, España, y miembro de FISEC - Foro Iberoamericano sobre Estrategias de Comunicación - que dirige el profesor Rafael Alberto Pérez, España. Corresponsal en Chile de la revista Dircom, Argentina.

## **RESUMEN**

Aplicar/utilizar estrategias de comunicación que favorezcan la relación integrada entre empleados y empleadores para lograr aprendizajes significativos al interior de la empresa, constituye un objetivo de las organizaciones. Estas prácticas, son asignaturas que de forma ascendente se han ido incorporando a las estructuras organizacionales, pues constituyen un refuerzo para impregnar la filosofía corporativa en los empleados, principales emisores de la imagen y de la reputación de la empresa. La experiencia demuestra que una estrategia de comunicación efectiva pueden incidir en la formación de mejores empleados para las organizaciones, logrando a través de la comunicación interna el anhelado objetivo de la escucha y participación activa de parte de los empleados.

### **Palabras clave:**

Estrategias de comunicación, Empleados activos, Aprendizaje en la empresa

## **ABSTRACT**

COMMUNICATION STRATEGIES IN THE MAKING OF BETTER EMPLOYEES FOR  
ORGANIZATIONS, FROM A REFLECTION ABOUT INTERNAL COMMUNICATION AS A  
MANAGEMENT TOOL FOR MOTIVATION AND COHESION

To apply/to use communication strategies that favor the relation integrated between employees and employers to obtain significant learnings to the interior of the company, constitutes an objective of the organizations. These practices, are subjects that of ascending form have been gotten up to the organizacionales structures, because they constitute a reinforcement to impregnate the corporative philosophy in the employees, main emitters of the image and the reputation of the company. The experience demonstrates that a strategy of effective communication can affect the formation of better employees for the organizations, obtaining to obtain the objective yearned for one of listening and active participation from the receiving-used ones.

### **Key words:**

Strategies of communication, active employees, learning in the company

El artículo expone una reflexión acerca de la comunicación interna como herramienta de gestión para lograr aprendizajes significativos al interior de la empresa, la cohesión y motivación. La gestión ha utilizado siempre a la comunicación, pero no siempre reconociéndola como un factor estratégico. Situación que ha cambiado, ya que una empresa sin comunicación no puede realizar su proyecto. Pascale Weil (1992) señala ¿qué es un proyecto de empresa sin comunicación, es decir, sin medios de adhesión y de realización? La idea secreta de un presidente no tiene ninguna posibilidad de éxito.

Unidad, comunidad y cambio son conceptos que se vinculan a la comunicación que es gestionada. La comunicación crea unidad en las empresas, así como favorece el nexo por lo que se logra en una comunidad y sólo a través de la comunicación se transforma la cultura organizacional con el objetivo de llevar a cabo el proyecto.

La comunicación como herramienta de gestión se ha ido incorporando de forma ascendente a las estructuras organizacionales de diversas empresas, y constituye un vital refuerzo para impregnar la filosofía corporativa en los públicos de interés. La experiencia demuestra que una estrategia de comunicación interna efectiva pueden incidir en la formación de mejores empleados para las organizaciones, logrando el anhelado objetivo de la escucha y participación activa.

En palabras del profesor de la Universidad de Chicago, Gary S. Becker, sostiene que el capital humano, al igual que los "otros" debería figurar en el balance de las empresas y en la contabilidad nacional de los países. A modo general, se puede señalar que la comunicación interna es una herramienta fundamental en la gestión empresarial que pretende obtener la máxima rentabilidad del factor humano, es decir, una imagen positiva y un clima adecuado. Asimismo, es un conglomerado de dispositivos de gestión encaminados a promover la comunicación de una

empresa con su propio personal, tratando de organizar las relaciones de trabajo o de promover la cohesión interna y el rendimiento”.

