

“Comunicación Interna Responsable”

El aporte de la comunicación interna a Responsabilidad Social Corporativa

Lic. Manuel Ignacio Tessi Parisi

**Congreso Fundacional de la Asociación Española
de Investigación de la Comunicación (AE-IC)**

Santiago de Compostela, España.

30, 31 de enero y 1º de febrero de 2008.

Introducción

El presente trabajo tiene como objeto presentar dos aspectos de la comunicación interna estratégica, que pueden generar un aporte en términos de Responsabilidad Social Empresaria.

En primera instancia, y de manera explícita en su título, se afirma que la Comunicación Interna de una organización puede (y debe) ser responsable en términos sociales, basándose en distintos postulados disciplinarios y científicos.

En segundo término, el presente estudio abre el análisis en busca de diferentes emisores de comunicación interna en la organización, postulando que en la práctica cotidiana la responsabilidad de cada uno también repercute en la sociedad.

En síntesis los objetivos de esta conferencia se encuentran resumidos en los siguientes puntos:

- A. *La comunicación interna de una organización es socialmente responsable.*
- B. *Existen distintos responsables de la comunicación interna.*

La comunicación interna responsable

Para conocer en profundidad el marco de referencia, se dispone de un anexo al final de la ponencia. Comenzaremos con el primero de los dos objetivos planteados:

A. La comunicación interna de una organización es socialmente responsable.

Para demostrar la influencia -y la responsabilidad- que tiene la Comunicación Interna de una empresa en la sociedad haremos una validación escalonada de conceptos. Tomamos distintas premisas, para llegar al objetivo propuesto.

- La comunicación interna trasciende los límites de la empresa, llegando a la sociedad.

Brevemente expresado, esta premisa es la extrapolación de la ciencia de la comunicación humana a la disciplina de la comunicación interna. Apoyándonos en el primer axioma de la comunicación decimos que toda comunicación interna trasciende los límites de la empresa, quiera ésta o no. También para la organización *es imposible no comunicarse*, en este caso, con la sociedad.

- La cultura de una empresa trasciende a la sociedad y puede influir en la cultura social.

Este punto se relaciona con el anterior. A la vez que es imposible que no comunique, la empresa influye en su entorno a través de la cultura que promueve y construye. Apoyados en el esquema CSCC de Alvarez Teijeiro en la obra del Dr. Paladino, postulamos que la cultura de la sociedad puede ser influida por la cultura de la empresa, y que el órgano transmisor de cultura por excelencia es, precisamente, la comunicación que genera esa organización. La comunicación organizacional, y en particular la comunicación interna, es transmisora de sentido del trabajo. Como veremos en las premisas siguientes, la cultura de trabajo también puede trascender a la sociedad a través de la conducta de sus integrantes. En esta premisa veremos cómo dicha cultura trasciende a través de la comunicación que genera la organización. Citamos a Alvarez Teijeiro:

*“cada empresa enmarca sus actividades en un entorno con muchas dimensiones, todas las cuales pueden quedar incluidas en el concepto general de cultura [Cultura 1]; en ese entorno, la empresa posee una **misión**, debe ser **rentable** para llevarla a cabo, y lograr esa rentabilidad ofreciendo **productos y /os servicios** con el valor añadido de un **trabajo con sentido**; esos **productos y los servicios**, más el valor añadido de un trabajo con sentido, se **comunican** a la sociedad, y el efecto de esa **comunicación** es la creación y recreación cultural [Cultura 2] -perfeccionamiento, mejora- de la cultura existente [Cultura 1].”* (ver esquema más abajo) ⁱ

Las iniciales CSCC del esquema citado representan los cuatro componentes: *Cultura*, *Sentido del trabajo*, *Comunicación* y, nuevamente, *Cultura*. El modelo queda representado de la siguiente manera:

	<i>Empresa</i>	<i>Productos</i>	<i>Productos</i>	
Cultura 1	<i>Misión</i>	<i>Servicios</i>	Comunicación	Cultura 2
	<i>Rentabilidad</i>	Sentido del trabajo	<i>Servicio</i>	
			<i>Trabajo</i>	

A partir de estos conceptos postulamos que la cultura organizacional contiene *sentido del trabajo*, que es significado compartido. Y que la comunicación organizacional transmite la cultura de la empresa y el significado que tiene el trabajo dentro de la organización.

