

# **5. Funciones de la comunicación interna**



# 1. LA COMUNICACIÓN INTERNA COMO VEHÍCULO DE LA CULTURA CORPORATIVA

## 1.1. LA CULTURA EN LAS ORGANIZACIONES: UNA IDEA EMERGENTE

El concepto de cultura dentro de las teorías de gestión empresarial ha venido cobrando fuerza de forma paulatina a partir, sobre todo, de la década de los 90 del pasado siglo, hasta el punto de ser considerada por algunos autores como la forma de dirección más eficiente posible.<sup>1</sup> No es que con anterioridad no hubiera cultura en las organizaciones. De diferente tipo y con distintos niveles de arraigo, pero siempre ha existido una cultura en las empresas e instituciones, como en cualquier otro sistema o subsistema social. El auge del concepto se debe a su descubrimiento por parte de los teóricos de la gestión, que ven en ella una herramienta de gran calado para la dirección de todo tipo de empresas y también de instituciones, en especial de aquellas en las que el factor humano juega un papel crítico. Esta importancia que otorgan a la cultura las últimas concepciones del *management* está estrechamente vinculada con la nueva estructura cambiante y variable de las organizaciones, con su flexibilidad y con su funcionamiento descentralizado, hasta el punto que Doppler y Lauterburg aseguran que:

En esta situación, ya no es la estructura externa la que puede proporcionar orientación y seguridad. En su lugar, aparecen, sobre todo, normas y valores transparentes y estables. Asumen la decisiva función de la ordenación. Proporcionan una identidad a la comunidad y crean el marco dentro del cual los individuos y los grupos se pueden organizar de forma muy independiente, sin perder de vista la dirección común de la marcha.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> K. Doppler y C. Lauterburg, *Change management: cómo configurar el cambio en las empresas*, p. 311.

<sup>2</sup> K. Doppler y C. Lauterburg, *op. cit.*, pp. 312-313.

Ahora bien, ¿cuál es el significado último de este nuevo concepto, el de cultura? Una cultura que en muchas ocasiones se apellida como empresarial, organizacional o corporativa para diferenciarla de otros usos de este vocablo que se dan en ámbitos diferentes de la socialización humana. En realidad, la idea básica que se encuentra detrás de este concepto es similar a la que pervive en otro tipo de acepciones de la palabra, ligada a los usos y costumbres del espacio en el que tiene influencia, en este caso el de la organización. A este respecto, resulta interesante la definición clásica de la noción general de “cultura” que José A. Garmendia recoge de A. L. Kroeber y C. Kluckhohn, quienes, tras realizar un inventario de definiciones del término, que en 1952 era ya de 160, concluyeron que:

La cultura consiste en pautas explícitas e implícitas –de conducta y para la conducta- adquiridas y transmitidas por símbolos... Su núcleo consta de ideas y especialmente sus correspondientes valores derivados y seleccionados históricamente. Puede considerarse producto y condicionante de la acción.<sup>3</sup>

A partir de esta acepción general del término, y de las diferentes aplicaciones particulares del mismo en el ámbito de las organizaciones, Garmendia nos ofrece una definición propia de cultura corporativa, según la cual puede entenderse como tal el “sistema de valores y símbolos de la organización, más o menos compartido, históricamente determinado y determinante, relacionado con el entorno”.<sup>4</sup> De todas las definiciones de cultura empresarial o corporativa, sin duda la más comúnmente aceptada es la que nos ofrece E. H. Schein, para quien es equiparable a:

Un modelo de presunciones básicas, inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus

---

<sup>3</sup> A. L. Kroeber y C. Kluckhohn (1952), p. 181, recogido de J. A. Garmendia, *Tres culturas. Organización y recursos humanos*, p. 37.

<sup>4</sup> J. A. Garmendia, *op. cit.*, p. 139.

problemas de adaptación externa e integración interna, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas.<sup>5</sup>

De esta forma, vemos que la cultura marca la identidad y el comportamiento de la organización; lo que es y lo que hace. De alguna manera, puede asimilarse a la personalidad en el caso del individuo, de ahí que tenga una importancia capital a la hora de gestionar todo tipo de empresas e instituciones. Su función básica, según Doppler y Lauterburg, se centra en el control de la situación actual y de la futura. En opinión de ambos autores, “el objetivo final es la reducción de la complejidad: aclaran a todos los miembros de una asociación social lo que en esta organización se considera bueno y no bueno, lo que está permitido y no permitido (...) garantizan la orientación hacia adentro y la cohesión hacia fuera”.<sup>6</sup>

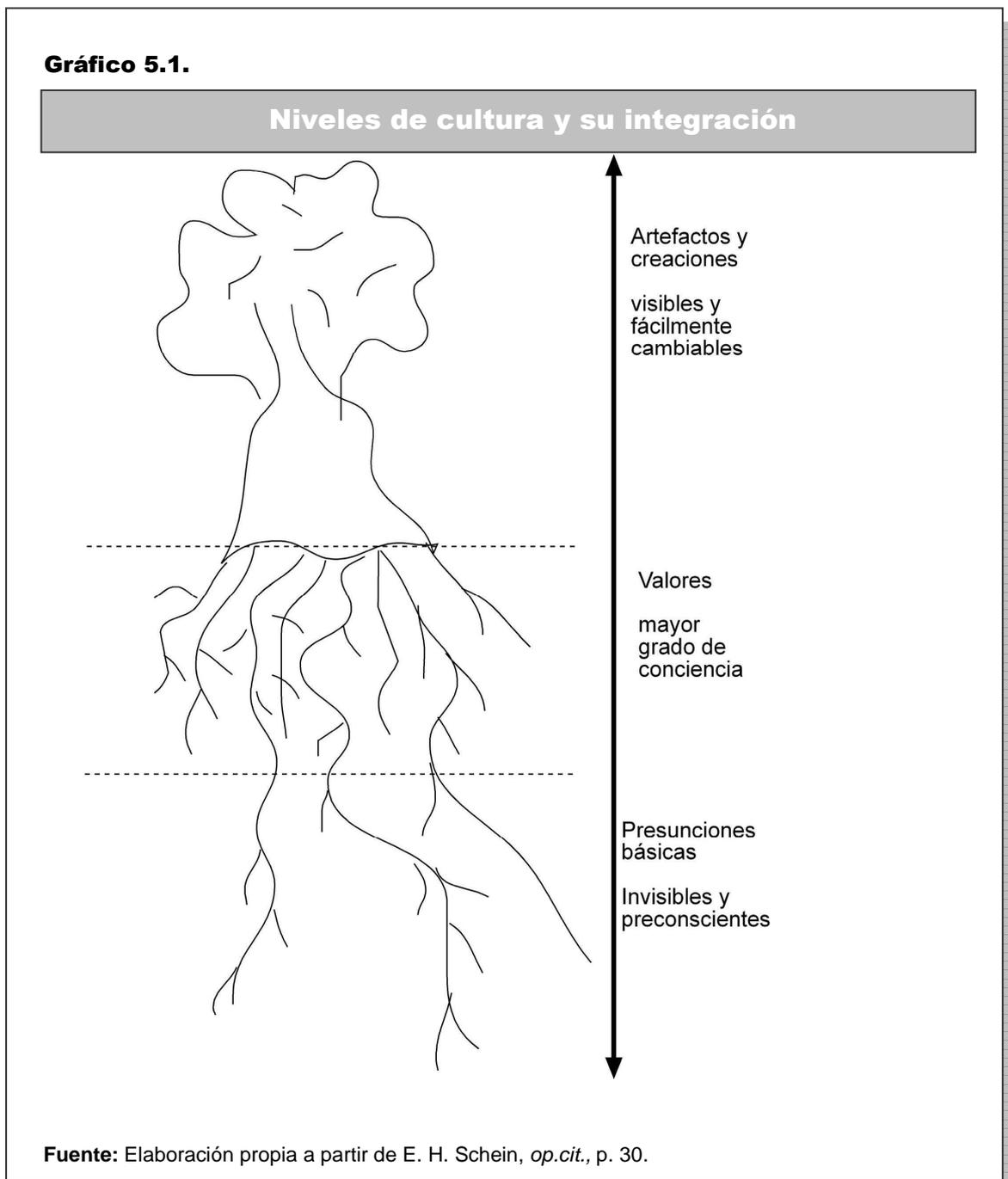
La cultura corporativa es una parte de la identidad difícil de modificar porque tiene componentes no sólo racionales, sino también emotivos, y, por tanto, no siempre basados en argumentos, sino también en impresiones, presunciones, opiniones y convicciones, cada una con diferente nivel de arraigo en los sujetos y grupos. El planteamiento de Schein es un buen punto de partida para entender las posibilidades de cambio. Este autor distingue en la cultura dos componentes fundamentales: el núcleo, en el que residen las presunciones y las creencias básicas que son comunes a la mayoría de los miembros de la organización, que cambian difícilmente y cuyas manifestaciones son poco visibles y preconscientes; y la periferia, a la que pertenecen las manifestaciones superficiales de la cultura, es decir, aquellos comportamientos explícitos, fácilmente perceptibles y modificables.

---

<sup>5</sup> Edgar H. Schein, *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*, p. 25.

<sup>6</sup> Karl Doppler y Cristoph Lauterburg, *op. cit.*, p. 312.

En un alarde pedagógico, Schein llega incluso a comparar la cultura con un árbol para evidenciar los diferentes niveles de profundidad de la misma. Al igual que ocurre con la vegetación, la parte visible de la planta es la más fácilmente cambiabile, pero la menos importante, ya que donde radica la esencia, de donde se nutre, está más abajo, en las raíces y, sobre todo, en las más profundas, donde residen, en el caso de la cultura, las presunciones básicas. Una representación visual de esta analogía se muestra en el gráfico 5.1.



## 1.2. UN INSTRUMENTO IMPRESCINDIBLE PARA LA ESTRATEGIA

Por todo lo expuesto anteriormente, resulta evidente que la cultura juega un papel fundamental en la gestión de las organizaciones modernas. La cultura corporativa posibilitará un modelo de dirección u otro, así como la consecución o no de los objetivos marcados por la cúpula de la organización. Pero la cultura no es un elemento inamovible y estático: al mismo tiempo que condiciona el comportamiento de la organización, está sujeta a ser condicionada o variada por el entorno, ya se trate éste de interno o “endoentorno”, o externo o “exoentorno”, como apunta Sanz de la Tajada.<sup>7</sup> Por este motivo, al igual que la cultura influye en la gestión, también el sistema de dirección puede influir en ésta, de manera que pretenda variarla para alcanzar el grado adecuado de alineamiento, aquel que más le favorezca para alcanzar los objetivos o metas de la organización.

En este sentido, resultan interesantes las diferencias que De Salas<sup>8</sup> establece entre los conceptos de “dirección” y de “mando” a la hora de gestionar una organización. Así, mientras el concepto de “mandar” queda suscrito a la mentalidad taylorista de la empresa, que concibe al hombre como mero ejecutor sin responsabilidad plena en sus tareas, la idea de “dirección” se asocia más a la concepción de las nuevas organizaciones, en las que el papel más importante del gestor es el de guiar inteligencias y voluntades. Su función básica ha de ser la de integrar y encauzar las energías procedentes de esos elementos humanos que forman la empresa o institución. Y, para ello, como nos apunta esta autora, “el que dirige, siendo consciente de la cultura empresarial, debe transmitir los valores y su sentido, pudiendo entusiasmar a los demás”.<sup>9</sup>

---

<sup>7</sup> L. Á. Sanz de la Tajada, *Integración de la identidad y la imagen de la empresa*, p. 28.