De esta manera, la conceptualización de la comunicación interna asume un rol protagónico en las organizaciones para presentar a los empleados, colaboradores o clientes internos propuestas empresariales a través de una política coherente entre lo que se dice y lo que se hace. Por ello de forma progresiva se han incorporado el uso de acciones de marketing, comunicación estratégica, desarrollo organizacional, publicidad y relaciones públicas llegando aplicarse en diversas organizaciones como una herramienta de gestión para aunar la coherencia de los discursos que se emanan de la empresa.

### ¿Clientes o fans?

“La palabra *cliente* proviene del griego antiguo y hace referencia a la persona *que depende de*. Es decir, mis clientes son aquellas personas que tienen cierta necesidad de un producto o servicio que mi empresa puede satisfacer, explica el José Daniel Barquero (2006. p.1). Barquero agrega, “en realidad, el término cliente tiene un significado idéntico al de la palabra *public* del concepto *Public Relations* (mal traducido al español como Relaciones Públicas). Así pues, la traducción correcta y verdadero objetivo del *Public Relations* no es otro que “Relaciones con mis públicos”, entendiéndose por públicos los diferentes tipos de clientes con los que me relaciono. Cliente, entonces, es aquel que depende de nosotros para poder cubrir una necesidad no satisfecha”.

Roger Blackwell y Tina Steephan en *Brands that Rock!.*, relatan la importancia de evolucionar de ***costumers to friends***. Los autores indican que los *friends* están ligados a lo emocional a los valores y que racionalmente mejoran el producto y a la marca. Es decir, los *friends* son *endorsers*, que recomiendan el producto por convencimiento y de manera desinteresada. En este camino los autores destacan

que es posible lograr que **customers to fans!** Por lo tanto, ya no basta sólo con clientes internos sino de *fans*.

Es vital convenir que un *fans* invierte tiempo, atención, energía, emoción y dinero en aumentar y mantener la relación con la marca. No sólo cuentan a otros sus preferencias sobre las marcas sino que además hacen que otros también las compren. Un *fans* empleado está buscando que el proyecto empresa que se le comunique sea socializado como una experiencia que la adquiera por placer y no por deber. Es decir, los empleados *fans* quieren consejos y soluciones personalizadas, ya que tienen la pro-actitud de decir si están decepcionados, en busca de soluciones y ansiosos de perdonar y olvidar los malos ratos.

Con este concepto se está procurando tener empleados motivados que inviertan activamente tiempo y dedicación a la marca organizacional, que prediquen y sea devota de ella. En este contexto, la comunicación interna no se está entendiendo como propaganda ni publicidad de la organización con sus empleados, tampoco se trata solamente de la emisión de mensajes y sus efectos en los receptores que, con cualquier propósito y forma, envía la alta gerencia a los colaboradores con la finalidad que “*comprende o adapten una idea*”, es decir que se informen de algo. Esto último respondería a una aplicación en el ámbito de lo empresarial exclusivamente desde la corriente positivista, que no abarca el verdadero sentido de la comunicación interna que relaciona a los colaboradores con un modelo más participativo y consultivo del proyecto empresarial a través de la recepción activa de mensajes claves, de la capacidad de las audiencias para compartir la identidad empresarial, valores y filosofía corporativa, entre otros aspectos. Estamos hablando de una comunicación interna más avanzada e integrada. Es decir, de empleados *fans*.

## Comunicación interna

A fines de los años ´70 la comunicación interna como disciplina de gestión empresarial comenzó a considerarse como un instrumento eficaz para el logro de las metas organizacionales. A comienzos de los ´80 se consideraba como una gestión paralela de los Recursos Humanos, pero fue a inicios de los ´90 que se promovió como una función con entidad propia, ya que a través de las relaciones eficientes entre los públicos, grupos o equipos de trabajo, logró acercarse a retos relevantes de la comunicación que tiene relación con la “generación de valor” y “de intangibles” de las organizaciones.