- Las personas tienen comportamientos en sociedad que provienen de conductas adquiridas en el trabajo.

¿Cómo se relaciona la empresa con el entorno? Por una parte, es un todo, un organismo que emite mensajes (enfrentado a la imposibilidad de no comunicar). Por otro lado, está compuesto de elementos –personas- que intercambian con el entorno. Sabemos que aunque un integrante de la organización no emita mensajes verbales, se comunica de manera efectiva con sus actos. Dichos actos en gran medida son comportamientos aprendidos en los grupos sociales donde interactúa la mayor cantidad de tiempo. En particular para esta premisa debemos tener en cuenta el poder de influencia que tienen en el comportamiento de una persona los actos incorporados en situaciones rutinarias. En teoría, una persona que trabaja pasa un tercio del día hábil en la organización, el segundo tercio lo destina a dormir y el tercero lo dedica a asuntos personales o al ocio. En paradigmas laborales cada vez más exigentes, como en el que vivimos actualmente, a menudo sucede que un trabajador pasa más tiempo en su trabajo, con la gente de la empresa, que en su casa, con su propia familia o sus amistades. Nos basamos en este caso en los aportes del Dr. Pekka Himanen; nos recuerda este filósofo finlandés que ciertas conductas, engendradas, aprendidas y repetidas en la organización tienen un contenido ético decisivo en la generación de cultura. En tal sentido recuerda que la frase “el tiempo es dinero” fue acuñada por Benjamín Franklin resaltando las ventajas *de hacer todo cada vez más rápido y de manera cada vez más efectiva*. Estas premisas de conducta son morales y, asegura el autor, son propias de culturas protestantes del trabajo.ⁱⁱ De esta manera, en muchos casos los comportamientos laborales de las personas tienen basamentos profundos, que se fueron conformando en las empresas desde hace más de cien años. Estos comportamientos, y sus motivos –rapidez, eficacia, utilidad- trascienden la empresa a través de las mismas personas que trabajan en ella.

Al trabajador se le hace difícil no llevarlos a entornos ajenos a la empresa, hacia su familia, sus amistades y a la sociedad en general.

En definitiva, pueden existir diferentes formas en que un empleado comunique a la sociedad la cultura, valores y comportamientos de la empresa. Es una comunicación construida en la comunicación interna, que se incorpora a su estilo personal de comunicación y es emitida a la sociedad.

A efectos generales del presente trabajo y particulares de la presente premisa, es menester decir que en muchos casos esta transmisión resulta inconveniente en términos de responsabilidad social.ⁱⁱⁱ

- La comunicación social influye en la comunicación interna

Decíamos que la comunicación interna tiene la propiedad de generar cultura fuera de la organización, a niveles sociales, y que los emisores son los propios empleados. De la misma manera, sucede con la comunicación personal que tienen estos individuos en ámbitos no laborales.

En sentido complementario, el español Jesús García Jiménez, en su libro “La comunicación interna”^{iv}, asegura que la comunicación que generan los integrantes de una organización en el ámbito laboral no puede ser superior a la comunicación que esas mismas personas generan en su vida personal. El empleado, en su rol civil de ciudadano, padre, madre o hijo también marca una impronta en la cultura organizacional con la comunicación que usa en sociedad.

La comunicación interna interpersonal se encuentra directamente influida por la sociedad a través de la comunicación personal de los individuos que la conforman.

Así como la empresa influye en la sociedad con su cultura, de la misma manera la sociedad lo hace en la empresa con la propia. Esta relación sistémica o interdependiente resulta inevitable. Cada persona lleva y trae cultura en su comunicación cotidiana. Su calidad de comunicación personal, influye en el ámbito del trabajo, y viceversa.