<sup>8</sup> Isabel de Salas, “Cómo dirigir en lugar de mandar”.

<sup>9</sup> Isabel de Salas, “Cómo dirigir en lugar de mandar”.

Este planteamiento cobra especial importancia, como veremos, en los modelos de dirección estratégica, en los que la organización requiere un nuevo conjunto de normas y valores que sea asumido por todos los miembros para alcanzar el objetivo fijado. Como apunta Schein, “cuando una empresa asume una nueva orientación estratégica, no sólo se cuestiona las estructuras adecuadas, sino también la cultura adecuada”.<sup>10</sup> Y, como apunta Marisa del Pozo Lite,<sup>11</sup> es tarea de los directivos propiciar los cambios necesarios para ir reorientando la cultura a las necesidades presentes.

A la hora de llevar a cabo ese cambio cultural que posibilite un nuevo marco más adecuado a la estrategia general que se ha decidido adoptar, la comunicación tiene una función determinante, ya que, en sus diversas manifestaciones, es el principal vehículo de transmisión de la cultura, su principal y casi único modo en que se comparte entre los miembros de la organización, e incluso una de sus principales vías de generación.

Costa hace hincapié en la influencia de los condicionamientos externos y en la necesidad de controlar la cultura a través de la comunicación. Y destaca la fortaleza de la cultura corporativa para ayudar a la organización a adaptarse al entorno:

En estos patrones innatos están los gérmenes del desarrollo de esa personalidad virtual. Pero sólo cristalizarán con la integración de la empresa al entorno. Un entorno complejo y muy fuerte, que determina el curso de la empresa, su evolución, su conducta, su cultura, sus estrategias. Y al cual la empresa debe adaptarse para actuar en él. Es entonces cuando los patrones innatos se muestran insuficientes para afrontar las presiones, los estímulos, las sorpresas y los condicionantes de la vida de la empresa en su relación de interdependencia con el entorno.

---

<sup>10</sup> Edgar H. Schein, *op. cit.*, p. 317.

<sup>11</sup> Marisa del Pozo Lite, “Identidad y cultura en la comunicación interna: herramientas estratégicas en los mercados internacionales”, en J. C. Losada Díaz (coord.): *Gestión de la comunicación en las organizaciones*, pp. 259-270.

Ante esta insuficiencia adaptativa se genera la Cultura. Por medio de ella se incorporan y desarrollan nuevos patrones adquiridos, que se entremezclan con los innatos; son nuevos patrones, más capacitados y más desarrollados. Esta dinámica de adquisición de nuevos patrones en un mundo tan furiosamente cambiante, es lo que llamamos Cultura Corporativa.<sup>12</sup>

Para poder efectuar el cambio cultural es preciso conocer en primer lugar el tipo de cultura existente en el momento de partida y determinar aquel otro que resulte adecuado para la consecución de los objetivos de la organización.

En el primer caso, como apunta Schein, se trata de “obtener una reconstrucción histórica de la forma en que el grupo haya resuelto sus principales problemas de adaptación externa y de integración interna, y de la clase de soluciones que hayan funcionado repetidamente hasta quedar asumidas”.<sup>13</sup> Asimismo, este autor nos muestra las que entiende como las tres grandes fuentes de datos culturales:

1. La estructura empresarial. La forma de organización de una empresa o institución ofrece mucha luz sobre el tipo de cultura predominante en su interior, aunque también puede inducir a errores, ya que, como afirma el propio autor, “dos empresas con idénticas estructuras pueden poseer culturas totalmente distintas. Y dos culturas similares pueden desarrollar, al menos a corto plazo, estructuras distintas”.<sup>14</sup> Esto se debe principalmente a que la deducción de la cultura a partir de una estructura existente no permite descubrir las presunciones subyacentes que en principio dieron lugar a esa misma estructura.

---

<sup>12</sup> Joan Costa, *Comunicación corporativa y revolución de los servicios*, p. 220

<sup>13</sup> Edgar H. Schein, *op. cit.*, p. 126.

<sup>14</sup> Edgar H. Schein, *op. cit.*, p. 129.

2. La información formal y el sistema de control de una empresa. Los sistemas formales son sin duda un artefacto de la cultura, y por consiguiente reflejan parte de la misma, aunque en ocasiones sea simplemente el hecho de que una subcultura está actuando en pugna con otra. Al igual que ocurre con el análisis de la cultura a partir de la estructura, “a menos que se examinen los orígenes históricos y las intenciones de los creadores de sistemas y procedimientos, no se podrá llegar a saber realmente cuáles son esas presunciones”.<sup>15</sup>
  
3. Mitos, leyendas, anécdotas y estatutos. Para Schein, las anécdotas suelen comunicar los valores y creencias de los fundadores de la organización, o de otros personajes centrales de la misma. La mayor parte de estos elementos simbólicos tienen principalmente un valor emocional, proporcionando a los miembros de la empresa o institución un motivo de orgullo, un sentido de pertenencia y algo con lo que identificarse.

Por su parte, Villafañe<sup>16</sup> habla de un conjunto muy amplio de indicadores culturales y cita siete como los más significativos:

1. Historia de la organización
2. Estructura y organización interna
3. Relaciones jerárquicas y gestoras
4. Grado de cohesión y configuración corporativas
5. Comunicación interna
6. Disposición espacial y ubicación geográfica
7. Imagen externa y proyección social.

---

<sup>15</sup> Edgar H. Schein, *op. cit.*, p. 130.

<sup>16</sup> J. Villafañe (1999), *La gestión profesional de la imagen corporativa*, pp. 127-129.

Todos estos elementos influyen en la interpretación que el personal de la organización hace de la misma y en la creación de una imagen interna o “autoimagen”, que a su vez influirá en la imagen corporativa de la entidad. La relación entre cultura e imagen interna es tan estrecha que para Pümpin está inserta en la propia definición de cultura empresarial, que delimita como: “un sistema de valores, normas de comportamiento, así como formas de actuar y pensar que caracterizan al personal en todos los niveles de la empresa, con lo que definen una imagen de la misma”.<sup>17</sup> El conocimiento de esa imagen interna y de la cultura corporativa que la genera es, pues, crucial para el diseño de cualquier estrategia de comunicación e imagen.

Identificada la cultura actual, queda por determinar aquella que se alinee mejor con los objetivos de la organización, decisión que requiere un profundo proceso de reflexión por parte de la alta dirección y que suele llevarse a cabo en el contexto de los procesos de planificación estratégica, en los que se determinan los conceptos de visión y misión, así como los principales valores corporativos de los que quiere dotarse la empresa. A este respecto, no hay que olvidar que el desarrollo de una cultura corporativa sólida y coherente con la estrategia contribuye a que todo el personal que trabaja en una organización comparta una misma visión de la realidad, frente a visiones parciales y sesgadas, y que, por tanto, todo el personal se involucre en la consecución de las finalidades determinadas por la alta dirección. Para ello, se considera vital la presentación de una imagen convincente de futuro para todos los empleados diseñada previamente y comunicada extensamente.

Como afirma Del Val, el diagnóstico de la cultura actual servirá para la toma de alguna de las siguientes decisiones estratégicas:

1. Si se refuerza la actual Cultura Empresarial mediante una reactivación de una serie de valores o se establece una nueva jerarquización de valores

---

<sup>17</sup> S. García Echevarría y C. Pümpin, *Cultura empresarial*, p. 20.

previamente aceptados y que están en estos momentos olvidados o en un segundo rango.

2. Si lo que se tiene que realizar es un proceso de adaptación instrumental o técnico desde el punto de vista del reforzamiento de ciertos valores, como consecuencia de variaciones parciales en el contexto funcional específico o en los propios entornos empresariales.

3. Si de lo que se trata es de cambiar y de generar una nueva Cultura Empresarial.<sup>18</sup>

### **1.3. CULTURA Y COMUNICACIÓN: UNA RELACIÓN SIMBIÓTICA**

La relación que se establece entre la cultura corporativa y la comunicación, especialmente la interna, es tan estrecha que sólo puede calificarse como de una constante influencia recíproca. Así, la cultura corporativa resulta un elemento determinante del modelo de funcionamiento de toda organización y, por tanto, también del tipo de comunicación que en la misma se da, como se expondrá en el capítulo próximo. Al mismo tiempo, y como ya hemos visto, la cultura de una organización está determinada históricamente, de forma que el conjunto de presunciones básicas, valores y artefactos y creaciones que la componen pueden variar a lo largo del tiempo, hasta el punto incluso de que sea la propia alta dirección de la entidad la que intente establecer ese cambio, y para ello se apoyará fundamentalmente en la comunicación interna.

Como ya hemos apuntado también, la cultura se genera en el proceso en el que se comparte entre los diferentes miembros de la organización y la principal vía para ello es la comunicación. Para que una cultura sea eficaz ésta debe imbuirse en toda la organización, empaparla totalmente y ello sólo se consigue a través de la

---

<sup>18</sup> María Teresa del Val Núñez, *Cultura empresarial y estrategia de la empresa en España*, p. 61.

comunicación. Del Pozo Lite concreta a la perfección esta relación simbiótica:

La cultura empresarial determinará en gran medida el proceso y desarrollo de la comunicación interna y viceversa, llegando a ser uno de sus factores determinantes. Para que exista comunicación interna la cultura empresarial tiene que hacerlo posible, creando una identidad propia donde la imagen interna y externa confluyan en un mismo modo de actuar y de ser de la empresa. Cultura y comunicación son, en el ámbito empresarial, dos términos estrechamente unidos.<sup>19</sup>

Por todo ello, servir de vehículo de la cultura corporativa alcanza el nivel de una de las funciones básicas de la comunicación interna, hasta el punto de que algunos autores, como Villafañe, consideran que la principal orientación de los programas de comunicación interna ha de ser, precisamente, “estar al servicio de la cultura corporativa”.<sup>20</sup> En este sentido, cabe apuntar que si el papel que juega la comunicación interna en relación a la cultura es importante cuando se trata de reforzarla o de conseguir que sea asimilada por los nuevos miembros, todavía lo es más en el momento en el que tiene que desarrollarse y fijarse una nueva cultura en función de unos nuevos objetivos estratégicos de la organización, ya que, como apuntan Doppler y Lauterburg, ésta “se debe convertir en tema de conversación en la empresa, se debe vivir de forma consecuente por la alta dirección, requerida a todos los niveles, controlada de forma sistemática y reforzada mediante premio y sanción”.<sup>21</sup>

La intervención en la cultura corporativa puede ir desde la adaptación de la misma a una nueva estrategia de la organización, con lo que se trataría de pequeñas modificaciones, hasta un cambio total de

---

<sup>19</sup> Marisa del Pozo Lite, *Gestión de la comunicación interna en las organizaciones. Casos de empresa*, pp. 29-30.

<sup>20</sup> Justo Villafañe (1999), *op. cit.*, p. 301.

<sup>21</sup> Karl Doppler y Cristoph Lauterburg, *op. cit.*, p. 312.

cultura por ser la existente totalmente incompatible con el proyecto corporativo. Independientemente del alcance de este cambio cultural,<sup>22</sup> Villafañe establece dos condiciones necesarias para poder alcanzar el éxito: “una fuerte determinación por parte de la alta dirección, con una visión clara del cambio, y un apoyo constante al proceso de cambio a través de acciones permanentes de formación y comunicación”<sup>23</sup>.

