



» Informe Especial

» Más Informes



COMUNICACIÓN INTERNA: ¿QUÉ ESTÁN HACIENDO AHORA LAS EMPRESAS?

[+](#) Compartir | [f](#) [t](#) [e](#) [m](#)

La gestión estratégica de la comunicación interna en las empresas peruanas avanza de manera firme. Son varios los temas específicos, en este sentido, a los que están avocadas las organizaciones hoy en día. Pero un aspecto es cada vez más claro: el objetivo de la comunicación interna es aportar valor al negocio. Sin embargo, existen algunas limitaciones y errores comunes que hay que tener en cuenta.



Silvia Carrillo
Directora General
Eco Consultores



Ursula Franco
Directora de Proyectos de
Comunicación Interna
APOYO Comunicación
Corporativa



Verónica Sifuentes
Jefe de Comunicación Interna
Ferreyros



Nuria Vilanova
Presidenta
Inforpress

Hace aproximadamente una década, a raíz del crecimiento económico y de los negocios, se hizo palmario la urgente necesidad de un enfoque más estructurado del manejo de la comunicación interna en las organizaciones del país.

Desde entonces, ha habido un notable avance. Se puede asegurar que hoy día la comunicación interna ha cobrado gran importancia entre las empresas peruanas.

Newsletter

Regístrese para recibir las últimas novedades del portal

[Inscríbete](#)

PROVEEDORES

- [Selección y Evaluación de Personal](#)
- [Intermediación Laboral y Tercerización](#)
- [Consultoría en Gestión Humana](#)
- [Outplacement](#)
- [Outsourcing de Nómina y Pago de Haberes](#)
- [Software para el Area de Recursos Humanos](#)
- [Administradoras de Fondos de Pensiones - AFPs](#)
- [Legislación Laboral](#)
- [Salud Laboral](#)
- [Seguridad y Protección Laboral](#)
- [Servicios de Alimentación](#)
- [Capacitación y Formación para Empresas](#)
- [Incentivos, Premios y Distinciones](#)

- Comunicación Interna
- Eventos de Integración y de Recreación
- Uniformes para el Personal



Para Silvia Carrillo, Directora General de Eco Consultores, es con la mayor disputa por el talento y el interés de las empresas por la gestión de personas y por participar en rankings como Great Place to Work, que la comunicación interna emerge a un primer plano en las empresas y se posiciona como un elemento estratégico.

«Tenemos indicadores de éxito que mostrar y eso también ayuda a posicionar el área de Comunicación Interna como una estratégica dentro de la empresa», afirma por su parte Úrsula Franco, Directora de Proyectos de Comunicación Interna de Apoyo Comunicación Corporativa.

Es así que, por ejemplo, en Ferreyros, la comunicación interna cumple un rol estratégico, ya que, según señala Verónica Sifuentes, Jefe de Comunicación Interna de Ferreyros, les permite alinear a toda la organización con sus objetivos de negocio y cultura corporativa.

Aspectos específicos

Son distintos los aspectos concretos a los que están avocadas las empresas peruanas, ya que ellos dependen de las exigencias y también del tiempo de existencia del área o personal responsable de la comunicación interna.

No obstante, se percibe que, en general, las empresas locales están vinculando mucho la comunicación interna al negocio, sobre todo, a la posibilidad de ofrecer entornos donde la comunicación sea directa, transparente y honesta.

«Construir una política interna de comunicación está ayudando a las empresas peruanas a comunicarse con sus empleados de una manera mucho más ordenada, impactante y efectiva; ofreciendo seguridad y confianza a su público interno», asevera Nuria Vilanova, Presidenta de Inforpress.

En un inicio, las empresas locales han puesto especial énfasis en cubrir lo más urgente, es decir, la cobertura, para que todos los integrantes tengan la información que necesitan conocer.

Algunas han ido más allá, construyendo una base sólida para, posteriormente, comenzar a desarrollar iniciativas específicas que den soporte a las diferentes áreas de negocio de la organización.

Sin una base bien construida, anota Nuria Vilanova, difícilmente se podrá avanzar de forma segura. Enfocar la comunicación de forma correcta desde el inicio ahorra tiempo, presupuesto y esfuerzo a la organización.

Más progresos

Cubierta la necesidad de cobertura, las empresas peruanas que más desarrollo exhiben han progresado en dirección de apuntalar una gestión más compleja.