Este fenómeno debe ser especialmente tenido en cuenta por el comunicador interno en situaciones de crisis económico sociales. A efectos de este trabajo debemos tener en cuenta que en dichas circunstancias, la comunicación interna tiende a perder un grado importante de calidad, y es acaso en los momentos en que puede ser más nociva para la comunidad y menos responsable en términos sociales. En las crisis aumenta la comunicación informal, el rumor y el radio pasillo, con altos componentes negativos de emoción y afectividad, que trascienden a la sociedad. Pero, como decíamos, esta situación no es privativa de la organización. En general la comunicación personal que los empleados mantienen fuera del ámbito de trabajo también viene influida negativamente desde afuera. Existe malestar en el ámbito familiar, en la comuna y en la sociedad en general y esto también influye negativamente en la organización.^v

- Los empleados de la empresa son, a la vez, la sociedad.

Así como dijimos en el *marco de referencia* que una persona, mientras está trabajando, es una complejidad de roles y no simplemente un empleado, decimos que entre esos roles está el civil. Todo trabajador es un hombre o mujer que tiene un rol en la sociedad indeclinable, más allá de su profesión u oficio. El paradigma de la complejidad nos permite afirmar que alguien que está trabajando, también es *ciudadano*, pero no después, cuando sale de la oficina o de la fábrica, sino *en el mismo momento en que está desempeñando su rol laboral*. La comunicación interna de la empresa entonces está llegando permanentemente a la sociedad, puesto que cada empleado no puede, aunque quiera, quitarse ese rol de ciudadano civil y responsable mientras está trabajando.

La comunicación interna gestada, dirigida y gestionada sólo para personas en *el rol de empleados*, promueve -quiera o no- una fragmentación artificial en la sociedad que tendrá, como es de suponer, diversas implicancias negativas en ésta. Acaso uno de los peligros más profundos que puede provocar una comunicación interna fragmentaria reside en que los integrantes de la organización –a fuerza de recibir mensajes de este tipo- terminen creyendo que, mientras están trabajando, son *sólo empleados*. Esto podría poner a la persona en una situación distante socialmente hablando ante la tarea que realiza y los objetivos finales que alcanza la organización con su *ayuda*.

En términos de responsabilidad social empresaria es absolutamente necesario que la comunicación interna de una organización nunca olvide que sus destinatarios son sujetos sociales, y los contemple en su integridad.

- La comunicación interna tiene responsabilidad en términos sociales.

De esta manera llegamos a demostrar la primera idea de este trabajo: *La comunicación interna de una organización es socialmente responsable*.

A través de las premisas anteriormente desarrolladas postulamos que, en el largo plazo, toda la comunicación que se genera dentro de una empresa tiene la propiedad de afectar a la sociedad -positiva o negativamente- en términos éticos culturales. Sea porque como organismo comunica valores al contexto social, sea porque su personal forma parte del tejido conectivo con la sociedad (y reproduce lo aprendido como cultura del trabajo). Pero además, la responsabilidad social está en componer una comunicación que integre -antes que fragmente- a estos individuos en los múltiples roles que los definen.

Los responsables de la comunicación interna

Avanzamos hacia el segundo objetivo de este trabajo:

B. Existen distintos responsables de la comunicación interna de una organización.

En primera instancia haremos una clasificación a efectos de profundizar el análisis. Como consecuencia de observar el mercado, podemos decir que existe una comunicación interna tradicional y otra no tradicional.

COMUNICACIÓN INTERNA

TRADICIONAL
Masiva

NO TRADICIONAL
Inter Personal

Lo que tradicionalmente se conoce en el mercado como Comunicación Interna es la comunicación que está representada en los medios internos. Nos referimos a vehículos formales tales como intranets, newsletters, carteleras o house organs, entre otros. Se trata de canales que tienen un carácter no presencial, con emisiones oficiales y que en empresas medianas o grandes son de mayor caudal.

La comunicación interna tradicional se encuentra en los mensajes canalizados sobre soportes que “median” entre el emisor y el destinatario. Son mensajes formales y por ende más reconocibles dentro de la comunicación organizacional. Es la comunicación interna más rápida de identificar, ya que se encuentra “documentada” en estos medios.

La comunicación interna tradicional tiene la característica de ser masiva y usa soportes de tres tipos: gráficos, digitales y audiovisuales. En un grado más avanzado de evolución, en empresas donde los medios ya están instalados y aceptados por el público interno, la comunicación interna tradicional llega a generar un contacto presencial, pero en general lo hace sin perder el atributo de masiva. Lo hace a través de eventos internos como lanzamientos, aniversarios o fiestas de fin de año.

