

# UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR

## COMUNICACIÓN INTERNA: Emoción, marca y metodología

Por: Luis E. Farinango C.

Docente FACSO\_UCE

### Introducción

La comunicación interna es uno de los campos más olvidados dentro de la gestión de la comunicación de las organizaciones. Se considera innecesaria su inversión y además se tiene la idea errónea que todo buen profesional sabe comunicarse con claridad. Se piensa recién en la comunicación interna cuando en las organizaciones se observa actitudes incontrolables y violentas. Solo así, en pocos casos, ven la necesidad de construir una cultura de comunicación entre los diferentes miembros de la organización.

La gestión de la comunicación interna exige una preparación profesional, pues hay que relacionarse con diversas personas que poseen diferentes puntos de vista. La comunicación interna es un campo que exige mayor reflexión académica para buscar metodologías y herramientas adecuadas para su gestión.

### Comunicación con emoción

Quizá el predominio de la racionalidad dentro de la comunicación ha hecho daño. Una comunicación desde un aspecto lógico, frío y calculado lo podría designar solo como información. La comunicación lleva implícito algo que los comunicadores sociales han ido olvidando y que son las emociones. No hay que olvidar que la comunicación sucede con personas y no con autómatas o robots que solo necesitan información o datos para trabajar.

Uno de los temas que ha llamado la atención, no ahora, es el concepto de inteligencia emocional desarrollado por Daniel Goleman. Pero ¿qué se entiende como inteligencia emocional? Para este investigador la inteligencia emocional es la capacidad de aprender a gestionar nuestras emociones. Como todo nivel de inteligencia la emoción también es posible aprenderla y mejorarla para nuestras situaciones cotidianas y laborales.

¿Para qué sirve la inteligencia emocional dentro de la comunicación interna? Este tipo de inteligencia sirve, principalmente, para generar empatía con las personas que se tiene alrededor. Entendiendo la empatía como la capacidad de sentir o comprender la emoción de la otra persona. Cuando un profesional de la comunicación realiza este ejercicio, en apariencia muy sencillo, da un gran paso hacia el inicio y la consolidación dentro de las relaciones laborales. Pero en muchas organizaciones aún se observa una ineptitud emocional entre Jefes-subalternos y subalternos-subalternos.

Lo antes mencionado no se trata de un descubrimiento o una revelación mágica. Pero la comunicación debe generar acciones que provoquen emociones positivas. Suena muy sencillo pero en el trabajo diario la comunicación interna es supremamente difícil pero no imposible. Cambiar la idea de comunicación interna como difusión de

información es un gran paso que está ahí para trabajar arduamente. Hay que pensar la comunicación interna desde las personas, pensar y sentir el tema emocional y canalizarlo por la vía de la creatividad. Como dice Manuel Tessi, especialista en comunicación interna, “las palabras sin corazón son más difíciles de aceptar” (2013:21).

A través de la comunicación se debe provocar emociones porque los mensajes que realmente tienen algún sentido están muy ligados a las experiencias positivas que se generan en los espacios de trabajo.

### **Generar experiencias de comunicación interna**

La comunicación interna (CI) no solo debe poseer componentes racionales. No se hace CI con la circulación de más boletines oficiales indicando actividades a desarrollar. La comunicación interna debe tener una carga emotiva muy fuerte que se debe trabajar a través de la participación de los diversos actores que componen una institución.

Cuando se habla de participación no es simplemente pedir comentarios a través de redes sociales o e-mail, la participación implica interacción entre las partes. Para que eso suceda el comunicador, con el apoyo de los directivos, debe propiciar espacios de diálogo para construir un proceso de escucha sincera. En una organización todos los integrantes desean hablar, muchas veces no lo hace porque esos espacios aparentes de “participación” se convierten en lugares para identificar y clarificar aliados o enemigos, lo que implica en fondo premios y castigos.

Siempre hay espacios para generar experiencias de comunicación interna, pero lo que se busca siempre es que las experiencias sean positivas. Y cuando se hace referencia a experiencias positivas no estamos hablando de armonía, que todos seamos amigos de la noche a la mañana, lo que se busca que el nivel de las tensiones baje para que la institución no tenga pérdidas económicas, tiempo, recursos humanos o peor aún esté en una situación de una futura desaparición.

Por esa razón, varios autores en la actualidad desarrollan conceptos como la *Conversación*, es decir, algo tan básico y sencillo que parte de la condición humana; pero que no la podemos realizar. Las conversaciones siempre están dentro del ámbito de privilegiar a la humanidad. Los debates y las posiciones en contra deben estar en el plano de las ideas. Hay que atacar las ideas y no a las personas.