«Muchos ya tienen un enfoque en el liderazgo, en cómo potenciar el rol del líder como agente de comunicación. Y un reto más reciente es cómo trabajar desde dentro la marca empleador y la propuesta de valor para el empleado», comenta Úrsula Franco.

Sin embargo, a pesar que se ha avanzado en el manejo más profesional de la comunicación interna, existen elementos que están limitando un mayor desarrollo.

Mirando en perspectiva, Silvia Carrillo recuerda que la formación académica en

comunicación interna era, hace una década, exigua e insuficiente, ante el creciente interés y demanda que exigía el mercado. Hasta hace muy poco no había una materia sobre comunicación interna en las cátedras de las universidades en Perú.

«Aún en la actualidad, la oferta es limitada comparada con la demanda de las empresas. Éstas se han visto en la necesidad de enviar a sus profesionales de recursos humanos a formarse a las universidades, escuelas de negocios e incluso empresas consultoras», manifiesta Silvia Carrillo.

Igualmente, la existencia de equipos directivos que no se sensibilizan o no le dan la importancia que deberían a la comunicación interna, restringe el avance estratégico de la comunicación en las organizaciones.



La gestión

Por eso, es fundamental insistir que lo más importante de la comunicación interna es que hace posible que los líderes de la organización alineen a los colaboradores para que logren, de mejor manera, los objetivos del negocio. Adicionalmente, permite generar sinergias en la organización.

«Pero “alinear” es un desafío de comunicación más que un problema de diseño. Ahí es dónde radica el gran valor de la comunicación dentro de las organizaciones», afirma Silvia Carrillo.

Ciertamente, contar con colaboradores que miran un mismo norte, que entienden los valores y la cultura corporativa organizacional, se logra a través de la comunicación. Se consigue también que ellos sepan hacia dónde va su organización, cómo lograrán los objetivos, qué rol juegan desde la función que cumplen.

La comunicación es esencial para todo eso, pero además es una herramienta para cohesionar y comprometer a todos los integrantes de la empresa.

«Diversos estudios demuestran que aquellas empresas que gestionan la comunicación en su interior obtienen mejores resultados económicos, incrementan los niveles de compromiso, etcétera», destaca Úrsula Franco.

La estrategia

Al momento de definir la estrategia de comunicación interna de la empresa, Verónica Sifuentes afirma que conviene preguntarse: ¿qué públicos conviven en mi empresa?, ¿qué temas estratégicos queremos posicionar?, ¿qué mensajes vamos a comunicar?, ¿cómo perciben mis colaboradores la comunicación interna en la empresa? ¿qué tan informados, involucrados y comprometidos se sienten?

«En este punto, es muy importante contar con el feedback de la gerencia general y de todos los gerentes de primera línea, de manera que nos aseguremos que la comunicación interna esté alineada y aporte a los objetivos del negocio», afirma Verónica Sifuentes.

En esta dirección, Silvia Carrillo propone alinear a los equipos directivos, ya que serán ellos los que inicialmente deben definir cómo quieren la comunicación en su empresa, cuáles son los mensajes claves para mover la mente y el corazón de sus colaboradores.

Es clave, refiere Nuria Vilanova, considerar un plan, plantear herramientas y concebir objetivos. El plan debe ser un instrumento al servicio de la dirección general que facilite los objetivos corporativos.

Sin duda, un enfoque estratégico necesita un buen diagnóstico, conocer la cultura de la empresa, los atributos de comunicación y el posicionamiento interno de la marca. Por eso Úrsula Franco insiste en que es esencial indagar sobre qué piensan, sienten y esperan los trabajadores de la empresa, de la información que reciben, de sus líderes, de las campañas, etcétera.

«Luego, se llevan a cabo una serie de despliegues de acciones y tácticas que se efectúan para sacar adelante todo lo planteado», señala por su parte Silvia Carrillo.

Por último, Verónica Sifuentes hace hincapié en que, por más pequeña que sea el área, es muy importante establecer indicadores claros de medición (operativos, perceptivo y de impacto). «Lo que no se mide, no se gestiona», añade Sifuentes.



Los líderes

No hay que olvidar que los líderes son los agentes de comunicación, los modelos a seguir, quienes lideran con el ejemplo y dan sostenibilidad a las estrategias. «Sin un buen líder que tenga la comunicación dentro de sus prioridades, es más complicado obtener los resultados esperados. Con una revista interna o un mailing, no basta, eso no es comunicación interna», advierte Úrsula Franco.