La transmisión de la cultura –tanto la actual como la que se quiera introducir– está en relación con los diferentes niveles de profundidad y percepción que presenta y que, como hemos visto con Schein, son básicamente tres: presunciones básicas, valores y artefactos y creaciones. La comunicación interna actúa en todos los niveles, aunque, evidentemente, en los niveles más visibles su acción resulta más fácil y visible, mientras que en los más preconscientes su labor es más a largo plazo y, por tanto, más compleja y menos perceptible. No obstante, en todos ellos la comunicación se convierte en un elemento fundamental para transmitir la cultura, para su consolidación o para su cambio.

## **2. LA COMUNICACIÓN INTERNA COMO HERRAMIENTA DE DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN**

### **2.1. LA TRANSVERSALIDAD DE LA COMUNICACIÓN EN LA GESTIÓN**

El hecho de que la comunicación interna es un instrumento de primer orden para la gestión de cualquier organización se visualiza claramente a través de la relación transversal que Bartoli<sup>24</sup> establece entre la dirección y la comunicación. La autora francesa define la

---

<sup>22</sup> Para un conocimiento más profundo de los procesos de intervención o cambio de la cultura corporativa, véase J. Villafañe (1999), *op. cit.*, pp. 151-216.

<sup>23</sup> J. Villafañe (1999), *op. cit.*, pp. 157-158.

<sup>24</sup> Annie Bartoli, *Comunicación y Organización. La organización comunicante y la comunicación organizada*, p. 122.

dirección bajo cinco variables: conducta y planificación (objetivos a medio plazo); organización; asignación de recursos; animación y activación; y control, para acto seguido comprobar cómo la comunicación es el mecanismo necesario para poder llevar a cabo todas y cada una de estas cinco variables:

–planificar supone una definición y una explicitación de los objetivos a medio plazo;

–organizar implica la implantación de procedimientos formales o informales de comunicación y coordinación;

–asignar implica conocer los medios y recursos disponibles, los ya atribuidos y los resultados obtenidos para medir la eficiencia.

–animar y activar son misiones que se basan fundamentalmente en la comunicación (para manejar los cambios y motivar a los actores, la expresión y la escucha representan condiciones necesarias permanentes);

–controlar supone que existen herramientas de control, es decir, un sistema de información vital del tipo “indicadores de control” que provee datos pertinentes y permite, especialmente, prevenir, anticipar o regular disfunciones.<sup>25</sup>

No menos contundentes se manifiestan Elías y Mascaray, para quienes la comunicación es “inherente y a la vez transversal a la gestión empresarial. Es decir, la comunicación no es todo, pero está en todo”.<sup>26</sup> Y ello, ¿por qué? Principalmente, porque las organizaciones trabajan con personas y requieren de ellas básicamente dos tipos de acciones: que conozcan qué tienen que hacer y que deseen hacerlo. Sin la información adecuada, los miembros de una organización no podrán desarrollar adecuadamente su labor, pero aun cuando ésta se dé, el resultado será muy diferente en función del grado de adhesión del personal al objetivo final. Vemos, por tanto, que desde el punto de vista de la gestión, la comunicación cumple por una parte un papel de tipo operativo, al

---

<sup>25</sup> Annie Bartoli, *op. cit.*, p. 122.

<sup>26</sup> J. Elías y J. Mascaray, *Más allá de la comunicación interna. La intracomunicación*, p. 55.

facilitar el intercambio de información necesaria para el correcto desempeño de la actividad. Pero, al mismo tiempo, la comunicación interna es básica para una gestión eficaz por la importante labor que desarrolla a la hora de asentar la cultura y de favorecer la integración y el compromiso del personal. De esta forma, Bonilla clasifica los mensajes internos en tres categorías: “de tarea, mantenimiento y humanos”,<sup>27</sup> éstos últimos vinculados a la motivación para la consecución de las metas organizacionales.

Por todo ello, la relación entre comunicación interna y gestión en el seno de cualquier organización es tan intensa que Justo Villafañe<sup>28</sup> llega incluso a hablar de “indisolubilidad” entre ambas funciones.

Para abundar aún más en estas consideraciones, hemos planteado abordar en las páginas siguientes la función que juega la comunicación en los modelos de gestión que mayor desarrollo están teniendo en las organizaciones modernas, aquellos basados en la evaluación continua de la calidad y en la planificación estratégica.

## **2.2. LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LOS PROCESOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD**

A principios de la década de los 80 del pasado siglo, algunas empresas europeas comienzan a darse cuenta de que la única posibilidad de supervivencia en un entorno mundial cada vez más competitivo pasa por la adopción de políticas de calidad, entendida ésta en su enfoque más global o “total”. Esta corriente del *management* europeo no hace sino seguir los pasos que ya habían emprendido con anterioridad las principales compañías japonesas y las norteamericanas, con la puesta en marcha, a través de los premios Deming (1951) y Malcolm Baldrige (1987), de sus respectivos modelos de calidad total.

---

<sup>27</sup> C. Bonilla, *La comunicación. Función básica de las relaciones públicas*, p. 48.

<sup>28</sup> Justo Villafañe (1993), *Imagen positiva*, p. 238.

La calidad total se entiende, según la definición que ofrece el Gabinete de Calidad y Recursos Humanos de la Universitat Politècnica de Catalunya, como:

(...) una filosofía que contempla todos los aspectos estratégicos de una organización y se basa en la satisfacción del cliente entendida no como un compromiso superficial o un recurso de marketing, sino como una profunda convicción que han de tener todos sus miembros. Se enmarca en un concepto global, no únicamente aplicable al producto o servicio que la organización ofrece, sino a todo el conjunto de sus actividades.<sup>29</sup>

El desarrollo de esta filosofía de gestión empresarial alcanza su primera cota en 1988, cuando catorce de las principales empresas de Europa occidental deciden constituir la European Foundation for Quality Management (EFQM). A lo largo de la década de los 90 el reconocimiento del potencial de ventaja competitiva que se obtiene a través de la calidad total se extiende más allá del tejido meramente empresarial, para llegar a todo tipo de organizaciones, que asumen también como propio este nuevo modelo de gestión. La literatura especializada en la materia recoge un amplio espectro de metodologías<sup>30</sup> para la consecución del nuevo concepto de calidad que se ha implantado en el *management* de las organizaciones. Sin embargo, en esta tesis nos hemos centrado, para ver las implicaciones de la comunicación interna en las políticas de calidad, exclusivamente en el modelo EFQM, por considerar que éste es el más extendido en la actualidad entre las organizaciones españolas, y especialmente entre las universidades, principal objeto de nuestro estudio comunicativo. A este respecto, cabe señalar que la extensión de este modelo de calidad total entre las universidades se ha visto facilitado por su compatibilidad con los

---

<sup>29</sup> Universitat Politècnica de Catalunya, Gabinet de Qualitat i Recursos Humans, “El model europeu d’excel·lència. Qüestionari d’autoavaluació de l’EFQM adaptat per la UPC per a equips directius d’universitats”.

<sup>30</sup> Para una panorámica de la evolución histórica de la calidad, véase J. A. Pérez Fernández de Velasco, *Gestión por procesos. Reingeniería y mejora de los procesos de empresa*.

procesos de evaluación desarrollados, primero, por el Plan Nacional de Evaluación de la Calidad de las Universidades (PNECU) del Consejo de Universidades y, después, por el Programa de Evaluación Institucional de la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA).<sup>31</sup>

El Modelo Europeo de Excelencia, o modelo EFQM, muy similar por otra parte a los que rigen el premio nacional a la calidad en Japón (Premio Deming) y en Estados Unidos (Premio Malcom Baldrige), sirve de punto de referencia para que las organizaciones puedan hacer un diagnóstico interno del nivel de calidad de su gestión y compararse mutuamente, en un ejercicio práctico de *benchmarking*, y, al mismo tiempo, es la base del Premio Europeo a la Calidad que se convoca anualmente por parte de la EFQM. Como método, el modelo europeo de excelencia, además de establecer la técnica de simulación de presentación al premio, ha desarrollado otros procedimientos para la implantación de la calidad total en las organizaciones, entre los que se encuentran el cuestionario de autoevaluación y la reunión de trabajo.

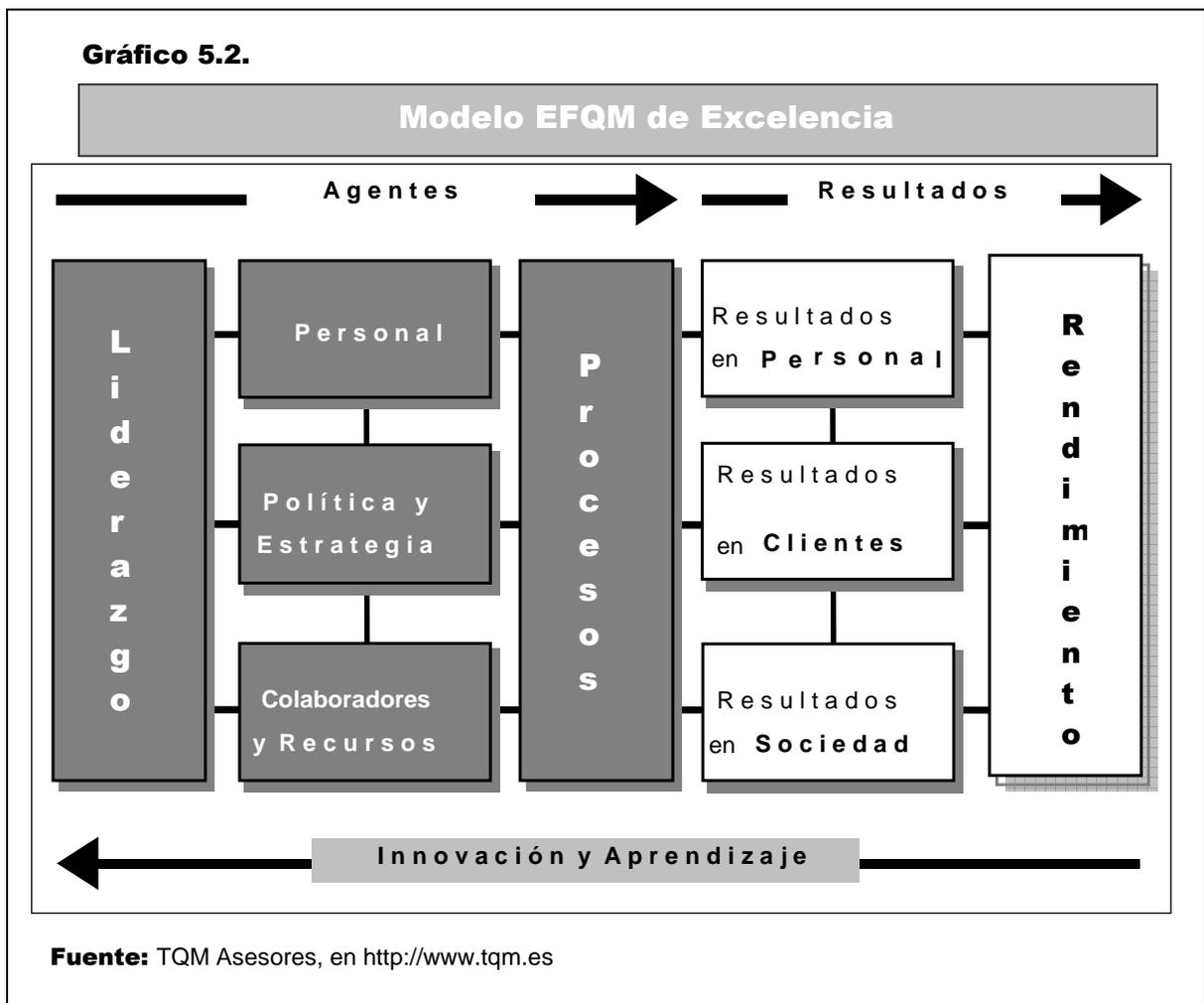
Sin pretender ser excesivamente exhaustivos en la explicación del modelo europeo de excelencia,<sup>32</sup> señalaremos que éste centra su atención en nueve elementos que se consideran básicos para el buen funcionamiento de la organización, y que se agrupan en dos categorías básicas: los resultados, que describen qué ha conseguido o qué está consiguiendo la organización, y los agentes, que describen las causas de esos resultados, el cómo se consiguen. Por último, a cada elemento se le asigna un porcentaje que representa su peso específico dentro del enfoque de la calidad total y cuya suma viene a ser equivalente a la importancia que tiene cada agente y cada resultado concreto. Para Pérez

---

<sup>31</sup> Para un conocimiento mayor del Programa de Evaluación Institucional de la ANECA, vigente en el curso 2005-06, véase [http://www.aneca.es/modal\\_eval/pei\\_0506.html](http://www.aneca.es/modal_eval/pei_0506.html).