Todas las líneas que se han escrito hasta aquí todavía nos dejan un mal sabor de boca porque no se ofrece estrategias y tácticas específicas para abordar la problemática de la comunicación interna. Pero aquello lo revisaremos más adelante.

### **Provocar experiencias en los actos comunicativos**

En el marco de los estudios de comunicación se ha dado mucha importancia a procesos comunicativos mediados por un dispositivo. Pero los aspectos que han estado relegados por la comunicación es el tema de actitudes o comportamientos como forma de comunicación. Paul Watzlawick, en una de sus premisas, diría acertadamente *que es*

*imposible no comunicar*, esa premisa llevaría a tomar en cuenta que la comunicación también se puede observar en las actitudes y comportamientos.

En cambio el marketing ha sabido aprovechar este conocimiento y lo ha puesto al servicio de la empresa privada. Según Maz Lenderman y Raúl Sánchez (2008) en su libro *Marketing Experiencial: la revolución de las marcas* nos dan algunas pautas que se toman en cuenta para generar experiencias dentro del ámbito comercial y que son: Individualizarse, Un enfoque personal, Buena Recepción, La Gente Importa y Los Influenciadores.

La idea principal del marketing de experiencias es que si no vives en carne propia el beneficio del servicio o producto rara vez la gente recordará, "...a la gente le gustan las experiencias positivas y significativas"(Lenderman y Sánchez, 2008: 52). Esta idea cobra importancia ya que estamos en una sociedad donde la circulación de información es enorme y donde la capacidad de recordar un producto, servicio o institución cada vez disminuye. Pero hay que dar a la gente experiencias cercanas y que no sean fáciles de olvidar.

Pero esta capacidad no solo se debe quedar en el ámbito del marketing, la comunicación puede aprender mucho de ella para generar espacios de relación más cercana que generen experiencias favorables para los diferentes públicos con los que se quiere hacer comunicación.

## **Marca Interna**

Marcar es limitar. Marcar es identificar. Marcar es un territorio. Y marcar es diferenciar. La marca viene siendo una especie de territorio imaginado donde se busca pertenecer, porque como se trata de un territorio donde hay una forma particular de decir y hacer las cosas. La marca es una construcción mental colectiva, deseada y que pretende mantenerse en el tiempo.

En el mundo laboral invertir en acciones de comunicación interna debe servir a futuro a consolidar una marca, es decir que los integrantes de la institución digan "*yo pertenezco a tal lugar*" y "*no me quiero ir nunca de mi trabajo*". Lograr espacios donde el trabajador sea valorado como persona y profesional es la tarea de la comunicación interna.

El sentido de pertenencia ayuda a consolidar la cultura organizacional del lugar de trabajo, cuando los integrantes de la institución viven experiencias positivas que van más allá de los reconocimientos económicos, estos tienen la tendencia de aumentar su productividad y se sienten más satisfechos a nivel psicológico. Mejorar el clima laboral significa mejorar las relaciones sociales, y para aquello se necesita de mucho trabajo, pero sobre todo, de convicción.

Por esa razón, la comunicación interna debe estar estructurada en políticas generales de la institución. Nuestros primeros públicos deben ser nuestros colaboradores, porque gracias a la participación y esfuerzo de cada miembro de la organización se forma ese territorio de marca.

Alejandro Formankuc, especialista argentino en CI, sostiene que el público interno no solo escucha la promesa de marca de una institución sino que estos lo viven.

Es decir, que los trabajadores pueden experimentar si el discurso institucional queda en palabras o en verdad se hace lo que se dice. En muchas organizaciones hay una total incoherencia.

Además, Formankuc nos indica que el pensar la comunicación interna como marca implica también el cambio progresivo de ciertas ideas preconcebidas y actitudes para crear ambientes más adecuados para el desarrollo de una cultura organizacional distinta. Para el autor un comienzo sencillo de este cambio puede ser conceptualizar de forma distinta aspectos que están dentro de la institución. Por ejemplo, la tabla de abajo muestra dos columnas, la primera la concepción tradicional de cultura organizacional y la segunda, la visión más actual.

