

Las nuevas rutinas de trabajo del director de comunicación en la empresa vasca

Amaia Arribas Urrutia
Universidad del País Vasco

1 Introducción

El rol del responsable de comunicación interna no apareció hasta finales de los años 70, paralelamente con el apogeo de la comunicación externa y la gestión de los recursos humanos. Antes, las tareas del comunicador eran realizadas por el jefe de personal y por los directivos y jefes de departamentos. Pero en este artículo no voy a hablar de la labor de comunicación externa del Director de Comunicación, sino de la importante e imprescindible función de la que debe responsabilizarse: la Comunicación Interna.

No debemos de olvidarnos de que primero la empresa debe dirigirse a su público interno, en ocasiones infravalorado y bajo la sombra de grandes presupuestos al marketing externo. Si la comunicación externa tiene que persuadir, la comunicación interna motivar. Y es por esto que, a su actividad fundamental de orden informacional, la comunicación interna ve en su tarea un esfuerzo añadido como es el fidelizar a sus clientes internos, es decir, a sus empleados.

En este artículo, basado en mi Tesis Doctoral “Las nuevas tecnologías para la comunicación interna en la empresa”, analizo mediante una investigación de campo de 20 empresas la nueva realidad del Director de Co-

municación en las firmas vascas, sus nuevas herramientas, sus nuevas tareas, su función en la empresa y sus relaciones con los demás departamentos y en especial con el de Informática.

2 ¿Quién es el director de comunicación?

Existen numerosas definiciones de lo que debe ser un director de información. Según J. Enrique Nebot (1992), hablar de un director de comunicación supone que en el seno de la empresa existe una integración de las comunicaciones. Esto es, la capacidad de integrar las comunicaciones externas y las internas, y a su vez, la capacidad de integrar las comunicaciones de marketing y las comunicaciones de la empresa. Un director de comunicación debe evitar la fisura entre la comunicación interna y la comunicación externa, entre la comunicación comercial o de marketing y la comunicación empresarial o corporativa/institucional, entre la propia comunicación y el marketing.

Stanton (1989) opina que el director de información debe ser alguien capaz de llevar a cabo acciones tan distintas como evaluar los nuevos productos informáticos que salen al

mercado, negociar con la dirección sobre la inversión de recursos económicos en activos de información, divulgar a través de la empresa la utilidad y necesidad de la información y sensibilizar a los profesionales de la información sobre la necesidad de añadirle valor.

Para Piñuel Raigada (1997), el responsable de la comunicación interna es el encargado de la elaboración y la puesta en marcha de una estrategia de comunicación interna, que debe valorar los mensajes emitidos por la dirección (circulación descendente) asegurando la difusión de la información y controlando su correcta recepción por parte del público al que va dirigido. Y por último, una persona que debe suscitar un hábito de comunicación entre los cuadros directivos con el fin de establecer un verdadero tejido de redes de información, creando un buen clima social.

El dircom debe ser el intermediario entre la alta dirección y el resto de los empleados, debiendo coordinar y suavizar cualquier problema que surja, informando del mismo, tanto de unos como de otros, es decir, debe hacer participar a todos sin que lo noten, unificando la imagen y la cultura corporativa de la empresa (Martín Martín, 1998; 332).

Se debería sensibilizar al director de información sobre las posibilidades del recurso información, en cualquiera de sus presentaciones (información ambiental, interna o corporativa). Para ello, podría resultar útil tratar los temas de gestión de recursos de información, técnicas de organización de la información, psicología del usuario de esa información, fuentes de información interna en bases de datos en línea, inteligencia corporativa, métodos de investigación y elaboración de información, evaluación de la

calidad de la información, políticas de información y economía de la información.¹

El director de información debe *fomentar la tecnología de la información* como agente de transformación, en el sentido de que le aporta la capacidad para discernir y aprovechar las posibilidades que brindan las nuevas tecnologías. Debe poseer tanto una formación en información como en tecnologías de la información.²

Resumiendo, los conocimientos del director de información deberían abarcar tres áreas básicas: formación en información, tecnologías de la información y administración de empresas, que deben completarse obviamente con las habilidades de comunicación.³

En realidad, todas estas características

¹En opinión de Delisi, Danielson y Porter (1999), un director general de información debe tener una *formación y orientación de analista*. Ha de ser ante todo un comunicador y tener un conocimiento completo sobre la empresa, su producto y su mercado. En cuanto a su formación, priman las áreas siguientes: comunicación, medios, conocimiento sobre los proveedores de la comunicación, márketing, conocimientos de psicología y sociología de la empresa y un alto nivel cultural.