<sup>32</sup> Para abundar en el desarrollo de este modelo de calidad y su aplicación al ámbito universitario, véase Xavier Tort i Martorell y Xavier Massó Pérez, *El modelo EFQM aplicado a la Universidad. Un caso práctico*.

Fernández de Velasco, lo que este modelo de gestión propone es que “la satisfacción del cliente, la satisfacción del personal y el impacto social se consiguen mediante el liderazgo, estrategia y políticas, gestión del personal, recursos y procesos; todo ello ha de conducir a unos excelentes resultados económicos”.<sup>33</sup> El modelo europeo de gestión de la calidad total, inicialmente creado en 1991 bajo el auspicio de la Comisión Europea, ha ido evolucionando y su versión actual, presentada en abril de 1999, se recoge en el gráfico 5.2.



De los nueve elementos en los que se sustenta el diseño de la EFQM, al menos seis están relacionados, en mayor o menor medida, con la comunicación como medio para incrementar su efectividad. Así, si bien el agente de “liderazgo” hace referencia al comportamiento que han de

<sup>33</sup> J. A. Pérez Fernández de Velasco, *op. cit.*, p. 114.

tener los directivos de la organización para encabezar el camino de ésta hacia la calidad total, hay que tener en cuenta que esta finalidad comporta necesariamente una comunicación al resto del personal en ese mismo sentido. La dirección de la empresa o institución puede estar completamente convencida de la necesidad de llevar a cabo procesos de mejora continua, e incluso dirigir acciones de manera decidida hacia tal fin, pero si no se consigue transmitir adecuadamente esta voluntad de la cúpula hacia el resto de la organización, resultará imposible alcanzar la cuota máxima de ese diez por ciento de peso específico que tiene el liderazgo dentro de todo el modelo. Otro tanto ocurre con el agente “Personal”, que hace referencia a “cómo la organización libera todo el potencial de su personal empleado con objeto de mejorar el negocio de forma permanente”.<sup>34</sup> Pues bien, esa liberación y, sobre todo, el aprovechamiento por parte de la dirección del mismo no pueden llevarse a buen término si no se establecen desde el principio medios, procedimientos e incluso un clima interno que favorezca el diálogo fluido en el seno de la organización. Situación similar se plantea con el efecto “resultados en personal”, cuya consecución depende en gran medida de saber transmitir a los miembros de la organización una imagen compartida de lo que ésta es en la actualidad o de lo que se quiere que sea, de manera que los trabajadores se encuentren complacidos con la organización de la que forman parte.

En cuanto a los “resultados en clientes” y a los “resultados en la sociedad”, es evidente también que el logro de los mismos está supeditado a las estrategias de comunicación que implemente la organización para tal fin. En principio, podría parecer que ambos efectos están únicamente relacionados con determinadas prácticas de comunicación, como la publicidad o el marketing, en el primer caso, y el patrocinio u otras técnicas de comunicación externa, en el segundo. Sin embargo, no es así, ya que en estos resultados tienen influencia también

---

<sup>34</sup> J. A. Pérez Fernández de Velasco, *op. cit.*, p. 115.

otras prácticas comunicativas. Como acertadamente demuestra la *corporate theory*, toda política comunicativa ha de ser global, ya que todos los elementos interactúan y se interrelacionan entre ellos, y, desde esta perspectiva, una buena estrategia de comunicación interna favorecerá también una positiva comunicación externa, como luego expondremos con mayor profusión en el próximo capítulo. De hecho, la imagen interna y la imagen externa deben ser convergentes para lograr la coherencia comunicativa y un adecuado posicionamiento de la entidad.

Por último, los “procesos”, que son el eje en torno al cual gira todo el modelo de la EFQM, también están estrechamente relacionados con la comunicación. Por un lado, este agente o causa hace referencia a “cómo se identifican, revisan y corrigen, si fuera necesario, los procesos con el fin de garantizar la mejora permanente”;<sup>35</sup> es decir, se analizan todos los pasos que se dan en cada una de las actividades tipo de la organización, como la entrega de pedidos, la creación de productos o servicios, o la selección del personal. Todo proceso se caracteriza por estar formado por una entrada *-input*, en la terminología más extendida en la materia-, unos medios o recursos y una salida, u *output*. De esta forma, los procesos también se pueden definir como “un mecanismo para transformar *inputs* en *outputs*”.<sup>36</sup> Asimismo, cada proceso global puede, a su vez, dividirse en procesos y subprocesos de forma que el análisis de situación y la implementación de las mejoras sean más sencillas de desarrollar. Para lograr esa identificación, revisión y corrección de los procesos de la organización es necesario la participación activa y el intercambio de opiniones, ideas e informaciones entre todos aquellos que comparten una práctica de trabajo.

Pero además de este papel de la comunicación como facilitador general de la gestión por procesos, toda organización que aspire a

---

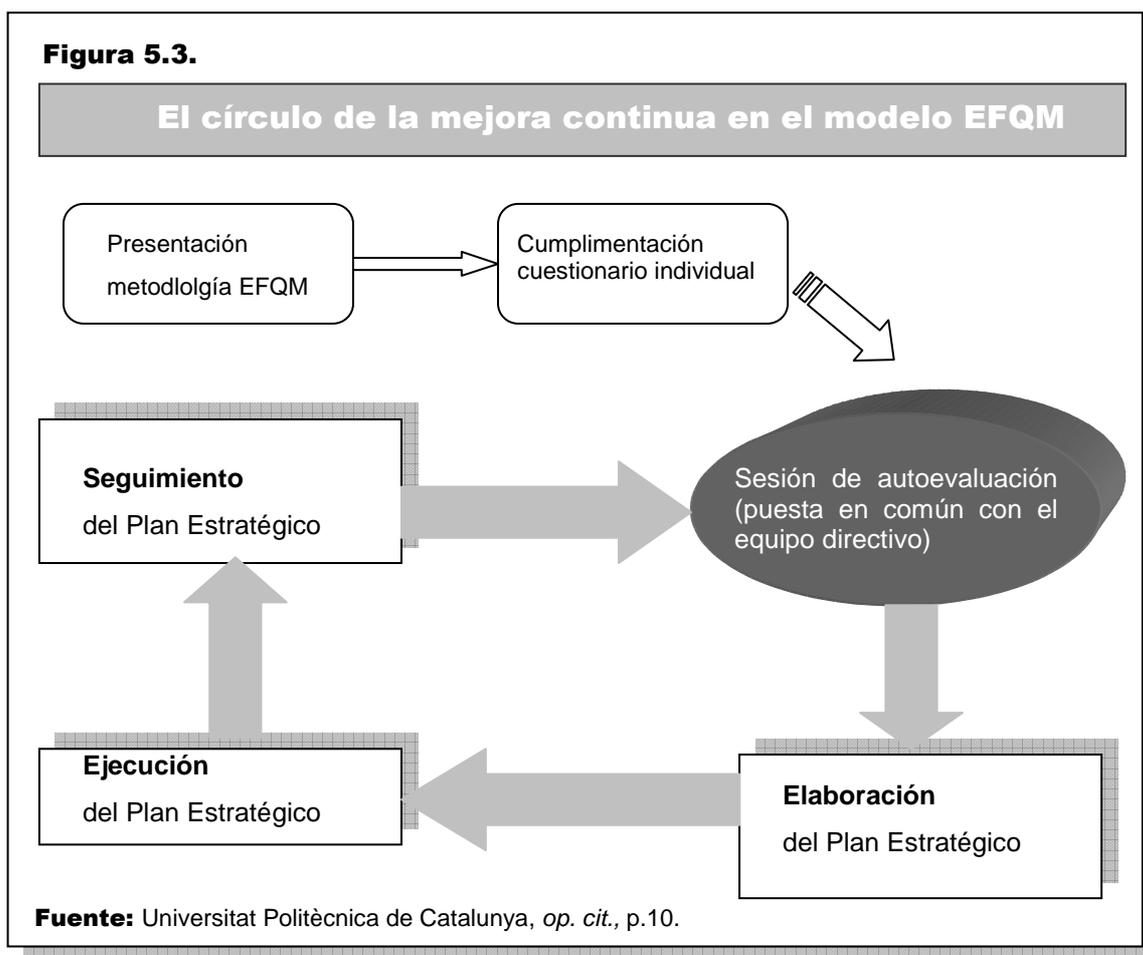
<sup>35</sup> J. A. Pérez Fernández de Velasco, *op. cit.*, p. 115.

<sup>36</sup> J. A. Pérez Fernández de Velasco, *op. cit.*, p. 183.

desarrollar una relación eficaz con sus públicos internos y externos debería asimismo identificar sus propios procesos comunicativos, como, por ejemplo, los procesos de recogida de información de los empleados, de medición de su satisfacción y grado de identificación con la compañía o institución, de transmisión de cambios en la estrategia a corto, medio o largo plazo, etcétera. En este sentido, e independientemente del modelo de procesos y subprocesos generales de cada organización, entre el grupo de actividades principales de cualquier empresa o institución entendemos que debería figurar claramente explicitado, como mínimo, el proceso principal de comunicación, que como ya hemos visto afecta de forma transversal a toda la organización, con sus consiguientes subprocesos de comunicación interna y externa.

### **2.3. LA COMUNICACIÓN, FACTOR CLAVE PARA LA MEJORA CONTINUA**

Como hemos expuesto ya, la comunicación fluye por todo el modelo europeo de excelencia, convirtiéndose en el verdadero eje vertebrador del mismo. Ahora es el momento de analizar qué papel juega la comunicación, sobre todo la comunicación interna, en las distintas fases previstas para la implantación y desarrollo de este modelo en las organizaciones. El Gabinete de Calidad y Recursos Humanos de la Universitat Politècnica de Catalunya establece que la implantación del modelo EFQM parte de una sesión de autoevaluación del equipo directivo, tras la presentación de la metodología propia de la European Foundation for Quality Management y la cumplimentación individual del cuestionario de autoevaluación. En esta sesión, el equipo directivo sienta las bases de la planificación estratégica de su organización, que servirá de punto de partida para la elaboración del Plan Estratégico y que habrá después que poner en marcha para realizar un seguimiento del mismo y volver, finalmente, a realizar una nueva autoevaluación, en la que se analizarán cuál ha sido el impacto de todas estas acciones y el camino recorrido en la mejora de la calidad. El gráfico 5.3 muestra, a modo de esquema, las fases que propone la Universitat Politècnica de



Catalunya (UPC) para la implementación de procesos de mejora continua.