Sin embargo, lo más importante a efectos de este análisis es destacar que la comunicación interna masiva en la práctica se gestiona desde un área específica de la organización. Dentro de ese sector encontramos a uno de los protagonistas –acaso el más visible- de la comunicación interna: El emisor técnico. Se trata en general de un profesional con formación en alguna rama de comunicación social o humanidades que gestiona la comunicación organizacional hacia adentro.

Pero debemos tener en cuenta que en comunicación el emisor técnico no es el *responsable*. Se denomina emisor responsable a aquel que tiene la volición de la comunicación, aquél que propone y aprueba los mensajes centrales que recibirán los empleados a través de la posterior gestión de dicha área. A priori el primer responsable de la comunicación interna es la propia organización. Pero como el análisis planteado intenta identificar individualmente a los responsables, decimos que los primeros emisores responsables de la comunicación interna son los propietarios o dueños del negocio y las autoridades de la organización. Aparece entonces la figura del presidente o gerente general y el directorio de la empresa.

Uno de los miembros del directorio especialmente, tendrá la responsabilidad estratégica específica de la Comunicación Interna. Lo llamaremos *emisor estratégico*. En Argentina en particular

y en Latinoamérica en general, dicha función depende del Director de Recursos Humanos. Algo similar sucede en España.^{vi}

El Director de RRHH entonces, se expresa a través del departamento de Comunicaciones Internas que posee distintos medios para llevar a cabo su tarea. Hasta aquí aparecen los distintos responsables de la comunicación interna tradicional que, dijimos, es masiva y toma carácter formal a través de las diferentes acciones o publicaciones endógenas de la empresa.

Responsables de la comunicación interna tradicional

Gerente General (emisor responsable)

Gerente de Recursos Humanos (emisor estratégico)

Responsable de Comunicaciones Internas (emisor técnico)

Finalmente, aclararemos que la comunicación interna es *toda* la comunicación que se genera dentro de una organización. Es así entonces que debemos contemplar otras formas de comunicación dentro de la organización, no tradicionales, que van más allá de los mensajes formales masivos.

Englobaremos dichas comunicaciones dentro de la interacción personal, que se realiza de manera presencial o cara a cara. Es la comunicación interpersonal, que tiene características diferentes y propias a la considerada tradicionalmente.

La comunicación interna *interpersonal*, en general es espontánea y en gran medida no estratégica. El emisor interpersonal se vale de su propio estilo individual de comunicación, haciendo uso de contenidos informales, códigos menos consensuados en términos organizacionales, mensajes no verbales inconscientes, emocionalidad y al mismo tiempo con fuertes componentes de significado y cultura.

Este tipo de comunicación es emitida ya no desde un departamento ad hoc, sino desde todos y cada uno de los miembros de la organización. Tanto como emisores cuanto como destinatarios participan desde el gerente general hasta el cadete de la administración. Y aunque tienen diferente grado de responsabilidad comunicativa, todos son emisores de comunicación interna.

La comunicación cara a cara tiene gran importancia en términos de cultura de trabajo, y recordemos que esta cultura finalmente trasciende a la sociedad. Es por eso que también es importante individualizar a los responsables de dicha comunicación.

Si bien en la comunicación de los equipos de trabajo la responsabilidad es de todos los integrantes del grupo, dentro de esta dinámica podemos identificar emisores responsables con diferentes grados de jerarquía. Para este menester debemos hacer hincapié en los jefes o supervisores, que se encuentran en la “mitad” de la organización, conocidos como *Mandos Medios*. Son

responsables de generar la conexión entre la dirección y la operación de la empresa, por lo que constituyen una clave de la comunicación interna interpersonal. Su estilo de comunicación marcará a la organización. También ellos son *responsables* de comunicación interna.