²Entre los temas a incluir en este apartado de tecnología, cabe citar el análisis y diseño de sistemas, diseño, manejo y gestión de bases de datos, redes telemáticas, automatización de oficinas, sistemas de apoyo a la decisión y de información ejecutiva y la utilización de ordenadores personales. La formación en tecnologías de la información resulta esencial para la planificación del sistema de información de la empresa.

³El estudio de Norconsult (García Jiménez, 1998) afirma que el perfil del gestor de la comunicación interna tiene que reunir: conocimiento absoluto de la organización (100%), conocimiento de las técnicas de comunicación (67%), conocimiento de las técnicas de personal (26%), conocimiento de los medios de comunicación 18,8%.

también son aplicables al directivo, con la diferencia de que se le exige al director general de información un conocimiento de las TI que puedan ser valiosas para la empresa. Ya lo anunció a finales del año 2000 un estudio de International Data Corporation (IDC): 11.000 especialistas en intranets y gestión informática de grandes organizaciones se requerirían durante el 2001 en las empresas españolas, y así sucedió.

3 La función del dircom

La implantación de las nuevas tecnologías en la empresa afecta indiscutiblemente a quien las maneja. El director de comunicación o el gestor de la información en la empresa se encuentra con una nueva herramienta. Las consecuencias que tiene para él y su rol en la empresa son que:

El papel que adopta el gestor de la información en la empresa se ve afectado porque *cambian los medios y los modos pero no las funciones*. El dircom tiene que aprender no sólo a trabajar con los nuevos soportes tecnológicos sino que debe sacar el mayor provecho de ellos.

Cuando en la empresa existe un Departamento de Comunicación lo habitual es que sea el que se encargue de la gestión de la intranet. El responsable de comunicación *asume nuevas obligaciones*: pasar de la información en papel al ordenador (dossieres, notas informativas, memorias anuales, boletines, circulares), y muchas veces un formato no sustituye al otro sino que aparece en papel y en la intranet o vía e-mail (doble trabajo). Una vez creada la intranet, debe de hacerse cargo de la revisión de sus contenidos.

Cuando el responsable de la intranet es el Departamento de Informática, éste debe ase-

gurar el mantenimiento y la gestión de las redes (a veces se recurre a empresas externas, que son las mismas que han colaborado en su implantación).

El responsable de la intranet afronta un nuevo reto: debe *motivar a través del ordenador*, algo mucho más difícil que el cara a cara. La comunicación visual es imprescindible por lo que nunca se dejará de lado la comunicación oral mediante reuniones de equipo, grupos de mejora... .

El gestor de la información se encuentra con muchas *más fuentes de información*. Ahora todos los empleados son fuentes de información y se hace más complicado el recabar los datos. La información la ponen todos a disposición de todos, y es el responsable de comunicación el que tiene que administrarla y hacerla llegar a todos de la manera más fácil y eficiente, mejorando la calidad de la comunicación.

4 El dircom y el departamento de informática

Un aspecto nuevo a estudiar es la relación del Departamento de Comunicación Interna con el de Informática. Absolutamente todas las empresas encuestadas tienen en su organigrama un departamento de informática, algo impensable hasta hace unos años ya que todas las cuestiones de aplicaciones y soluciones informáticas eran encargadas a empresas externas. La relación que el Departamento de Comunicación o las personas que gestionan la comunicación de la compañía tienen con los informáticos de la empresa es cada vez mayor.

La razón está en que las herramientas de comunicación que se están imponiendo tie-

nen una base tecnológica que sólo los informáticos pueden asesorar y solucionar problemas. Con la intranet, esta relación se ha intensificado ya que los comunicadores envían a los informáticos los contenidos a incluir en la red. En otros casos, cada área introduce su contenido sin intermediar con los informáticos, aunque éstos siempre sirven de ayuda para aclarar dudas.

Por tanto, la presencia de un Departamento de Informática en estrecha relación con el de Comunicación revela el protagonismo de ambos para la distribución de la información. Se augura una relación estable y duradera en el futuro ya que el Departamento de Informática define las líneas que hay que seguir en la aplicación, incorporación e integración de las nuevas tecnologías en el proceso de información. el perfil de los gestores de la comunicación o Dircom tiene que incluir una *formación en tecnología*, además de la propia en comunicación. Por ello, cada vez más se apuesta por periodistas como profesionales para la administración de la comunicación, con un excelente manejo de las herramientas informáticas.