Siguiendo este esquema, así como las recomendaciones que establece la UPC para su desarrollo, podremos ver la importancia capital que tiene la comunicación. Así, la autoevaluación que se propone, y que tiene como finalidad analizar la situación actual distinguiendo los puntos fuertes y las áreas de mejora prioritarias para la organización, se ha de basar en los siguientes diez principios:

1. La institución ha de organizar su actividad centrándose en sus procesos principales.
2. Los directivos de la institución han de predicar con el ejemplo y dar apoyo al personal en la mejora de la calidad.

3. La participación del personal de la institución ha de ser fomentada como medio habitual para la resolución de problemas.
4. Todos los planteamientos y métodos se han de revisar de manera periódica y han de estar sometidos a un proceso de mejora continua.
5. La comunicación dentro de la institución ha de funcionar en los dos sentidos.
6. La comparación con otras instituciones u organizaciones de referencia ha de ser considerada como una actividad fundamental e imprescindible.
7. El concepto de cliente interno es básico, según el cual cada persona o departamento es proveedor del que le sigue en el proceso interno de la organización.
8. La organización ha de reconocer los esfuerzos que se hacen para la mejora de la calidad.
9. El trabajo en equipo ha de constituir una vía normal dentro de la institución.
10. Las decisiones se han de basar en hechos y datos fiables, que han de poder obtenerse con facilidad periódicamente.<sup>37</sup>

Más allá del peso específico que le corresponde en el principio quinto, la comunicación ha de jugar un papel activo también para poder satisfacer a la perfección el resto de los principios de calidad, como la participación del personal (punto 3), el reconocimiento de los esfuerzos (punto 8) y el trabajo en equipo (punto 9). Asimismo, es fundamental una buena comunicación interna en la empresa para poder alcanzar otros fines, como el concepto de cliente interno (punto 7) y el hecho de basar el funcionamiento de la organización en la comparación con otras empresas o instituciones de referencia (punto 6) y en hechos y datos

---

<sup>37</sup> Universitat Politècnica de Catalunya, Gabinet de Qualitat i Recursos Humans, “El model europeu d’excel·lència. Qüestionari d’autoavaluació de l’EFQM adaptat per la UPC per a equips directius d’universitats”.

fiables (punto 10), para lo cual no sólo es necesario un importante esfuerzo informativo y documental, sino que además resulta crucial que el fruto del mismo circule, se comparta y crezca como consecuencia de una comunicación fluida entre los miembros de la institución.

Una vez finalizada la fase de autoevaluación, a la que se llega mediante la comparación de la organización con la que ésta considera como entidad ideal de referencia, se lleva a cabo la reunión de trabajo del equipo directivo, de la que, como ya hemos explicado, saldrán las bases para la elaboración del Plan Estratégico.

Solà circunscribe explícitamente el proceso de comunicación a la etapa inicial de implementación de la planificación estratégica, y lo hace a partir de una experiencia específica, la de la propia Universitat Politècnica de Catalunya. En concreto, sitúa como primera acción de esta etapa inicial “la comunicación de la planificación estratégica”.<sup>38</sup> Sin embargo, la comunicación, como veremos, puede y debe darse a lo largo de todo su despliegue. La comunicación tendrá un protagonismo notable en esta etapa inicial, es cierto, pero también en las de instrumentación y despliegue de los planes específicos, así como en la etapa de desarrollo, cuando se lleva a cabo la elaboración e implementación de los planes estratégicos de las diferentes unidades.

La mejora de los canales de comunicación es uno de los elementos fundamentales de la propuesta de planificación estratégica. Destaca en este sentido que la propia comunicación de la planificación estratégica se ha convertido en sí misma en un objetivo, tanto para dar a conocer los retos y propósitos de la institución, como para fomentar la participación a través del intercambio de opiniones, la recogida de sugerencias que enriquezcan y complementen la propuesta inicial.

---

<sup>38</sup> Francesc Solà Busquets, “Planificación estratégica y financiación”, en AA. VV., *Primeras jornadas sobre Planificación Estratégica, Volumen I, Ponencias, Documentos de Trabajo n.º 98/5*, pp. 115-142.

Vemos, pues, que el concepto de comunicación que emplea Solà en este terreno es bidireccional, y que en el mismo tiene tanta importancia la implicación de los públicos internos de la organización en el nuevo proceso, como la retroalimentación que se espera conseguir con la actividad informativa. En último extremo, el círculo de la excelencia que pretenden conseguir los sistemas de mejora continua no es más que una sucesión de círculos de comunicación correlativos que ponen en interrelación las diferentes unidades que componen todo el sistema de la organización.

## 2.4. LA COMUNICACIÓN, BASE DE LA ESTRATEGIA

Además de todas estas consideraciones sobre la mejora continua, la idea principal de los sistemas de gestión basados en la planificación estratégica se encuentra en que éstos requieren una formulación clara del tipo de organización que se aspira a alcanzar, una formulación que ha de ser compartida por todos los miembros y favorecedora de la acción necesaria para su consecución. Por ello, la gestión estratégica exige una cultura corporativa alineada y, por tanto, una comunicación interna que propicie tanto la asunción de la estrategia por parte de todos los miembros de la organización como el tipo de cultura más adecuada. Albrecht explicita a la perfección ese conjunto de interrelaciones cuando afirma respecto al objetivo estratégico que:

El tren del norte debe ser más que la idea de una persona: debe ser la idea de todos. Debe ser la manifestación de esa idea en forma de acción. El desafío para el liderazgo es desarrollar la idea, expresarla en términos precisos y útiles, de modo que todos los miembros de la organización puedan relacionarla con su trabajo personal, y ayudarlos a traducirla en acciones. Por esta razón, es muy importante contar con un marco conceptual que exprese todos los elementos importantes de la orientación en términos comprensibles, y muestre sus interconexiones.<sup>39</sup>

---

<sup>39</sup> Karl Albrecht, *La misión de la empresa*, pp. 77-78.

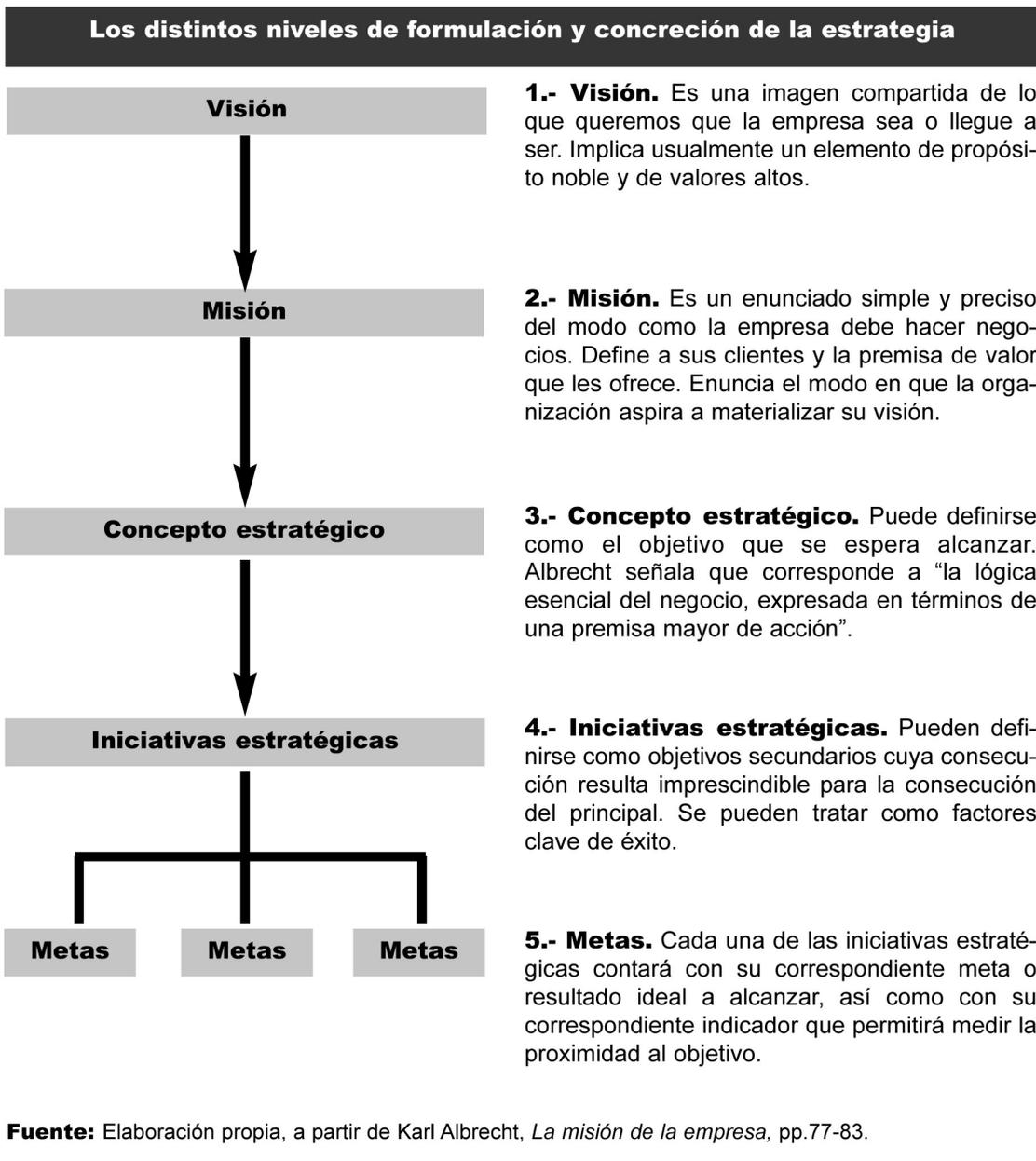
Más allá de las distintas aplicaciones del sistema de gestión estratégica en cada caso concreto, el marco conceptual al que se refiere Karl Albrecht ha de incluir, en su opinión, una serie de niveles de significado que van desde el más abstracto de la visión, hasta el de unas pocas metas esenciales que sirvan de base para la acción a corto plazo. Un resumen de los diferentes niveles en los que se concreta la estrategia de la organización, según este autor, se encuentra recogido en el esquema 5.1. El conjunto de todos ellos conforma el planteamiento estratégico de la empresa o institución, un planteamiento que para alcanzar sus fines ha de ser conocido y asumido por todos los miembros; es decir, comunicado ampliamente en el interior de la entidad.

En este sentido, Weil afirma que es la función de la comunicación como difusora del proyecto institucional la que la convierte en un instrumento de gestión –en una herramienta de dirección y administración, según nuestra terminología-, ya que es mediante esta transmisión y conocimiento de la estrategia como se favorece la implicación de todos los miembros de la organización en un proyecto común. De esta manera se promueven las actitudes que pueden hacer posible su realización. En palabras de esta autora:

Comunicar el proyecto de empresa es no solamente revelar la imagen ideal de la empresa tal como aparece ante los ojos de su Dirección, sino también hacerla reconocer como tal por los asalariados o por el público interesado. Es, en suma, transformar el “querer ser” de la Dirección en una visión “común”.<sup>40</sup>

---

<sup>40</sup> P. Weil, *La comunicación global. Comunicación institucional y de gestión*, p. 119.