Tenemos entonces aquí un comunicador clave de la organización. Luis Doncel en su libro “Mandos intermedios y comunicación”^{vii} describe parte de la dura problemática a la que a veces debe enfrentarse este *responsable* de comunicación interna. Citando a Alejo Carpenter dice:

*“Se había impuesto la primera disciplina
requerida por el oficio de conductor de hombres:
la de no tener amigos.”*

En cada orden, directiva o pedido que hace un supervisor, se transmite *sentido del trabajo*. Se trata de una autoridad de la organización comunicándose cara a cara con un subordinado, generando cultura organizacional, transmitiendo valores personales desde su relación jerárquica, otorgándole significados individuales -y acaso subjetivos- a la comunicación interna de la organización. El mando medio es indudablemente un responsable clave de la comunicación interna interpersonal.

Finalmente, en términos de comunicación interna no tradicional, queda un último emisor por definir.

Si bien existe una jerarquía de responsabilidades que comienza en la dirección de la empresa, encarnada en los directores o gerentes, y que inmediatamente a continuación aparece la responsabilidad comunicativa de los mandos medios, es menester destacar la comunicación interna que genera cada integrante de la organización.

Cada persona que trabaja en la organización es emisor de comunicaciones. Voluntariamente o no, emite de manera permanente mensajes a sus compañeros de trabajo, a su jefe y a diferentes áreas de la empresa. Sus palabras, silencios, modales, actitudes y comportamientos llegan de manera contundente a toda la organización.

Y al mismo tiempo, por lo dicho en las premisas de este trabajo, la comunicación de cada trabajador también trascenderá a la sociedad. Por ende cada integrante de la organización es responsable de comunicación en términos sociales. Su predisposición, su sentido del trabajo, su ética laboral, son mensajes y respuestas que influirán en la cultura de la sociedad. Su forma de trabajar y de comunicarse en su trabajo también forjará cultura social en el futuro.

Quedan así expuestos los diferentes responsables de la comunicación interna frente a la sociedad. Ahora restaría ver de qué manera podríamos ayudar a cada uno de estos actores a ser mayormente responsables con la sociedad a partir de sus comunicaciones laborales.

Responsables de la comunicación interna no tradicional

Directores y gerentes

Mandos intermedios

Cada integrante de la organización

Existen otros públicos que pueden influir en la comunicación interna tanto como destinatarios cuanto como emisores. Dependiendo del enfoque del autor que los analice se los puede considerar públicos externos o internos. A efectos de este estudio los llamaremos públicos mixtos o intermedios. Nos referimos, por ejemplo, a las empresas o personas proveedoras de la organización. Para este análisis, el comunicador interno debe tener en cuenta cada caso en particular, puesto que existen variaciones en la calidad de la comunicación, dependiendo de si las relaciones son directas, permanentes, indirectas o esporádicas. En lo corriente no es lo mismo un proveedor de servicios tecnológicos que uno que presta servicios de vigilancia o limpieza. Estos últimos tienen empleados propios interactuando entre los empleados de la compañía cotidianamente. Según lo que observamos en la práctica los empleados de limpieza o de seguridad no influyen de manera drástica en la comunicación interna. Sin embargo, insistimos, habrá que tomar cada caso en particular, puesto que se hace innegable el acceso que tienen estos públicos mixtos como destinatarios de la comunicación mediática masiva, y también, en algunos casos acceden a la comunicación interna interpersonal. Un empleado de vigilancia, por ejemplo, es susceptible de disparar o prolongar un radio pasillo.

Pero teniendo en cuenta la necesidad de detectar emisores socialmente responsables de comunicación interna, tenemos que recordar que por otro lado existen públicos intermedios que sí son entes emisores de comunicación organizacional, hacia adentro y hacia afuera. Por ejemplo los distribuidores o representantes comerciales de la empresa. En casos de empresas de producto, el distribuidor muchas veces se convierte en la cara de la empresa ante el consumidor. Por este motivo no pocas organizaciones comienzan a pedir ayuda a consultoras de comunicaciones internas para establecer mensajes específicos con este público. Asimismo el comunicador interno que está a la vanguardia de su actividad puede llegar a prestar servicios a otras áreas de la organización más allá del Departamento de RRHH. Por ejemplo existen ejemplos recientes en las áreas de marketing. Estos departamentos suelen solicitar ayuda para acciones o capacitaciones de comunicación interna. Realizan eventos para distribuidores o capacitan a los dueños de comercios minoristas que venden sus productos. Estos públicos son empresas re vendedoras, distribuidoras, almacenes, kioscos, etc. Algunas empresas llaman “BTL” a estos públicos intermedios. Con esta sigla se refieren a quienes no son el *target group* de sus comunicaciones externas, pero que están inmediatamente por debajo de la línea a la que se dirigen con sus acciones (Below The Line). Estos públicos no son cautivos pero

empiezan a recibir comunicaciones internas específicas, en las que no sólo se les instruye sobre el producto sino que se les transmiten fuertes mensajes de cultura organizacional. Por ende deben ser tomados en cuenta en un estudio que busca aspectos de responsabilidad social en la comunicación interna.