5 Los instrumentos de comunicación

Los instrumentos de comunicación en la empresa son muchos y variados. La mayoría de las compañías utilizan los mismos pero los emplean con diferente intensidad. Unos van perdiendo fuerza o desapareciendo y otros van experimentando una evolución con la introducción de las nuevas tecnologías de la información. Siguen conviviendo los antiguos instrumentos de comunicación pero cambia el vehículo que los transporta. Es el caso de

las circulares, boletines, manuales de procedimientos, revistas internas... .

Pero todos ellos cumplen las mismas funciones: impulsar los objetivos y regulaciones de la empresa; coordinar las actividades de los empleados de la empresa en el cumplimiento de las tareas de la empresa; proporcionar retroalimentación a los líderes acerca de la idoneidad de la comunicación descendente, sobre el estado de las actividades actuales de la empresa, y por último, “humanizar” a los miembros de la empresa hacia la cultura de la organización.

Cada empresa, ajustada a sus necesidades comunicativas emplea con más intensidad unas herramientas más que otras. Concretamente, la mayoría de las empresas estudiadas afirma que son las circulares, los boletines, los manuales de acogida y procedimientos, las revistas internas, y las reuniones de equipo los instrumentos que más utilizan para comunicarse internamente. Por otro lado, la videorrevista de empresa y las notas de obligada respuesta, están desapareciendo en la vida comunicativa de las organizaciones.

Es necesario destacar dos instrumentos de comunicación que en la actualidad sería imposible vivir sin ellos dentro de una empresa. Nos referimos al correo electrónico y a los grupos de mejora. Son dos nuevas herramientas que han cambiado la forma de comunicarse y de trabajar. Con el e-mail todos los empleados de la empresa envían y reciben simultáneamente la información. Con los grupos de mejora se consigue que la información se aproveche mejor y aumente la productividad. Otra de las novedades que las empresas están empezando a incluir en sus planes de comunicación son los encuentros de todos los empleados durante varios días,

en una especie de “convivencias”. El hecho de que los empleados se conozcan no sólo dentro sino también fuera del trabajo, anima a mejorar la comunicación interna e implica más al trabajador con su empresa y sus compañeros. Este punto ya ha sido abordado en el aspecto de la cultura corporativa.

Un aspecto a destacar es la diferente utilidad que le dan las empresas a las mismas herramientas de comunicación y los diferentes canales que emplean para su distribución. Así, en ocasiones la carta del Presidente va unida al Manual de Acogida al empleado, que se pueden encontrar tanto en papel como en la intranet (lo mismo ocurre con las circulares, revistas internas y boletines). La mayor parte de las empresas analizadas ha decidido apostar por las nuevas tecnologías y seguir manteniendo el papel. Son varias las razones: algunas empresas aducen la falta de medios técnicos en todas las delegaciones y tienen que seguir con el papel, y/o el personal debe acostumbrarse a las nuevas herramientas de trabajo poco a poco, sin traumas. Otras empresas, como Ericsson ya han eliminado el papel para distribuir las circulares y lo hacen vía e-mail. Todas las empresas muestran un punto en común: confiesan que ya no podrían funcionar sin el correo electrónico.

6 ¿Qué ocurre en las diferentes direcciones de la comunicación interna?

Resulta muy interesante distinguir sus efectos en los diferentes tipos de comunicación: comunicación ascendente, descendente, transversal y horizontal. Y distinguir

también en cuanto a la calidad y cantidad de la comunicación.

Los resultados en las respuestas de los encuestados sobre los efectos de las nuevas tecnologías nos ha revelado hasta qué punto son aprovechables para la Dirección y el empleado. Todas las empresas han asegurado que desde que han incorporado las tecnologías a sus organizaciones la comunicación interna ha mejorado bastante en calidad y cantidad, y todo gracias al e-mail y a la intranet.

Casi ninguna empresa ha expresado opiniones negativas a los efectos de las nuevas tecnologías en su comunicación interna, pero sí han expuesto distintos matices que nos indican las diferentes consecuencias en la comunicación.

La comunicación interna ascendente, descendente, horizontal y transversal se ha visto beneficiada con las nuevas tecnologías. Pero es sobre todo la comunicación ascendente y transversal las que más han experimentado una mejoría. Y es que ahora el empleado tiene a su alcance una herramienta que le comunica de manera rápida, fácil y directa con sus jefes, y esto favorece la comunicación bidireccional, si bien, el nivel de participación o de involucración del empleado es todavía bajo.