**Esquema 5.1.**

Además, es esta toma de conciencia de su proyecto, de su visión, la que transforma la organización y la eleva de categoría, hasta alcanzar el rango de lo que Weil califica como “institución”,<sup>41</sup> independientemente de su carácter público o privado. Así, este cambio afecta tanto a las empresas, como a otro tipo de organizaciones de carácter público o sin ánimo de lucro, y se centra en un cambio de perspectiva de su finalidad última, de manera que mientras en el primer caso el objetivo es

<sup>41</sup> P. Weil, *op. cit.*, pp. 21-22.

organizar la producción o el servicio que se ofrece, la institución orienta su actividad hacia una vocación, hacia un ideal, cuyo testimonio es esa producción o servicio que presta. La autora francesa ejemplifica a la perfección este cambio a la hora de analizar la carta de identidad que se adopta en cada caso:

(...) la Empresa se presenta como un “productor” en el mercado de productos y como “la inspiradora de un proyecto” en el mercado de la comunicación. En el primero, produce; en el segundo, proclama la idea y la ética que han presidido el nacimiento de esta producción y que guiarán su destino.<sup>42</sup>

Vemos, pues, que alrededor de la comunicación interna en las organizaciones se desarrollan los conceptos de la cultura corporativa y del proyecto estratégico de empresa o institución, que se convierten así en verdaderos mecanismos favorecedores de la gestión. Como se recoge en el gráfico 5.4, para Weil la comunicación forma parte de la gestión porque “crea unidad en la empresa, supone el nexo por el cual se crea comunidad y se constituye en palanca de cambio que transforma la cultura de empresa con el fin de realizar el proyecto”.<sup>43</sup>

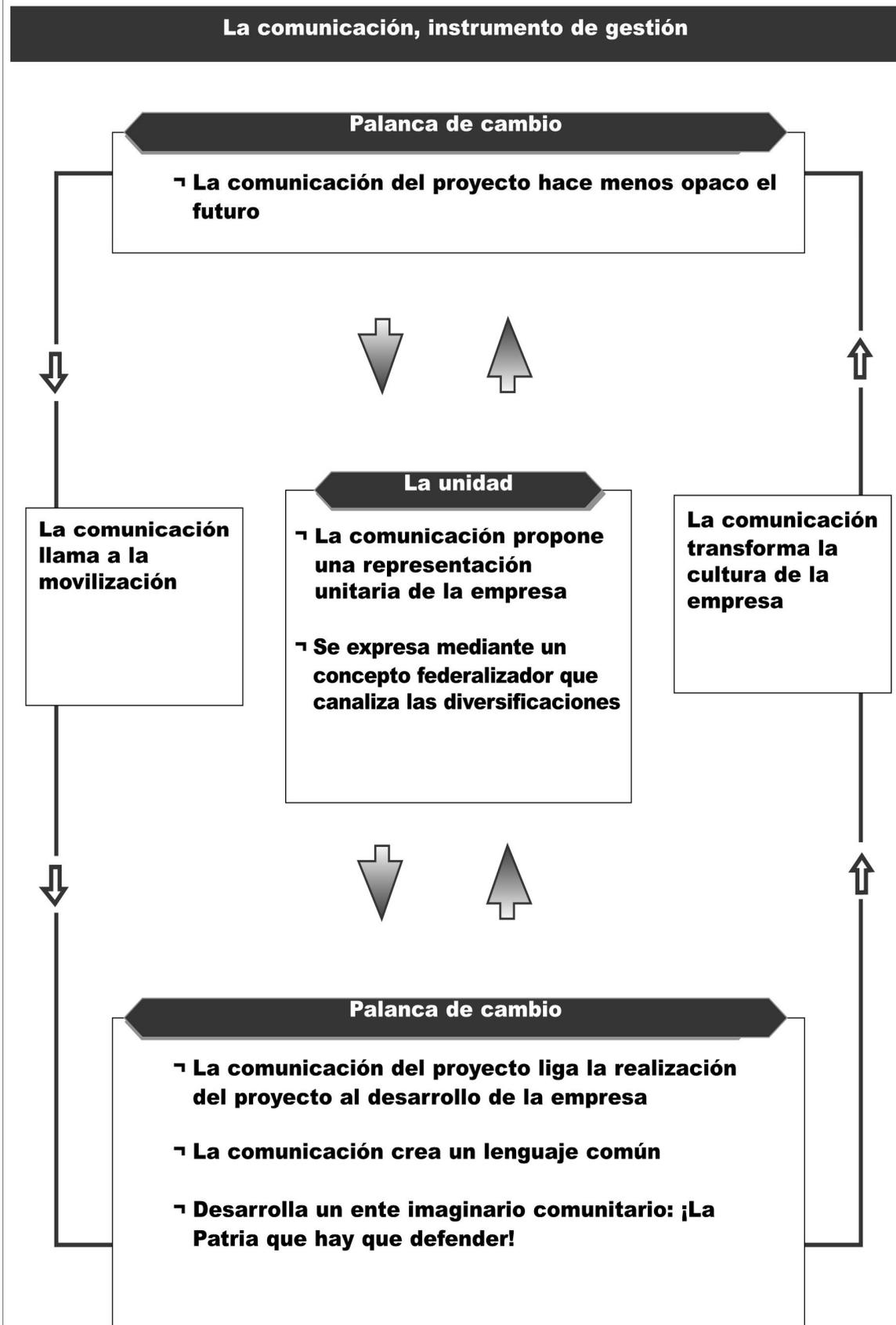
Como colofón de este análisis de la gestión y de sus interrelaciones con la cultura corporativa, así como de las funciones que en las mismas cumple la comunicación, podemos concluir que es precisamente ésta última el elemento que favorece la coherencia del conjunto. Puede decirse que la comunicación es la base que permite la relación de esos dos pilares básicos para la buena marcha de la organización. Esa conexión entre gestión, cultura corporativa y comunicación interna queda perfectamente explicitada por Annie Bartoli a la hora de demandar una organización (término que en nuestro caso podríamos

---

<sup>42</sup> Pascale Weil, *op. cit.*, p. 133.

<sup>43</sup> Pascale Weil, *op. cit.*, p. 141.

Figura 5.4.



Fuente: Pascale Weil, *op. cit.*, p. 140.

sustituir por dirección y administración) comunicante y una comunicación organizada, o correctamente dirigida y bien administrada:

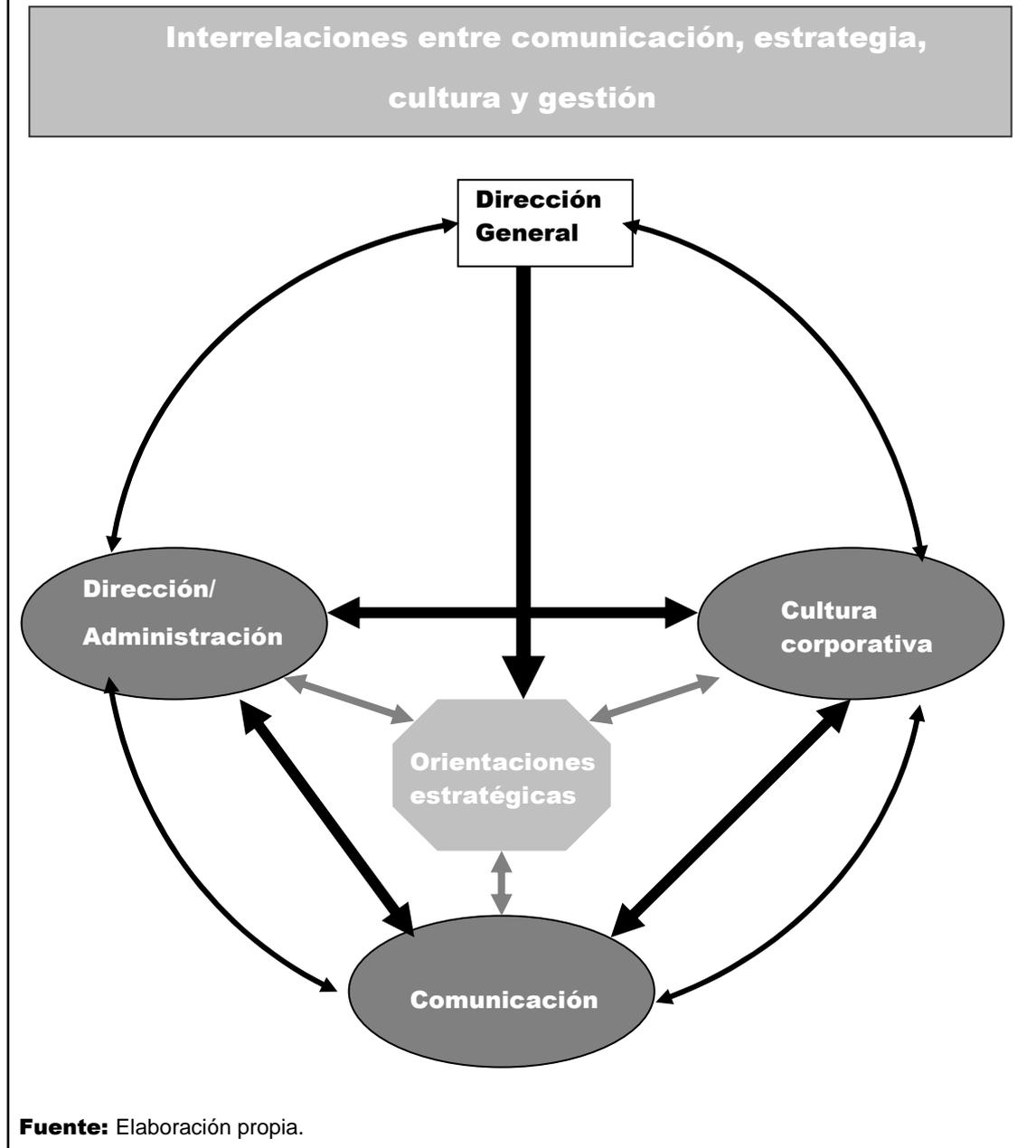
Organización y comunicación conciernen a todos los niveles de la empresa –empezando por la dirección general-, que no pueden encontrar la salida si quieren emprender una estrategia global que aúne resultados económicos y motivación del personal.

Los factores socioculturales que constituyen el sistema de valores de la empresa están vinculados a la vez a los modos de comunicación (creando la existencia o ausencia de “frecuencia de ondas” comunes) y a las elecciones organizativas (resultado implícito de concepciones y representaciones de los actores).<sup>44</sup>

A modo de esquema que permita visualizar adecuadamente las relaciones e influjos de todos estos elementos, hemos elaborado el gráfico 5.5, en el que se puede observar cómo las orientaciones estratégicas de la organización parten de la dirección general de la misma. Estas orientaciones estratégicas determinarán el tipo de cultura corporativa que se requiera para su puesta en práctica, pero al mismo tiempo estarán de alguna manera influenciadas por la cultura ya vigente de la organización. Asimismo, las orientaciones estratégicas demandarán modelos de dirección y administración y de comunicación que sean favorables para su consecución, al tiempo que se verán sujetas a los modos de relación previamente establecidos. Podemos ver también cómo la cultura, la dirección y la comunicación de la organización se convierten en tres variables que se influyen y determinan mutuamente, y cuyo resultado último viene dado de esta conjunción de interrelaciones. Por último, estos tres elementos tendrán también un influjo decisivo en la dirección general de cara a establecer las orientaciones estratégicas presentes y futuras de la organización.

---

<sup>44</sup> Annie Bartoli, *op. cit.*, pp. 203-204.