Por eso, como facilitadores que son, hay que dotarles de las herramientas necesarias para que desarrollen su función de comunicadores; pero, además, los líderes tienen que formar parte del plan de comunicación.

Sin embargo, plantea Nuria Vilanova, para que de verdad el plan sea estratégico, ha de ser articulado y apoyado por la dirección y «bajado» a toda la organización. «Es decir, se requiere de un sistema de comunicación en cascada eficaz, facilitado por herramientas off y digitales atractivas y por campañas con el colaborador como verdadero protagonista», anota Vilanova.

Comunicación 2.0

Con lo difundido que está entre las personas y empresas, es imposible hacer a un lado a las redes sociales. Más todavía ahora que la generación Y está incorporándose a las empresas.

A decir de Nuria Vilanova, a las redes sociales no solo hay que acogerlas sino potenciarlas, porque abren la posibilidad de crear espacios colaborativos, líderes cercanos que favorezcan la co-creación, nuevos espacios de innovación pensado por y para las personas, donde todos los colaboradores tienen una voz y un sitio.

Las redes sociales, dentro de la empresa, favorecen no sólo conocimiento sino también

comportamientos que refuerzan al equipo y potencian líderes e iniciativas que hacen crecer a la organización.

No es de extrañar, entonces, que cada vez más organizaciones estén creando cargos como el de community manager (administrador de comunidad en línea), que se encarga de gestionar todo lo que son las redes sociales internas y externas.

Úrsula Franco afirma que, incluso pensando en aquellas empresas que aún no dan el salto, lo primero es tener una política de uso e interacción de redes sociales: ¿qué hacen nuestros trabajadores en las redes sociales?, ¿qué debemos reforzar para un buen uso?, etcétera.

Plataformas

Por otro lado, existen diversas plataformas 2.0 para potenciar la comunicación. Una empresa descentralizada puede aprovecharlas, incluso aquellas que estando en un solo local, tiene equipos muy grandes de trabajo o esperan interactuar con otras áreas.

No obstante, previene Úrsula Franco, la comunicación interna 2.0 no reemplaza la comunicación cara a cara, sino es un plus y hay que saber aprovecharlo para romper barreras, para estar al tanto de lo que piensan los trabajadores en tiempo real, sin tener que esperar a la encuesta anual de clima o comunicación interna, por ejemplo.

Nadie espera, por ejemplo, recibir feedback a través del chat o del correo electrónico. «Nuestras investigaciones revelan que el espacio ideal que los colaboradores buscan para recibir los mensajes de la empresa, para entender a sus organizaciones, sigue siendo el espacio humano de interacción», declara Silvia Carrillo.



Ferreyros

Un caso notable de gestión de comunicación al interior de una organización, que toma en cuenta los elementos planteados, es el de Ferreyros. Empresa que tiene un área de

Comunicación Interna (dentro de la Gerencia Central de Marketing) y que, afirma Verónica Sifuentes, tiene la responsabilidad de definir y evaluar la estrategia de comunicación interna de la empresa, asegurándose que esté alineada con los objetivos de la compañía y validada por la gerencia general y de Recursos Humanos.

El plan de comunicación interna de Ferreyros se sustenta en una plataforma diversa en medios y espacios de comunicación. Los que han sido diseñados teniendo en cuenta el nivel de acceso, relevancia y perfil de sus colaboradores.

«Además de una correcta gestión, la evaluación constante del impacto y eficiencia de los espacios de comunicación es clave en el éxito de la comunicación interna», opina Verónica Sifuentes.

El plan de Ferreyros engloba tanto medios digitales (intranet, mailing), medios impresos (revista, periódicos murales, afiches) como medios humanos (jefes y red de voceros de comunicación interna).

«Este último punto es clave, ya que contar con medios o canales humanos de comunicación (cara a cara) nos permite promover el diálogo y generar mayor impacto. Hace cerca de dos años creamos una Red de Voceros de Comunicación Interna, conformado por más de 140 colaboradores a nivel nacional, que se han convertido en nuestros aliados de comunicación», aclara Verónica Sifuentes.

Ahora, en cuanto a espacios de comunicación, Verónica Sifuentes señala que los principales en Ferreyros son la reunión de fin de año y la inducción al personal nuevo.

Además, han definido canales de comunicación segmentados por público. Cuentan con boletines exclusivos para jefes y voceros internos, así como un sitio web interno (anexado a la Intranet) para mantener a la fuerza de ventas informada y alineada a la estrategia de marketing de la empresa.