Así, en relación a la comunicación *ascendente*, es decir, la comunicación que va de abajo hacia arriba, la mayoría de las empresas ve que la comunicación ha mejorado bastante en cuanto a cantidad. Tiene su lógica, y es que el empleado con la herramienta del correo electrónico llega por igual a un compañero o jefe inmediato que al director de la compañía.⁴

⁴Otro aspecto a considerar es si en realidad el empleado se siente lo suficientemente motivado para uti-

En la comunicación *descendente*, la comunicación por excelencia en las empresas, la introducción de las nuevas tecnologías no ha hecho más que sustituir unas herramientas por otras. Antes la Dirección se comunicaba con sus empleados mediante notas internas, circulares, boletines... , ahora toda esta información está transmitida por otros canales, los electrónicos. La cantidad de comunicación es la misma o ha aumentado. Las causas pueden ser de dos tipos: la facilidad con la que se puede comunicar anima a hacerlo, y por otro lado, las nuevas teorías de la organización recomiendan una comunicación interna efectiva para lograr la cultura organizativa que mejoran los resultados de la empresa.

En la comunicación *horizontal*, entre trabajadores del mismo departamento, el correo electrónico ha mejorado sus relaciones, aunque ha tenido menos incidencia. La razón está en que se prima el contacto visual (normalmente son empleados que trabajan en la misma oficina, salvo en las empresas con varias delegaciones, y en este caso el uso del correo electrónico es necesario).

En la comunicación *transversal*, es decir, la que se produce entre miembros de distintos departamentos es donde más se ha dejado notar la presencia del correo electrónico. Ya no existe la excusa de no saber llegar a una persona de otro departamento, que esté geográficamente en otro lugar... . Este tipo de comunicación, se ha potenciado mucho más gracias a las posibilidades de comunicación de las nuevas tecnologías. Además, para el

lizarlo o no. En muchas ocasiones, el empleado no participa porque no se siente partícipe de los objetivos de su empresa. Esta labor es asumida ahora por el Dircom que tiene que conseguir que el empleado se ponga la “camiseta” de la empresa.

trabajo en equipo tan necesario en las empresas de hoy, se ha convertido en un instrumento imprescindible.

7 Consecuencias de la implantación de las NT en la empresa

La introducción de las nuevas tecnologías en la empresa ha traído consecuencias no sólo tecnológicas sino que en términos comunicativos, también surgen varias cuestiones:

- Saber *quién es la fuente de información* con tanta diversificación de emisores, cuando antes estaba perfectamente limitada la barrera entre los emisores y receptores. Esta situación no es del todo negativa ya que cuanto más se participe en la empresa mejor. Para ello, la solución está en abordar con más organización y determinar los canales para cada fuente de información.
- Pero si se fomenta la participación de todos los empleados y la comunicación sin obstáculos también se puede llegar al otro extremo, y es la *sobreinformación*. Esta situación se produciría por la facilidad de manejo de las nuevas tecnologías, que puede provocar en algunos casos una dificultad para discernir entre lo que interesa y lo que no. Hoy en día, la inmensa cantidad de e-mails que llegan al buzón del usuario puede provocar que éste ni siquiera llegue a abrir algunos mensajes y vayan directamente a la papelera, con lo que se llegaría a perder en ocasiones información valiosa.
- Por otro lado, la comunicación se puede volver muy *impersonal* si únicamente

se utilizarán los medios electrónicos y se desecharán los métodos tradicionales como las reuniones de equipo. Este es un aspecto fundamental, y el Dircom consciente de ello, nunca permitirá que la comunicación en su empresa vaya exclusivamente por canales electrónicos. Las reuniones de equipo, las entrevistas cara a cara seguirán siendo imprescindibles para la comunicación interna. Es más, si en una videoconferencia los interlocutores antes no se han visto personalmente, es muy probable que esa comunicación o negociación o reunión que lleven a cabo no será del todo satisfactoria. Por lo tanto, vemos que la comunicación siempre necesita del contacto, del cara a cara.

- Por último, en empresas con una plantilla de edades muy diferentes se puede producir una *fractura social* entre los que usan o no usan el ordenador. Hoy en día las empresas centenarias tienen en sus plantillas trabajadores que han tenido que adaptar sus rutinas de trabajo al ordenador. Pero ese tránsito no ha sido para todos ellos nada fácil. De hecho, muchos reconocen que tan sólo utilizan el ordenador para lo imprescindible y que no emplean el ordenador para comunicarse con sus compañeros. Si la información corporativa (no la que necesitan para trabajar) y determinadas relaciones personales se canalizan a través de e-mail, los usuarios que no lo utilicen se verán apartados. Esta situación es más corriente entre el personal de mayor edad ya que los jóvenes poseen una cultura tecnológica y han desarrollado su carrera profesional con es-

tos instrumentos de trabajo, que están totalmente interiorizados en su medio de trabajo.