Jesús García Jiménez (en “La Comunicación Interna”, 1998, Prólogo) señala que “la comunicación interna es un recurso gerenciable en orden a alcanzar los objetivos corporativos y culturales, organizacionales y funcionales, estratégicos y comportamentales de la empresa. 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. Por eso las nuevas políticas y estrategias inteligentes de la comunicación interna proporcionan un valor añadido al más valioso de sus recursos. El último de los resultados será sin duda el cumplimiento del primero de los fines y objetivos de la empresa: el aumento de beneficios”.

En esta renovada concepción de la comunicación interna, se debe entender que no es visualizada como una acción cuyo fin es sólo mantener a las redes informadas, sino como una herramienta de gestión importante para que las empresas logren objetivos de proyección externa. “Se puede afirmar que la comunicación interna y externa son dos caras de la misma moneda, debido a que la comunicación es una sola, ya que la comunicación interna trasciende hacia los públicos externos y la comunicación externa influye sobre la cultura y la identidad corporativa. En consecuencia, la congruencia entre identidad e imagen, entre

cultura organizacional y proyección pública, en fin, entre comunicación interna y externa, es la clave para la consolidación de una marca y el éxito de una empresa o institución” (Eugenio Tironi y Ascanio Cavallo, en “Comunicación Estratégica. 2004).

La comunicación en la empresa, interna y externa, debe cumplir una serie de requisitos para que sea valiosa por el receptor. El empleado que recibe los mensajes debe comprenderlos y recibirlos de forma oportuna. La empresa necesita transmitir al capital humano sentimientos que generen orgullo y valor por el trabajo realizado, que los comprometa con la empresa, que se asuma que lo que cada uno de los integrantes de la empresa hace, afecta a los demás y, por tanto, al proyecto empresa. De esta manera, se alinean los empleados con la filosofía corporativa y se logra que actúen en consecuencia de lo que se comunica.

### **Lo externo e interno: dos caras de la marca corporativa**

El éxito de las empresas está dado por armonizar la respuesta a las expectativas y necesidades de los públicos de interés a nivel operacional y gerencial, entre otros que forman parte del personal de todos los estamentos de la institución, vinculándolo con el plan estratégico del negocio. Es por ello que las empresas deben tomar conciencia de la necesidad de instaurar un modelo más de tipo proactivo y preventivo que reactivo.

El enfoque no debe estar dado por tener cierta adaptabilidad al cambio sino más bien liderarlo, para ser un referente de la industria a la que pertenece. En este sentido las organizaciones deben crear un único mensaje que se transmita hacia dentro y afuera para ser identificado como una ventaja competitiva. Sólo coordinando lo externo e interno coexistirá un plan estratégico que proteja la marca.

A partir de lo anterior, cada vez es más común escuchar sobre la constitución de equipos interdisciplinarios de “agentes de cambio” que promuevan el plan de empresa al interior de la institución, con la finalidad de romper los “silos funcionales” en el interior. Si una empresa desea proyectar su identidad en una imagen que motive confianza en los stakeholders, o desea sistematizar la gestión integral de la marca corporativa con el propósito de ser percibida con prestigio y credibilidad necesita aplicar/utilizar estrategias de comunicación que favorezcan la relación integrada entre empleados y empleadores para lograr aprendizajes significativos al interior de la empresa.

Según el sociólogo chileno Eugenio Tironi “el culto a la transparencia en la sociedad del siglo XXI se idolatra y abomina el secreto. Este rasgo que se ha instaurado en esta época ha afectado notoriamente el funcionamiento de las organizaciones. Hoy en día se puede afirmar que la empresa privada ha muerto, ya que todas las empresas ya sea de capitales privados o estatales a la vista de la sociedad son públicas. Esto se ha debido al rol que están jugando los medios de comunicación cuya finalidad se ha centrado en reducir el campo del secreto e incrementar la transparencia. En consecuencia, ninguna organización que quiera desempeñarse con éxito en la sociedad moderna puede abstraerse de este fenómeno” tanto en su vertiente interna como externa, ya que “la empresa es el agrupamiento de hombres que desean “emprender juntos”. Desde este punto de vista la empresa no tiene un proyecto, sino que es intrínsecamente un proyecto” con una sola cara. (Pascale Weil en “La comunicación global”, 1992, P. 117)