De esta manera advertimos la existencia de otros posibles responsables de comunicación interna. Son públicos intermedios y, a efectos de este estudio, secundarios, por su nivel de importancia. De todas maneras se hace necesario nombrarlos ya que por uno u otro canal acceden a la comunicación interna formal o informal y luego pueden transmitir parte de la cultura organizacional al resto de la sociedad.

Responsables intermedios de la comunicación interna

Proveedores

Distribuidores

Representantes comerciales

De esta manera quedan expuestos los diferentes emisores de comunicación interna que puede tener una empresa.

Conclusiones de la ponencia

En los últimos 10 años, las encuestas de clima dentro de las empresas arrojan necesidades elementales de comunicación. La mayoría de los empleados argentinos ponderan negativamente a la comunicación interna en su trabajo, y en muchos casos, en empresas líderes de nuestro país, es la segunda peor variable calificada en las encuestas de satisfacción de empleados.

¿Qué ha sucedido en las últimas décadas para que exista tal descompensación en la comunicación organizacional?

La respuesta además de compleja y profunda, excede a los objetivos de este trabajo. Sin embargo intentaremos entrever algunas causas, con el fin de cerrar este estudio y de abrir el camino a profesionales interesados en seguir profundizando en el tema.

Acaso una necesidad de lograr resultados rápidos podría ser un comienzo de análisis. La vertiginosa búsqueda de resultados a corto plazo por parte de las empresas puede estar polarizando los recursos en la comunicación externa y dejando magros presupuestos para las estrategias comunicativas

internas. En tal situación se hace indispensable realizar fuertes inversiones en publicidad y prensa, por ejemplo.

Si detuviéramos el análisis en este punto, deberíamos tener en cuenta que todo empresario que persiga resultados a muy corto plazo puede estar olvidando importantes efectos colaterales negativos y creando instancias no favorables para próximos empresarios (que tendrán que generar resultados más rápidos aún para poder competir). No hablamos entonces de una responsabilidad social que evite atentados contra la ecología, las futuras generaciones o la sociedad contemporánea. Decimos que un efecto colateral inmediato es el que están sufriendo los propios empleados ante la pérdida del *sentido en el trabajo*, al no destinarse suficientes recursos a las comunicaciones laborales.

Al mismo tiempo, la falta de presupuestos para el área donde se desempeña el comunicador interno hace que los profesionales de la comunicación social se sigan inclinando, al egresar de la universidad, por especialidades de comunicación organizacional externa, donde encuentran más futuro y posibilidades de desarrollo. En la Argentina, las carreras afines a comunicación social han tenido una explosión sin precedentes. Y algo similar sucede en el resto del mundo. Asimismo sigue habiendo pocos -muy pocos- profesionales trabajando en comunicación interna. La carencia de consultoras específicas en el tema y la llamativa ausencia de material bibliográfico, son algunos de los síntomas más claros de lo mencionado. No existe una carrera universitaria con esta especialidad y en la mayoría de las carreras de comunicación ni siquiera existe la materia, y sólo se menciona la especialidad en una unidad dentro de una asignatura mayor. Por estos y otros motivos se produce un muy bajo desarrollo de experiencias y casos que promuevan una teoría de la comunicación interna.

En los comienzos del siglo XXI los seres humanos, cuyo tiempo de vida está mayormente destinado a trabajar, sufren carencias de comunicación difícil de entender y en vez de fortalecerse, se deterioran las relaciones interpersonales. El trabajo de hoy, según las encuestas, gana en conflictos y comienza a perder la oportunidad de crecimiento y mejoramiento humano que debiera tener. Por eso afirmamos que destinar recursos suficientes a la comunicación interna resulta una alternativa de solución genuina.