Errores comunes

Ahora bien, conseguir plasmar una gestión estratégica como la descrita requiere de conocimiento y experiencia en el tema. No todas las organizaciones lo tienen, por eso es habitual que muchas caigan en errores que son comunes.

Tal vez lo más paradójico en la gestión de la comunicación interna sea no escuchar al colaborador o, habiendo escuchado lo que nos dice, no hacer nada con la información que se recoge.

Suele ser asimismo común, pero equívoco, el hecho de preocuparse por cubrir una situación coyuntural sin pensar en el medio y largo plazo. Lo mismo, es trazar un plan sin tener una estrategia. «Sólo con una estrategia en comunicación interna podrá realizarse un plan adecuado a la organización que responda a las necesidades e intereses de sus colaboradores», previene Nuria Vilanova.

Otro error habitual es no consultar al equipo directivo y no comprometerlo. Por otro lado, no son pocos los que creen que gestionar la comunicación interna es crear medios de comunicación, como boletines, revistas, intranet, redes sociales.

Hay que tener presente que la comunicación interna es mucho más que un medio, es todo un ecosistema donde conviven información, herramientas y personas. «El objetivo común es comunicar para transformar realidades, actitudes, comportamientos. Comunicar eficazmente

para hacer crecer a la empresa», subraya Nuria Vilanova.

Mientras que Verónica Sifuentes anota que una actitud errónea habitual es gestionar la comunicación sin tomar en cuenta los diversos públicos internos y sus necesidades. «El ejercicio de segmentación es básico», enfatiza la ejecutiva de Ferreyros.

Estrategia y táctica

También se suele confundir qué cosa es estrategia, táctica y acción. La estrategia es cómo vamos a lograr, cómo vamos a llegar a los objetivos. «Ese “cómo” te proporciona el enfoque que se debería tener en cuenta para luego plantear las acciones. Muchas veces se tiene una mirada muy táctica o técnica de la gestión comunicacional», explica Silvia Carrillo.

No contar con indicadores que demuestren el impacto de la comunicación interna en el negocio, es algo de ocurrencia muy común. «Medir únicamente la comunicación interna a partir de las herramientas: "lectoría de la revista", "ingresos a la intranet", es un enfoque erróneo», anota Úrsula Franco.

A veces se asume, por otro lado, que el líder tiene capacidad de comunicarse de una manera efectiva, asertiva, constante; pero, quizás, él no tenga interiorizado o no sepa cómo hacerlo de una manera adecuada.



«Los líderes necesitan formación, apoyo, seguimiento. Muchas veces los talleres de comunicación efectiva quedan en eso, sesiones intensivas sin monitoreo, con tips que no se llevan luego a la práctica», previene Úrsula Franco.

Son, todos estos, errores propios de un proceso de expansión hacia una gestión más estratégica a las que están propensas las empresas peruanas.

Expansión que, dicho sea de paso, y a partir de los elementos analizados, continuará en los siguientes años, conforme gane importancia la comunicación interna en las organizaciones.

«Especialmente si se tiene en cuenta que los aspectos que ahora interesan mucho a las empresas, como la cultura organizacional, el clima laboral, cómo desarrollar a sus colaboradores o cómo afrontar los cambios, todos ellos requieren de algo fundamental: una adecuada comunicación», concluye Silvia Carrillo.

 Compartir |      

COMENTARIOS

#1 00:41:51 | 25.06.2014

Publicado por: **alberto**

Desde Lima Perú:Les manifiesto que la disertación es muy clara, solo se necesita que se efectivise en la práctica lo descrito en la exposición. aca en el Perú hace falta mucho difundir este tema, porque los empresarios creen que son gastos individuos invertir en esta área, cuando es lo contrario. Saludos Alberto Luna

#2 18:25:04 | 02.06.2014

Publicado por: **Tomas Mañuico**

Como podríamos usar la comunicación mas efectiva en las PYMES ya que el numero de colaboradores es muy reducido y también las jefaturas o gerencias casi son planas

Comentario

Nombres

E-mail

Blog o Web (opcional)

Infocapitalhumano.pe, es el portal de recursos humanos en Perú con información especializada del y para el área de recursos humanos.
Los creadores de este portal de recursos humanos suman años de experiencia en el sector de recursos humanos,
y también son editores de la Guía del Capital Humano y organizadores de Expo Capital Humano.

Expo Marketing Perú: www.infomarketing.pe | Diseño Web y Posicionamiento SEO : 