La identidad, imagen y la marca componen hoy un nuevo paradigma que sitúa estos elementos clave para la permanencia del negocio y de la gestión de una unidad de comunicación. Para las empresas dichos conceptos, al igual que cultura y comunicación, adquieren una dimensión de reputación y una importancia capital, ya que atraviesan todas las decisiones, las actividades, las manifestaciones y los mensajes de la empresa. Toda marca tiene una determinada imagen, que por



medio de su eficiente planificación y control puede convertirse en una eficaz estrategia de comunicación que apoye cada uno de sus productos. La imagen global es el resultado de una política integrada y de una gestión eficaz de todos los procedimientos, medios y oportunidades de comunicación.

En términos globales, “con la comunicación del proyecto, la empresa debe distinguirse de la competencia que ejerce la misma actividad, explotando sus ventajas y su superioridad en la competición: rasgos específicos de su historia, de su cultura, de su sabe-hacer, de sus valores, de su misión. Por lo tanto, la empresa debe transformar su “profesión” en “profesión de fé”, es decir, explicar y definir la visión particular que tienen de su oficio y de su relación con la colectividad” (en Pascale Weil, “Comunicación Global”, 1992. p. 122).

### **Una estrategia**

Las estrategias de comunicación interna se enfocan a ganar la confianza del empleado y a lograr cohesión y motivación con un macro objetivo que es de proyección al exterior. Una estrategia de comunicación debe “aunque dice lo que hace”, también “dice el objetivo que persigue”, explicando la finalidad de un proyecto y movilizándolo para su realización”. (Pascale Weil, “Comunicación Global”, 1992, p. 170).

La gestión de la comunicación interna suele hacerse desde el área de recursos humanos, en menor medida se dirige desde el departamento de comunicaciones. Aún cuando depende de la empresa, del sector y de las circunstancias que la rodean. En diversas ocasiones los trabajadores ni siquiera conocen que sucede en el micro entorno de la empresa y tampoco reconocen que el rol de esta gestión va más allá de socorrer al empleado. El verdadero valor está en entregar una visión laboral unificada, en comunicaciones y diálogos planificados que generan interdependencia entre empleados y empleadores. Es decir, se logran objetivos de mantenimiento como la motivación y la alineación.

La motivación significa que “lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía” (Ricardo Solana en Administración de Organizaciones. 1993. Pág. 208).

Cabe preguntarse ¿qué motiva a un empleado? ¿Un programa de pagos de incentivos, el enriquecimiento del puesto o la administración de objetivos? Cuando se habla de generar motivación a través de la comunicación como herramienta de gestión, se busca conocer y escuchar a los empleados con el propósito de levantar información y así diseñar estrategias de comunicación persuasiva. La comunicación puede generar motivaciones<sup>1</sup> en los empleados si garantiza que existirá un ambiente de trabajo calido y positivo, se fomenta el trabajo en equipo y se proporcionen oportunidades de desarrollo, aprendizaje y crecimiento profesional. Esta es la verdadera valoración que tiene un ambiente interno altamente motivado con comunicación.

Una empresa que ha elaborado una estrategia de comunicación efectiva y que goza de una gestión de comunicación interna puede afirmar que “posee un alto grado de competencia cuando los empleados menos importantes tienen datos esenciales a sobre decisiones de alto nivel y cuando los cuadros superiores están enterados de las actividades que realizan en la parte baja de la escala” así lo señalan F. Harmon y G. Jacobs (en Pascale Weil, “Comunicación Global”, 1992, p. 211).