Creemos que -sin quererlo- la Comunicación Institucional como disciplina podría estar debilitando una de sus principales armas de crecimiento genuino y sólido: la comunicación interna. Y lo hace al destinar toda o casi toda su energía a las estrategias externas en sus más diversas formas: Relaciones públicas, prensa, publicidad, etc. Necesarias por cierto, pero tan polarizada en relación a la comunicación interna que hasta puede despertar desconfianza en sus mensajes a la sociedad. En no pocos casos la comunicación externa de una empresa puede sonar “hueca”, corriendo el riesgo de proponer una cultura de “cáscara” a la sociedad.

Es por esto que se hace indispensable buscar los fundamentos de este desequilibrio y restablecer la homeóstasis justa entre las comunicaciones internas y externas. Y esto ya no sólo por las crecientes necesidades de comunicación que existen dentro del ámbito laboral, sino por la responsabilidad que tienen las empresas ante los miembros de la sociedad que en ellas trabajan. Este, en última instancia, ha sido el aporte que pretende el presente trabajo. La falta de profundización en este tema no permite ponderar que, los perjuicios sociales que se pueden producir, están a la altura de la contaminación industrial, la tala desmedida de árboles o la contaminación del agua potable.

En definitiva, nos quedan algunos desafíos pendientes. El primero, es tomar la visión integradora de la comunicación interna como una prioridad, y encararla por lo menos desde algunos espacios complementarios. Se trata de observar el despliegue de recursos y espacios dedicados a la comunicación interna: de un primer análisis tendremos una variable dura para hacer hipótesis de desempeño de la comunicación. Por otra parte, debemos sumar los aspectos mediáticos de la disciplina que al día de hoy son los de mayor desarrollo, e incorporar miradas estratégicas que profundizan en su concepción, producción y alcance. En este espacio, el house organ, la intranet, las campañas, las carteleras necesitan todavía de modelos de trabajo para que respondan coherentemente a los objetivos y estrategias anuales de la empresa. No sólo de teoría, sino de aportes prácticos, metodología, herramientas y ejemplos que trabajen en sus mensajes en la apelación de un sujeto con multiplicidad de roles. De esto se trata la visión integradora, que se sustenta en tomar al sujeto como un todo, en los diferentes espacios comunicativos que lo construyen como tal.

Siendo optimistas, la visión integradora que postulamos apunta a sumar esfuerzos teóricos y profesionales para alinear los modelos con la gestión. Y más optimistas todavía (o esperanzados) en plantear la comunicación interna integradora como asumiendo responsabilidades no sólo sobre lo que la empresa como organismo comunica a su entorno, sino también sobre este individuo que en sus múltiples roles es portador de cultura del trabajo y de cultura social.

Creemos firmemente que la comunicación humana en el ámbito de trabajo tiene un importante aporte para hacer a la Responsabilidad Social Empresaria. Sobre estas consideraciones continuaremos redoblando nuestro esfuerzo. El compromiso se basa en seguir realizando aportes científicos, académicos, metodológicos y prácticos para que empresas y empresarios puedan generar una comunicación interna saludable y productiva. Para que cada mensaje de la organización -generado de adentro hacia fuera- beneficie a todos los actores sociales que, indefectiblemente, siempre alcanza.

Citas Bibliográficas

ⁱ Paladino, Marcelo. o.c. pag. 290

ⁱⁱ Estos postulados éticos comenzaron a regir en EEUU a fines del siglo XIX, están asentados en la obra de Max Weber “La ética protestante y el espíritu del capitalismo” y conforman un cimiento importante de nuestra forma global de trabajar. (nota del autor)