### **Visión Tradicional**

### **Visión Moderna**

|                                    |   |
|------------------------------------|---|
| <b>Empleado</b>                    | <b>Colaborador</b>                            |
| <b>Público interno</b>             | <b>Actor multidimensional</b>                 |
| <b>Recurso Humano</b>              | <b>Personas</b>                               |
| <b>Pelea por el poder</b>          | <b>Rotación de poder</b>                      |
| <b>Centralizar</b>                 | <b>Descentralizar</b>                         |
| <b>Gigantismo</b>                  | <b>Unidades móviles</b>                       |
| <b>Competencia</b>                 | <b>Cooperación</b>                            |
| <b>Información</b>                 | <b>Diálogo</b>                                |
| <b>Jefe y subordinado</b>          | <b>Colaboradores movedizos</b>                |
| <b>Linealidad</b>                  | <b>Entretejidos</b>                           |
| <b>Directivo</b>                   | <b>Facilitador</b>                            |
| <b>Manda la jerarquía</b>          | <b>Vence el talento</b>                       |
| <b>El cargo otorga respeto</b>     | <b>La capacidad genera admiración</b>         |
| <b>Trabajar mucho</b>              | <b>Trabajar mejor</b>                         |
| <b>Conglomerado burocrático</b>    | <b>Autopistas non-stop y sin peaje</b>        |
| <b>El líder es el que mas sabe</b> | <b>El líder se rodea de los que más saben</b> |
| <b>Conservar</b>                   | <b>Crear y recrear</b>                        |
| <b>No fracasar</b>                 | <b>Aprender del error y volver a intentar</b> |
| <b>Administradores</b>             | <b>Emprendedores</b>                          |
| <b>Adaptados y repetitivos</b>     | <b>Pensadores y creadores</b>                 |
| <b>Bajar línea permanentemente</b> | <b>Construir alianzas</b>                     |
| <b>Lógica lineal y alfabética</b>  | <b>Mapas mentales e imágenes</b>              |
| <b>Obsesión por reducir gasto</b>  | <b>Pasión por generar valor</b>               |

**Fuente: Alejandro Fomarchuk.**

Los directivos, autoridades o supervisores deben comprender que están en otro momento de la historia donde las relaciones entre los seres humanos son de modo más horizontales. Se hace necesario entender que al estar dentro de una idea, organización

o empresa siempre se necesita de la cooperación de otras personas para cumplir con las metas que se han propuesto. La comunicación es el camino para consolidar esta nueva perspectiva de cultura organizacional.

### Una propuesta para la lectura, aplicación y posibles desarrollos

La comunicación interna no solo debe quedar en una reflexión académica, el tema debe pasar a un ámbito de la aplicación. Como diría Manuel Tessi, “la comunicación interna cada vez más se ha vuelto un problema para los directivos de las organizaciones pero para los comunicadores debe ser la oportunidad de mostrar que la gestión de la comunicación interna ayuda a los objetivos que se han planteado”(2013).

Tessi nos plantea una metodología que puede guiar nuestro accionar en la planificación, ejecución y evaluación de la gestión de comunicación interna. Y es precisamente esa metodología que deseo presentar porque se trata de aspectos que se pueden poner en la práctica en pequeñas y medianas organizaciones.

La metodología que propone Tessi conlleva el acrónimo ECONOMY.

|   |                             |                |
|---|-----------------------------|----------------|
| E | Escuchar                    | PLANIFICACIÓN  |
| C | Capitalizar las quejas      |                |
| O | Ordenar la emisión          | IMPLEMENTACIÓN |
| N | Narrar con significado      |                |
| O | Ofrecer la palabra          |                |
| M | Medir los logros            | EVALUACIÓN     |
| Y | ¿Y el cuadro de resultados? |                |

#### Planificación

La metodología ECONOMY posee tres etapas macro: planificación, implementación y evaluación. Dentro de estos tres puntos están micro etapas como:

*Escuchar:* como dice Tessi, “lo sencillo no resulta fácil”, y es precisamente como se puede describir al proceso de escucha. El término es muy sencillo de entender pero resulta difícil cuando se lo lleva a la práctica. Escuchar debe ser una cualidad que los comunicadores deben desarrollar a través de la observación directa, encuestas, entrevistas, grupos focales, etc. Aprender a escuchar es un gran paso al interior de las instituciones.

*Capitalizar las quejas:* escuchar abiertamente la opinión de los miembros de la organización no siempre trae gratos momentos. Si en la organización jamás existió un espacio para decir algo abiertamente (y muchas veces ese se convierte en espacios de desahogo) es muy probable que haya miles de quejas. Tessi nos da un consejo, y es que cuando esto suceda no hay que tomarse las quejas en forma personal, los miembros de la organización no se quejan de usted, sino de un proceso.