Lo anterior supone un gran desafío para las direcciones de empresas, el crecimiento de conversaciones directas con los empleados, o mediadas, a través de intranets, mails, reuniones y eventos, es una señal de lo que está sucediendo

---

<sup>1</sup> [http://www.microsoft.com/spain/empresas/temas/impulse\\_negocio/motivar-empleados.msp](http://www.microsoft.com/spain/empresas/temas/impulse_negocio/motivar-empleados.msp)

con las empresas. Empleados y empleadores intercambian información, opiniones y discrepan en una misma igualdad, en un diálogo permanente que facilita la alineación y la motivación.

Cabe señalar que la responsabilidad de integrar al empleado y de ganar la confianza del cliente interno es una tarea que debe asumir el denominado gerente y/o jefe de las unidades estratégicas de la organización, sea o no gestionada desde una unidad como la de recursos humanos o de comunicaciones. En este sentido, cualquier profesional que ocupa un cargo estratégico que compone los niveles más altos de una organización y que dirige personas que se reportan directamente a él, debe actuar y ser considerado como líder<sup>2</sup> por su grupo de trabajo.

“Se acepta como cierto que el buen liderazgo es esencial en los negocios, el gobierno e incontables grupos y organizaciones que conforman el modo en que vivimos, trabajamos y jugamos. Si el liderazgo es un factor tan importante, el tema crucial es: ¿qué hace grande al líder? La respuesta tentativa es: grandes seguidores. Hay mucho de cierto en lo anterior, pero el tema es mucho más complicado”. (Stephen P. Robbins. en “Fundamentos de Comportamiento Organizacional”, 1998, P. 151)

Una organización que posee un buen equipo de trabajo debe contar con un buen líder, capaz de comunicar los intereses de la organización y de lidiar con las problemáticas de los empleados, en busca de una continua interacción, que es lo que determina el ciclo de la comunicación. Esta situación de líderes y equipos de trabajo armónicos y equilibrados, propician un ambiente grato, donde se tiene la capacidad de entregar lo mejor de sí para cumplir con los objetivos de la empresa,

---

<sup>2</sup> Comprendiendo que liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para la consecución de metas.

ya que se siente parte del proyecto y, por lo tanto, el jefe se vuelve un objeto de admiración para sus empleados.

De esta manera no cabe duda acerca de los beneficios de gestionar una comunicación interna y poco a poco se han reconocido públicamente como un elemento positivo en el entorno, cada vez es más común escuchar sobre el lugar ideal para trabajar, es decir, son los públicos internos quienes convierten a las empresas en un lugar ideal para trabajar. Lo que en palabras de Justo Villafañe, es la reputación interna, definida como “el reconocimiento meritativo de ellos (los empleados o fans) y con el resto de los grupos con que se relaciona una empresa. Ese lugar ideal que a cualquiera le hiciera exclamar ¡quiero trabajar aquí! No es una quimera: todo lo contrario, se puede construir y llegar a ser un espacio de convergencia entre los valores y expectativas de las empresas y los de sus trabajadores”.

Considerando que reputación corporativa es, por definición, el juicio o percepción que tienen los stakeholders sobre una empresa. Un público imprescindible para las empresas son los empleados, quienes a diario toman decisiones sobre el actuar organizacional y que tienen el poder de convertir un lugar en un espacio idóneo para trabajar.