8 Reflexiones finales

Existen unos riesgos para el director de comunicación y es la propia *indefinición del puesto* (definir supondría delimitar) que en muchas empresas lleva a que el dircom piense que su función va más allá que la que realmente tiene o debería de tener asignada. ¿Se trata de una nueva función o de un cambio de nombre?, ¿qué formación, habilidades... debe tener un gestor de recursos de información?.

En relación a las instrumentos de comunicación interna, podemos afirmar que la comunicación interna en las empresas ha cambiado sustancialmente desde la incorporación de las nuevas tecnologías. Este cambio no sólo ha afectado a la circulación interna de la información sino que la forma misma de trabajar y comunicación de los empleados ha experimentado una transformación que permite incorporar a *nuevos actores* en la comunicación: los empleados.

Van desapareciendo algunas de las formas de comunicar (videorrevista, notas de obligada respuesta), y otras se mantienen aunque cambiando el canal de transmisión: antes papel ahora *medio electrónico*. Así, las circulares, boletines, revista interna, carta del Presidente... , se envían a través del correo electrónico o son consultables en la intranet de la empresa.

Con el correo electrónico introducimos ya las primeras ventajas de la utilización de un medio electrónico: la rapidez, la comunicación bidireccional, facilidad en su manejo y bajo coste. La ventaja del feedback está en

que da una mayor precisión, y cuanto más recíproca es la comunicación, menos probabilidad tiene el contenido de los mensajes de ser alterado.

En definitiva, el Dircom se encuentra ante un nuevo escenario con más actores que nunca. Por tanto, su labor ya no sólo es informar sino canalizar la ingente información que circula por la empresa, y hacerlo de la manera más limpia, rápida y eficaz posible. Pero hay una cosa que no podemos obviar: una eficaz comunicación interna depende de un compromiso real entre los directivos que deben ser más abiertos a compartir información, y los empleados, que deben sentirse partícipes de un proyecto común que es su empresa.

9 Bibliografía

- ANDREU PINILLOS, Alberto (1996). "Comunicación interna, un paseo por el tiempo", en *Harvard Deusto Business Review*. Número 70. Enero-Febrero. Edic. Deusto. Bilbao.
- ANDREU PINILLOS, Alberto (1998). "La batalla de la comunicación interna", en *Harvard Deusto Business Review*. Número 82. Enero-Febrero. Edic. Deusto. Bilbao.
- ARRIBAS URRUTIA, Amaia (2002). "Las nuevas tecnologías para la comunicación interna en la empresa". Tesis Doctoral. Universidad del País Vasco.
- ATKINSON, BERMÚDEZ & ASOCIADOS (2000). "Comunicación y burbuja financiera", en *MK*. Número 153. Diciembre.
- BARON, Ayelet (1997). "It's time for communicators to integrate evaluation into strategic planning", en *Communication World*. April/May. San Francisco.
- BARRETO FUEJO, Beatriz (2000). "La comunicación interna: de la preocupación a la acción", en *Capital Humano*. Número 137. Octubre. Madrid.
- BORRELL, Francesc (1996). "Comunicar bien para dirigir mejor". Gestión 2000. Barcelona.
- CARAZO, José Antonio (2001). "Telefónica Data: La comunicación interna como prioridad estratégica", en *Capital Humano*. Número 145. Junio. Madrid.
- CORNELLÁ, Alfons (1994). "El recurso información: ventaja competitiva de la empresa". Mc Graw-Hill. Madrid.
- INFORPRESS & CAPITAL HUMANO (2000). "La comunicación interna gana terreno en la empresa", en *MK*. Número 153. Diciembre.
- IRIARTE, Mariano (2001). "¿Cómo gestionar el conocimiento en mi empresa?", en *Capital Humano*. Número 140. Enero. Madrid.
- MARTÍN, Juani (2001). "El nuevo rol de la comunicación", en *MK*. Número 155. Febrero.
- MARTÍN MARTÍN, Fernando (1997-98). "Revista informativa de empresa o institución", en *Cuadernos de documentación multimedia*, Número 6-7. Madrid

PÉREZ DÍAZ, Lorenzo (2000). “La nueva respuesta de comunicación en la empresa”, en *MK*. Número 152. Noviembre.

RAMÍREZ, Txema (1995). “Gabinetes de comunicación”. Bosch Comunicación. Barcelona.

VILADRICH, Carlos (2001). “La comunicación cara a cara en la Dirección de Personas”, en *Capital Humano*. Número 145. Junio. Madrid.

VV.AA (1993). “Director de comunicación”. Editor: Benavides, Juan. Madrid.