**Gráfico 5.5.**

### 3. LA COMUNICACIÓN INTERNA COMO INSTRUMENTO DE LA EXTERNA

La práctica de la comunicación interna no puede deslindarse de aquella que se lleva a cabo con los públicos externos, puesto que, como hemos apuntado ya, la palabra comunicadora de la organización ha de

ser única, de manera que la expresión que identifique su personalidad se mantenga en toda situación, aunque se exprese de diversas formas y tratamientos, según a quién se dirija. Como apunta Pedrós, “ambas comunicaciones (la interna y la externa) pertenecen a la misma palabra de la empresa, se produzca dentro de los lindes de la empresa o salga al exterior”.<sup>45</sup> De hecho, Villafañe llega incluso a hablar de la práctica desaparición de las fronteras entre la comunicación externa e interna, para asegurar que “lo que cuenta, en definitiva, es que la entidad proyecte tanto hacia fuera como hacia dentro una Imagen Positiva que, además de muchos requisitos, exige un tratamiento unitario”.<sup>46</sup>

Vemos, pues, que ambos tipos de comunicación –la interna y la externa- conforman un conjunto unitario, pero al mismo tiempo se dan interacciones entre las mismas, hasta el extremo de que, como apunta Pierre Mouterde, “a veces podemos elaborar una estrategia dirigida a una de las dos apuntando hacia la otra”.<sup>47</sup> En este sentido, resulta interesante recoger aquí la compenetración que Martín Martín<sup>48</sup> demuestra entre ambas comunicaciones y que le lleva incluso a afirmar que la comunicación interna es el soporte previo y básico de la comunicación externa, y que ésta última no es más que una extensión de la primera. Esta concepción de Martín Martín nos parece exagerada, por cuanto ambos tipos de comunicación se complementan mutuamente sin que se pueda llegar a establecer una primacía evidente de carácter general, universalmente válida, de una tipología sobre la otra. Sin embargo, sí que nos parece oportuna su aportación en la medida en que sirve para demostrar esa necesaria unidad de acción que ha de tener la palabra de la organización, ya se dirija hacia dentro o hacia fuera.

---

<sup>45</sup> Fernando Pedrós Pérez, “Aproximación a una teoría de la comunicación interna. Apuntes e interrogantes críticos”, p. 99.

<sup>46</sup> Justo Villafañe (1993), *op. cit.*, p. 244.

<sup>47</sup> Pierre Mouterde, “La comunicación institucional de una empresa”, en Yolanda Román (coord.), *Los nuevos retos de la comunicación ante el exceso de información: la comunicación empresarial e institucional*, pp. 77-82.

<sup>48</sup> Fernando Martín Martín, *Comunicación empresarial e institucional*, p. 29.

De alguna manera, la palabra de la organización se manifiesta en primer lugar en el seno de la misma, para luego proyectarse hacia el exterior y establecer así lazos de relación exógenos. Esto es de esta manera porque los propios miembros de la organización se constituyen en canales de comunicación externa gracias a los diferentes vínculos que cada uno de ellos mantiene por sí mismo, según sus propias circunstancias particulares. Como afirma Villafaña, “proyectar la imagen intencional de la compañía a través de la comunicación interna constituye la manera más fácil de que las personas que trabajan en ella proyecten esa misma imagen en su entorno de influencia”.<sup>49</sup> En términos similares se manifiesta Txema Ramírez,<sup>50</sup> para quien el trabajo desarrollado en la comunicación interna es “soporte imprescindible” para la externa. López Lita abunda en esta idea de la comunicación interna como difusora de la externa cuando asegura que los miembros de una organización, si cuentan con la información interna adecuada, pueden llegar a convertirse en “microcanales de comunicación hacia el exterior, de forma consciente e incluso inconsciente”.<sup>51</sup> Por su parte, Emilio Jiménez Ugarte, director de Asuntos Externos y Comunicación de Shell España, llega a calificar a los empleados como “embajadores de la compañía”.<sup>52</sup>

A este respecto, resulta muy gráfica la experiencia de Research Services Limited expuesta por David Bernsteins y que recoge López Lita,<sup>53</sup> según la cual si cada empleado de una empresa tiene 20 conocidos, que a su vez tienen otros 20, se puede llegar a afirmar que por cada empleado existe una audiencia primaria de 20 personas y otra secundaria de hasta 400. Esa concepción lleva al autor español a

---

<sup>49</sup> Justo Villafaña (1999), *op. cit.*, p. 303.

<sup>50</sup> Txema Ramírez, *Gabinetes de comunicación*, p. 57.

<sup>51</sup> Rafael López Lita (2000), *Comunicación: La clave del bienestar social*, p. 153.

<sup>52</sup> Emilio Jiménez Ugarte, “La comunicación institucional de una empresa”, en Y. Román (coord.), *op. cit.*, p. 86.

<sup>53</sup> Rafael López Lita (2000), *op. cit.*, p. 154.

asegurar que, en organizaciones con un elevado número de empleados, la influencia externa de la comunicación interna puede tener incluso más predominio que costosas campañas de publicidad masiva.

Esta idea permite revalorizar la comunicación interna al extender su nivel de influencia más allá del ámbito de la organización, haciéndola llegar a la familia de los empleados, a sus amistades, a los colegios, y, en general, a toda la sociedad, mediante contenidos y mensajes de comunicación atractivos que puedan llegar a esos ámbitos exteriores a través del grueso de emisores corporativos que representa el conjunto de los empleados.

Por todo ello, resulta imprescindible un principio de actuación básica: garantizar la coherencia entre la comunicación interna y la externa. Esta premisa hace referencia a la necesidad de evitar dos versiones sobre la misma realidad de la organización, una situación que no sólo resta eficacia a las prácticas comunicativas, sino que además reduce al mínimo su credibilidad. Asimismo, esta coherencia se ha de traducir en que los miembros de la empresa o institución no deben “enterarse por la prensa” de lo que acontece en su entidad, o, peor aún, de su proyecto estratégico. Los efectos perniciosos de esta comunicación de segundo nivel –cuando la interna se produce después de la externa– se concretan en que el personal de la organización se puede sentir ninguneado frente a otros agentes externos, cuando en realidad es, o ha de ser, el factor más importante, tanto desde el punto de vista de la comunicación, como de la propia gestión.

No en vano, cualquier miembro de una organización que reciba la información interna después de su difusión externa no sólo no se comprometerá de igual manera con el proyecto, sino que además no tendrá el menor interés en convertirse él mismo en un agente de comunicación positiva hacia su entorno más inmediato. Para evitar este riesgo, una buena práctica es que todas las acciones comunicativas

hacia el exterior vayan precedidas de una comunicación hacia el interior de la organización, preferiblemente con una antelación corta.

En otras ocasiones, es la comunicación externa la que actúa reforzando a la interna, de forma que las acciones que desarrolla la organización con su entorno social contribuyen a facilitar la identificación del personal con la compañía. Este planteamiento se ha de adoptar siempre desde la táctica del refuerzo, nunca como primera acción comunicativa, ya que en ese caso sus efectos serían totalmente contraproducentes, como ya hemos expuesto. Se trata, en definitiva, de que la comunicación interna ha de preceder siempre a la externa y ésta última sólo podrá tener un carácter primordial cuando se ejecute como un apoyo de la primera.

Annie Bartoli, en su análisis sobre cómo se complementan las comunicaciones internas y externas en la empresa, establece tres dimensiones de la comunicación hacia el exterior:

1. comunicación externa operativa de los miembros de la empresa con los distintos asociados o interlocutores;
2. comunicación externa estratégica, que consiste ya en la constitución de una red, ya en una actitud de “vigía”;
3. información externa de notoriedad (publicidad, promociones, etcétera).<sup>54</sup>

De estas tres dimensiones de la comunicación externa, es la última a la que Bartoli atribuye una estrecha relación con la interna, que sitúa de esta manera como un complemento más de la misma. En realidad, y bajo el enfoque más global del concepto de imagen que nos ofrece la *corporate theory*,<sup>55</sup> la tercera dimensión que establece Bartoli se

---

<sup>54</sup> Annie Bartoli, *op. cit.*, p. 100.

<sup>55</sup> La gran aportación de la *corporate theory* es, desde nuestro punto de vista, la integración estratégica de todos los factores que influyen en la imagen pública de una

manifestaría también en las otras dos, ya que en la organización todo comunica, desde sus instalaciones hasta sus relaciones con sus clientes y proveedores –una comunicación que se englobaría en la que la autora francesa denomina “externa operativa”–, pasando también por sus contactos con actores considerados clave en su entorno, que se situarían dentro de la dimensión “externa estratégica”.

Como apunta Costa, “la conducta global de la empresa adquiere una importancia cada vez mayor, por encima de los productos o servicios que vende. Y la conducta global es la suma de la acción, los hechos y la comunicación”.<sup>56</sup> Por tanto, con todas las acciones de la empresa se contribuye a la construcción de la imagen de la organización, y en todas ellas es determinante el papel que juegan los miembros de la misma, al igual que la comunicación interna que se dé entre ellos. En todas sus relaciones, el personal de una empresa o institución contribuye a la formulación de una determinada imagen en la mente de los públicos externos con los que interactúa.

Pero para que las personas que forman parte de la organización lleven a cabo de manera eficaz ese papel de agentes de comunicación resulta imprescindible una serie de condiciones previas, que Bartoli<sup>57</sup> sintetiza en tres:

1. que el empleado sepa,
2. que el empleado crea
3. y que el empleado quiera.

---

organización, de manera que ésta sea capaz de coordinar su sistema funcional, o sistema duro, y su sistema formal, o blando. El gran precursor de la teoría del *corporate* en España ha sido, sin duda, Justo Villafañe, quien además ha dirigido los dos grandes proyectos de traslación de esta metodología a las universidades, en los casos de la Universitat Jaume I y de la Universidad de Cádiz.

<sup>56</sup> Joan Costa, *Reinventar la Publicidad*, p. 131.

<sup>57</sup> Annie Bartoli, *op. cit.*, p. 103.

Veámoslas con un poco más de detenimiento. Resulta evidente que si los miembros de la organización han de convertirse en portavoces de la misma deberán conocer previamente qué mensajes son los que se han de difundir. El empleado debe saber qué informaciones son las que la organización desea comunicar al exterior, para lo cual estos mensajes, como ya hemos apuntado, deberán ser difundidos previamente de manera interna antes de salir al exterior. Sin embargo, con el conocimiento de estos mensajes no basta. El empleado no sólo ha de saber, ha de creer en los mensajes que transmite, para lo cual estos deben estar en consonancia con la realidad que vive día a día. Pocas cosas resultan más peligrosas para una empresa o institución que arriesgarse a lanzar mensajes contradictorios con la realidad concreta de la misma. Esta dicotomía provoca siempre efectos devastadores en la imagen de la corporación. Por último, el empleado debe querer, para lo que resulta necesario que se sienta integrado dentro de la organización y que asuma que los fines de la misma coinciden con los suyos personales. Si ese grado de identificación entre el personal y la organización no se diera, difícilmente podría éste ejecutar eficazmente el papel de promotor externo de la misma.

Por todo lo expuesto, parece evidente que para favorecer que los trabajadores de una organización actúen como agentes de comunicación externa se ha de dar previamente una comunicación interna que cumpla con los tres objetivos y que, sobre todo, favorezca una cultura corporativa sólida e integradora, condición necesaria también, como ya se ha expuesto, para favorecer la gestión estratégica.