Para especialistas en comunicación comienzan años simbólicos en esta materia: por primera vez se instala la idea que si existen los mejores lugares para trabajar y que cualquier persona –empleado o cliente- puede saber qué dimensiones se deben considerar para que una organización sea un lugar deseado para trabajar. Por lo tanto, una dirección de comunicación que se defina con un pensamiento global es aquella que se preocupa del ambiente laboral, de la capacidad para que la empresa atraiga a personal talentoso, cumple en la retribución al empleado y tiene la capacidad para formar y conservar al grupo de trabajo. En palabras de Weil “la comunicación global no se define como una globalización de las

comunicaciones, como el control de las palabras o como el medio de construir una imagen coherente, sino por su función: dice y subraya lo que la empresa ya expresa por medio de sus actos, pero además traza la perspectiva, la lógica y la finalidad de todo ello. Armoniza entre sí, no los “decir”, sino los “decir” con los “hacer”, los discursos y los actos, los enunciados y las realidades de la empresa”. (Pascale Weil, “Comunicación Global”, 1992, p. 193).

Las estrategias deben diseñarse desde el receptor, con el propósito de dialogar y así humanizar la comunicación de empresas. La humanización no se logra con tan solo emitir mensajes emocionales por sobre los racionales, sino por el comportamiento corporativo que se basa en la filosofía y en que genera implícitamente en el otro ese valor intangible que de manera insospechada ocupa un lugar en la mente de las personas, que una vez que se instala no desaparece jamás: un lugar ideal para trabajar.

### **Al cierre**

Las organizaciones seguirán cambiando y el protagonismo de los stakeholders será cada vez más demandante. La sociedad de la información ha dividido en mayor medida a las audiencias, y con ello se interfiere y se dificulta el logro de objetivos empresariales, tales como la persecución de la confianza. Un empleado comprometido ha construido confianzas con la organización que gestionadas con comunicación cimientan raíces y lazos de identidad que no son fáciles de cortar.

A partir de lo expuesto surgen innumerables cuestionamientos tales como ¿hacia dónde deben ir las empresas en materia de comunicaciones?, ¿cómo conseguir acercar la empresa a los empleados (y viceversa)?, ¿qué deben hacer en el futuro los profesionales de la comunicación en materia de estrategia?, ¿cómo lograr mantener una reputación interna que genere valor en el mercado? Entre otros.

Probablemente las luces a estas respuestas no sean fáciles de explicar, el estudio de la comunicación interna ha dado grandes sorpresas en las empresas cuando se ha sabido gestionar pero poco a poco ha sido implementada y gestionada. Por lo que hoy queda la tarea de promover su gestión para lograr avances en cuanto a que una mayor participación de los empleados si genera un proyecto de empresa más cohesionado y motivado.

Por último, no es posible alcanzar la familiaridad si no logramos conectar con los públicos, en este texto se ha intentado reflexionar sobre como la comunicación bien gestionada puede lograr que los empleados se conviertan en *fans*.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

RODRÍGUEZ, Darío. Gestión organizacional, 2001. Chile

GARCÍA JIMÉNEZ, Jesús La Comunicación Interna, 1998. España.

KOONTZ, Harold; WEIHRICH, Heinz. Administración, una perspectiva global 11ª. Edición. Editorial Mc Graw Hill. México, 1999.

SOLANA, Ricardo F..Administración de Organizaciones. Ediciones Interoceánicas S.A. Buenos Aires, 1993.

ROBBINS, Stephen P. Fundamentos de Comportamiento Organizacional, 1998.

TIRONI E. CAVALLO A. Comunicación Estratégica. 2004. Editorial Taurus. Santiago de Chile.

VILLAFANE Justo, Quiero trabajar aquí, 2006. España.

WEIL Pascale. Comunicación Global. 1992. Francia.

Para citar este artículo:

**Muñoz Vásquez, Katia** (03-12-2007). ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN EN LA FORMACIÓN DE MEJORES EMPLEADOS PARA LAS ORGANIZACIONES, A PARTIR DE UNA REFLEXIÓN SOBRE LA COMUNICACIÓN INTERNA COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN PARA LA COHESIÓN Y MOTIVACIÓN.

FISEC-Estrategias - Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora

Año III, Número 8, V5, pp.27-41

ISSN 1669- 4015

URL del Documento : <http://www.cienciared.com.ar/ra/doc.php?n=770>