#### Implementación

Cuándo ya se tienen datos, ahora es momento de implementar. En este punto hay tres etapas:

*Ordenar le emisión:* Ordenar la emisión es identificar los públicos primordiales, luego de aquello es necesario tomar acciones para que el diálogo surja y se consolide. Siempre existirán grupos que necesiten más atención que otros en temas de CI. Por esa razón, hay que jerarquizar los problemas y atender temas urgentes.

*Narrar con significado:* Narrar con significados es elaborar contenidos creativos que apelen a la mente y al corazón de las personas. Dentro del proceso de narrar con significado está muy relacionado con la comunicación con experiencia positiva que se habló en líneas anteriores. Crear narraciones con alto significado no solo basta con la palabra escrita, hay diversas formas de narrar, hay que ser muy creativos.

*Ofrecer la palabra:* para que la comunicación interna sea exitosa siempre se debe ofrecer la palabra. El ofrecer la palabra implica que se reconoce al otro ser humano que está sentado en una mesa de trabajo. Conversación es sentarse juntos en una mesa de debate para compartir experiencias o puntos de vista de la institución. Al fin y acabo, estamos dentro de un mismo barco.

## **Evaluación**

La última fase es la evaluación para saber si nuestras acciones en CI sirven de algo para la organización. Es este punto se puede identificar dos procesos:

*Medir los Logros:* son etapas donde el profesional de la comunicación debe mostrar diferentes variables y atributos que se pretenden medir luego de la implementación de un plan de comunicación interna. Para complementar este punto se puede hacer referencia a María Cristina Ocampo<sup>1</sup> que nos muestra un proceso para la construcción de indicadores cualitativos y cuantitativos para evaluar la gestión de la comunicación en las organizaciones. Una propuesta es utilizar las denominadas Escalas de tipo Likert

Y *El Cuadro de Resultados:* Los resultados que se han obtenido en la comunicación interna es necesario difundirlo. Pero la manera de difundir es otro punto que es necesario entenderlo. Tessi nos indica que mostrar gráficos estadísticos no alcanza para mostrar e implicar los resultados de la CI. Contar los resultados también es una forma o momento especial para realizar acciones de comunicación. En experiencias del autor es mejor que los resultados los cuenten los mismos miembros de la organización.

## **Conclusiones**

La comunicación interna también necesita un proceso serio de reflexión porque la no atención provoca la muerte lenta de las organizaciones. Un primer paso para aquello es trabajar los conceptos de emoción y empatía al interior de las organizaciones. El desarrollo de ambos conceptos lleva consigo el reconocimiento de una alteridad, con sus formas propias de pensar, sentir y actuar. Es necesario comprender la diversidad.

La comunicación interna es un concepto y herramienta que debe ser pensado para ayudar a los seres humanos. Es innegable que el consolidar el factor humano genera productividad pero ese no debería ser fin de la comunicación interna. El objetivo

---

<sup>1</sup> María Cristina Ocampo. Poner el libro o capítulo.

máximo de la CI es propender el desarrollo de las máximas capacidades de las personas. Gente que se siente respetada, escuchada y valorada es mejor personas y más trabajadora. Para todo aquello la comunicación es la bisagra que da movimiento.

Asimismo, se debe pensar en nuevas formas de abordar y satisfacer la necesidad de comunicación de nuestro público interno, y no quedarse en el mero acontecimiento de entregar la información. La información o conocimiento que reciben las personas de la organización debe provocar una huella en la mente para que sea recordado. Detrás de una emoción siempre hay un hecho, y viceversa.

Los directivos o gerentes deben tomar conciencia que no solo se debe recurrir a la comunicación interna solo cuando los problemas son insostenibles. Deben comprender que la parte intangible de la organización es el factor que permitirá un desarrollo a posteriori de una sólida reputación, y así estar más aptos para los constantes cambios que suceden en el mundo. Lo blando ayuda a lo duro para seguir en el camino de la vida.

## **Bibliografía**

- Cervera, Fantoni Ángel (2008). *Comunicación Total*. Madrid: ESIC.
- Brandolini, Alejandra, Martín González y Natalia Hokins (2014). *Conversaciones*. Buenos Aires: La Crujía-Apero.
- Ritter, Michael (2008). *Cultura Organizacional*. Buenos Aires: La Crujía-Apero.
- Tessi, Manuel (2013). *Comunicación Interna en la práctica*. Buenos Aires: Granica.
- Formanchuk, Alejandro (2011). *Branding Interno*. Buenos Aires: Edición Formanchuk & Asociados.
- Lederman, Max y Raúl Sánchez (2008). *Marketing Experiencial*. España: ESIC.