ⁱⁱⁱ En nuestras capacitaciones en comunicación interna con equipos de trabajo aparecen diferentes factores de estrés que provienen de la sociedad y no del trabajo en sí mismo. Al menos en apariencia. El tránsito, por ejemplo, ha adquirido un importante protagonismo en este sentido. Las personas que viajan en buses o deben conducir hasta sus trabajos se quejan de que cada vez es más salvaje. Y aseguran que esto influye negativamente en sus estados de ánimo y en la comunicación cotidiana cada vez que tienen que comenzar la jornada laboral. Sin embargo, lo que resulta susceptible de un análisis más profundo es el hecho de que el tránsito sea un fenómeno cultural social y extra laboral. Es evidente que en los centros urbanos, el tránsito más pesado se genera en momentos en que la gente va o vuelve de trabajar. Entonces, debiéramos revisar que en vez de ser un fenómeno exclusivamente social, el tránsito pueda estar siendo un reflejo externo de la cultura de velocidad propia del trabajo cotidiano (dentro del ámbito laboral, y por el principio de productividad, está bien visto lograr cada vez más objetivos con el menor costo, tiempo y cantidad de personas posible). A efectos de esta premisa, sería importante observar que no pocas conductas laborales también son trasladadas por los integrantes de la organización a la vida personal, familiar y a la sociedad en general. De acuerdo al ejemplo citado (el tránsito como factor de estrés social que influye en los estados de ánimo de los trabajadores) postulamos que la relación también es inversa. La cultura de trabajo influye en la sociedad a través de diferentes fenómenos. Se sabe que tanto el trabajo como el consumo son núcleo fundamental del paradigma global en el que vivimos. Todo paradigma tiene una institución eje, y así como en el pasado pudo haber sido la iglesia o el estado, hoy es la empresa. Nuestras actividades más importantes giran alrededor de éstas. Entendemos que la responsabilidad que tiene una empresa en términos sociales a través de su comunicación interna y de la cultura laboral que promueve, todavía no ha sido estimada en profundidad. Existen diferentes fenómenos sociales influidos por la conducta laboral. El tránsito podría ser sólo un ejemplo. En tal caso, no resultará difícil observar que en la actualidad no pocos conductores manejan con insólito apuro durante los fines de semana. Tal vez esto sea reflejo de la agenda del ocio a la que se refiere Himanen, o el principio de just in time aplicado a las actividades de ocio y descanso. (nota del autor)

^{iv} García Jiménez, Jesús. “La comunicación interna”. Ediciones Díaz de Santos, Madrid, España, 1998.

^v Una fuente de comunicación personal fuera del trabajo son los medios masivos. Pero no sólo en temas que le son ajenos a la empresa. El **sentido del trabajo** por ejemplo, también puede estar formado –o deformado- por los medios masivos de comunicación. Durante la última crisis de Argentina, posterior a la renuncia del Dr.

Fernando De La Rúa a la presidencia de la Nación, medios como la televisión de aire tomaron la incertidumbre social como fuente de programación. Incluso cerca del mal gusto, proliferaron en canales de todo el país concursos que sorteaban “sueldos”. Ante la angustia que generaba en la gente la desocupación, un programa llamado Recursos Humanos (Buenos Aires, Canal 13, año 2002) ofrecía como premio un “puesto de trabajo”. El beneficiario era la persona que demostraba al aire, con hechos y testigos, que tenía mayor “necesidad” que otros concursantes. Más allá de que ese tipo de programaciones postularan un fin altruista, o que ganaran su porción de audiencia de manera dudosa, era notable que en términos de cultura promovía nuevos significados para el trabajo, a partir del temor que había en la sociedad con respecto a la escasez de empleo. Este ejemplo puede ilustrar cómo un medio masivo de comunicación puede influir en las interpretaciones sociales del trabajo y en la comunicación personal de los integrantes de una empresa. Es así que la cultura social después se dirige hacia adentro de la empresa, infiltrándose en su cultura y significando de manera diferente y acaso negativa, el sentido del trabajo. (nota del autor)

^{vi} Sobre este tema, en una encuesta realizada al mercado por Red INSIDE (www.inside.com.ar) newsletter digital dirigido a la comunidad latinoamericana de comunicación interna. Durante el año 2003 se consultaron 35 empresas líderes de Argentina. En aquel entonces más del 70% de los departamentos de Comunicaciones Internas se encontraban en las áreas de RRHH. En los últimos años la tendencia no parece haber cambiado demasiado. Sólo en algunos casos el departamento ha pasado al área de Comunicaciones o Relaciones Institucionales. (nota del autor)

^{vii} Doncel Fernández, Luis. “Mandos intermedios y comunicación”. Editorial Dykinson, Madrid, España, 2001.