### **3.1. EL NEXO IMPRESCINDIBLE: LA REPUTACIÓN INTERNA**

Esa conexión entre la cultura corporativa y la imagen hacia el exterior que proyectan los trabajadores de una compañía se ha concretado, en las últimas aportaciones teóricas en el ámbito de la gestión de la imagen, en el concepto de “reputación interna”, que el

catedrático de Comunicación Audiovisual y Publicidad Justo Villafañe define a partir del de reputación corporativa:

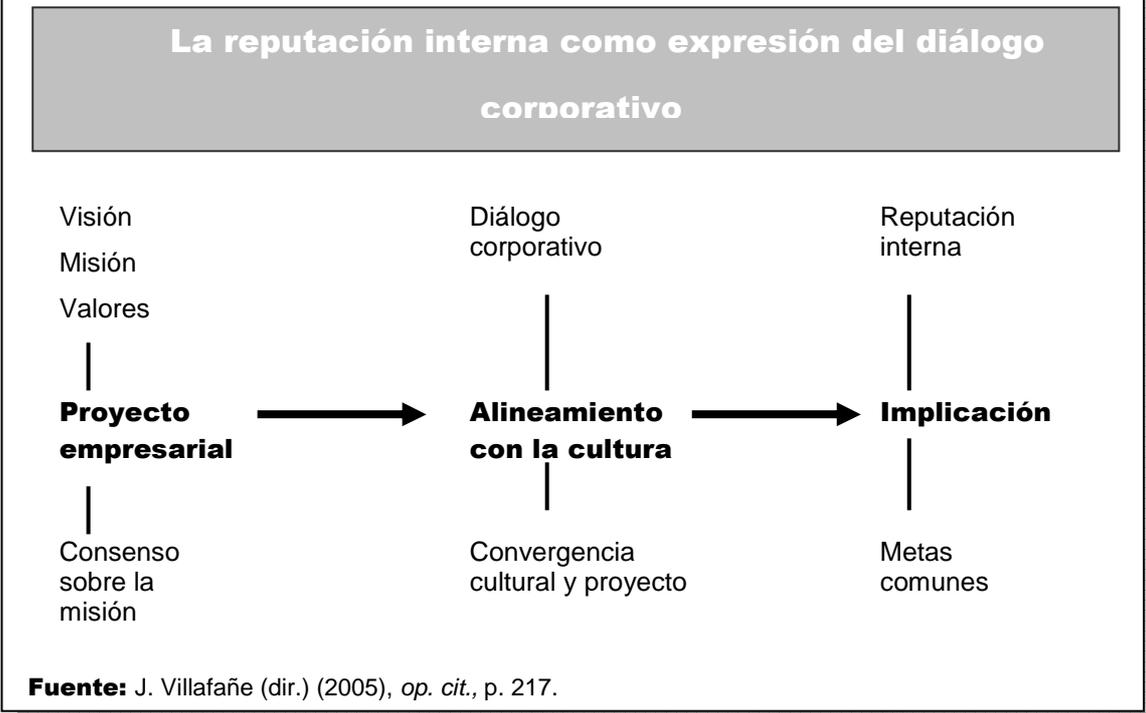
Si convenimos que la reputación corporativa puede entenderse como el reconocimiento por parte de los stakeholders estratégicos de una empresa de su comportamiento corporativo en cuatro ámbitos fundamentales –económico, comercial, laboral y social-, podremos entender, igualmente, la reputación interna como el reconocimiento que hacen los empleados del comportamiento corporativo de su empresa, es decir, del reconocimiento de los resultados económico-financieros obtenidos, de la calidad de su oferta comercial y el trato al cliente, de la calidad laboral y del perfil ético y la responsabilidad de la empresa en la que trabajan.<sup>58</sup>

De acuerdo con esta definición, este autor establece que la reputación interna es directamente proporcional al grado de convergencia entre la cultura corporativa y el citado proyecto empresarial, de manera que cuanto más armónicos, cuanto mayor sea el nivel de coherencia entre los valores corporativos de la organización y las orientaciones estratégicas de su proyecto empresarial o institucional, mayor será la reputación interna. Esa integración entre proyecto y cultura conlleva, según Villafañe, una mayor implicación en el proyecto corporativo, que ya no será sólo de la organización, sino de ésta y de todos sus miembros.

De esta forma, del consenso sobre el proyecto corporativo se llega, a través del diálogo corporativo, y por tanto de la comunicación interna, al alineamiento con la cultura corporativa de la entidad y, por último, a la implicación y a la reputación interna, como pone de manifiesto este autor en el esquema 5.2.

---

<sup>58</sup> J. Villafañe, “Hacia un modelo de gestión de la reputación interna”, en J. Villafañe (dir.) (2005), *La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica. Informe anual 2005*, p. 189.

**Esquema 5.2.**

Las seis variables de la reputación interna que establece Villafañe, y que se recogen en el esquema 5.3, se encuentran estrechamente relacionadas con la comunicación interna, hasta el extremo de que este autor considera que la reputación interna surge a partir de la expresión del diálogo corporativo:

Gestionar la reputación interna es iniciar ese diálogo corporativo, no en ágoras o asambleas, sino diagnosticando con rigor las exigencias que el proyecto empresarial y las personas que habrán de ejecutarlo plantean y ofreciendo una estrategia que busque la implicación de las personas en el proyecto.<sup>59</sup>

Por todo ello, coincidimos con Villafañe cuando afirma que “la comunicación del proyecto empresarial es clave para la reputación interna de la compañía”. Y no sólo ese nivel de comunicación interna que podríamos calificar como de estratégico, o de alineamiento con la estrategia, es el fundamental, sino también aquel que se realiza para

<sup>59</sup> J. Villafañe (2006), *Quiero trabajar aquí. Las seis claves de la reputación interna*, p. 84.

**Esquema 5.3.****Importancia de las variables de la reputación interna****Calidad laboral**

- |   |      |
|---|------|
| 1. Relación con los mandos intermedios      | 9.23 |
| 2. Calidad laboral y condiciones de trabajo | 8.89 |

**Empatía con la empresa**

- |   |      |
|---|------|
| 3. Reputación de la alta dirección            | 8.83 |
| 4. Valores éticos y profesionales             | 8.69 |
| 5. Imagen exterior de la empresa              | 8.35 |
| 6. Identificación con el proyecto empresarial | 8.31 |

**Fuente:** J. Villafañe (dir.) (2005), *op. cit.*, p. 192.

conseguir el reconocimiento de los empleados de la reputación de su primera línea directiva y de la imagen exterior de su empresa.

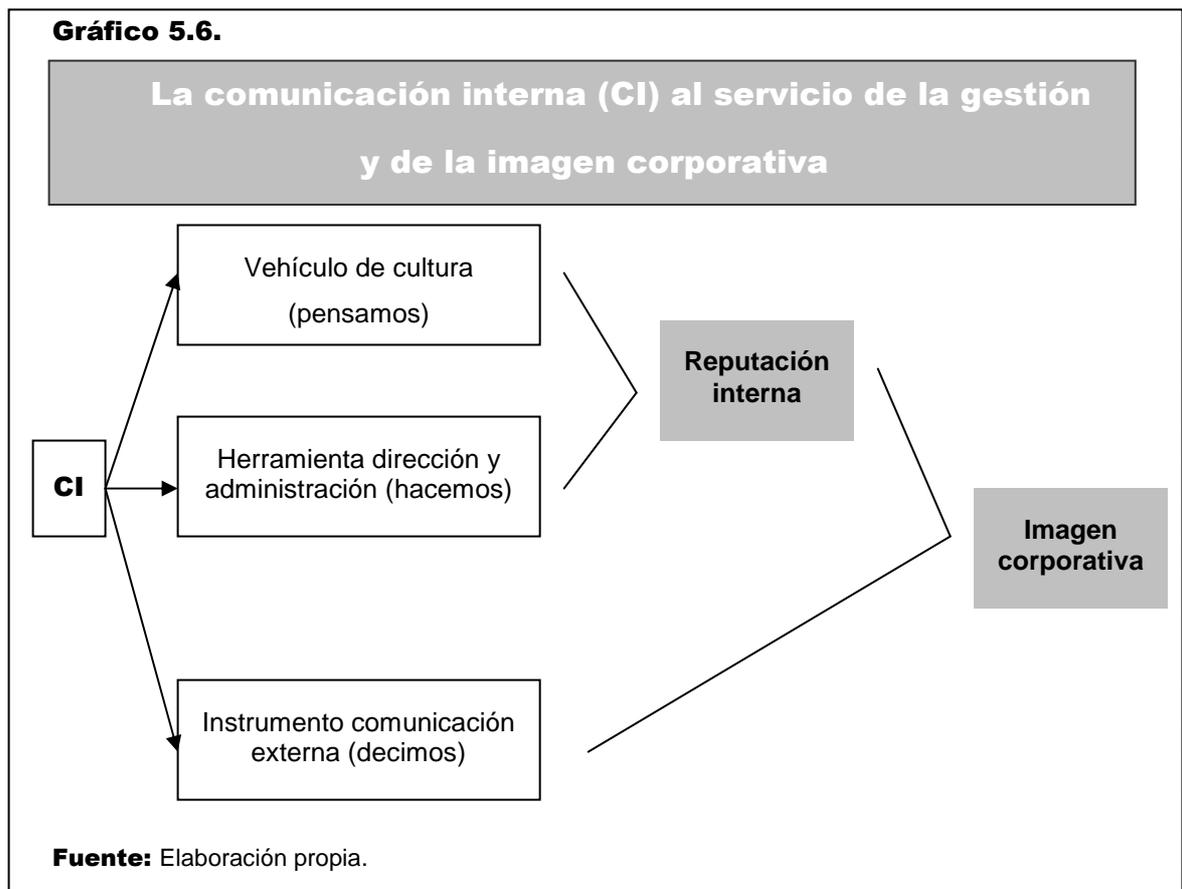
No se pretende abundar en estas páginas sobre el modelo de gestión de la reputación interna (MORI) que plantea este autor,<sup>60</sup> sino evidenciar la estrecha relación existente entre este concepto emergente y la comunicación interna.

Asimismo, el concepto de reputación interna no sólo permite ver la capacidad de proyección externa de la imagen que tiene el personal de una organización, al trasladar hacia el exterior la reputación interna, sino también la relación simbiótica que se establece entre las percepciones endógenas y exógenas. No en vano, una de las seis variables de la reputación interna que establece Villafañe es, precisamente, la imagen exterior de la empresa, y es que si una

<sup>60</sup> Para un conocimiento más amplio de la gestión de la reputación interna, véase J. Villafañe (2006), *op. cit.*, pp. 57-93.

compañía goza de un buen perfil público será más fácil que sus empleados se identifiquen con la misma y se muestren orgullosos de ella, la admiren y quieran trabajar en ella. En este sentido, este mismo autor destaca que la mejora de la reputación interna “exige calidad laboral, pero sobre todo empatía con la empresa”.<sup>61</sup>

Y esa empatía, esa identificación mental y afectiva de los miembros de una organización con la misma requiere la asunción de la cultura de la organización y del proyecto empresarial, y traerá consigo una traslación hacia el exterior de esa imagen interna positiva. Por todo ello, esta concepción de la reputación interna que nos brinda Villafañe viene a coronar el sistema funcional de la comunicación interna propuesto en esta tesis, ya que sintetiza de manera clarividente la capacidad de la misma de servir a la gestión en tanto que vehículo de la cultura corporativa, herramienta de dirección y administración e instrumento de



<sup>61</sup> J. Villafañe, “Hacia un modelo de gestión de la reputación interna”, en J. Villafañe (2005), *op. cit.*, p. 193.

la comunicación externa, como se recoge en el gráfico 5.6, que viene a trasladar al ámbito de la comunicación interna el modelo de gestión de la imagen corporativa del propio Villafañe.<sup>62</sup> Así, la coherencia entre lo que piensa la organización (su cultura) y lo que hace (su proyecto) genera la reputación interna y ésta, junto con los mensajes que envía al interior y al exterior (la comunicación consciente) construye la imagen definitiva de la entidad.

---

<sup>62</sup> Véase J. Villafañe (1999), *op. cit.*, pp. 29-36.