

"CAMINANDO HACIA EL FUTURO"

EL PAPEL ESTRATÉGICO DE LA COMUNICACIÓN EN LA GESTIÓN DE LA EMPRESA

ORENCIO LÓPEZ DOMÍNGUEZ

Socio Director 
Consultoría Sanitaria

olopez@innovasalud.es

¡¡ LA "NO COMUNICACIÓN" ES IMPOSIBLE !!



¡¡ COMUNICAR ES INFORMAR... Y ADEMÁS ES COMPARTIR Y COMPRENDER !!



¡¡ SIN NO GESTIONAMOS LA COMUNICACIÓN ES CUANDO PASAN COSAS!!

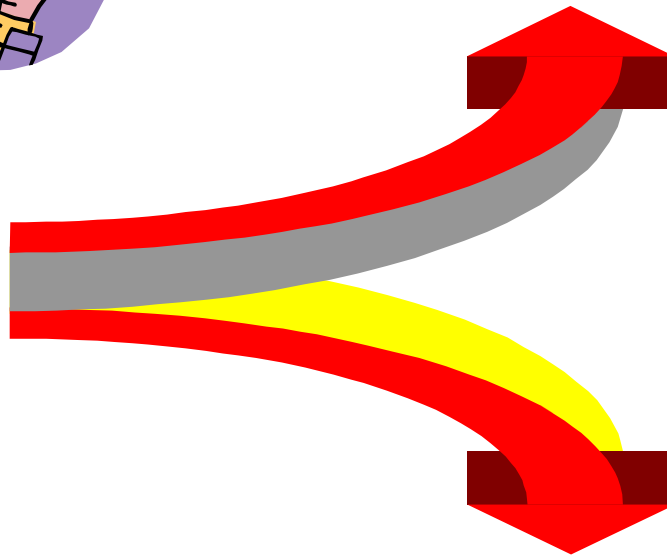




INTERNA

(Empleados, accionistas,
asociados, proveedores...)

COMUNICACIÓN EMPRESARIAL



EXTERNA

(Clientes, sociedad...)

OBJETIVOS DE LA COMUNICACIÓN

EXTERNA

- Informar
- Inducir y persuadir hacia la compra
- Fidelizar al cliente

INTERNA

- Informar
- Lograr un clima de integración e incrementar la productividad y la motivación
- Satisfacción y sentido de pertenencia

**El valor de la comunicación para
la reputación corporativa**

**El valor de la comunicación
como instrumento de gestión**

EVOLUCIÓN DE LA COMUNICACIÓN EMPRESARIAL

- Muchos mensajes
- Diferentes mensajes



SENCILLO, COMPRESIBLE, RELEVANTE,
REPRESENTATIVO

COMUNICACIÓN EXTERNA

COMUNICACIÓN EXTERNA

La gestión de los intangibles como nuevo paradigma de la comunicación empresarial

El presente de la comunicación empresarial se centra en la gestión de los recursos intangibles de las empresas porque éstos son los que más valor económico generan

COMUNICACIÓN EXTERNA

Intangibles... ¿de qué hablamos?

- Imagen corporativa, marca, reputación, conocimiento o capital intelectual, ética y RSC y cultura corporativa.
- Cuestiones como buen gobierno corporativo está incluido en el intangible ética empresarial, la reputación interna en RSC...



COMUNICACIÓN EXTERNA

Intangibles... ¿de qué hablamos?



La reputación según el Merco (www.merco.info):

- 1. Resultados económico financieros.
- 2. Calidad de la oferta comercial.
- 3. Calidad laboral.
- 4. Ética y responsabilidad corporativa.
- 5. Innovación.
- 6. Presencia internacional

COMUNICACIÓN EXTERNA

La reputación como desiderátum de la gestión

Monitores de referencia	Elaborado por	Publicado por	Año y país
Global Most Admired Companies	Hay Group	Fortune	1983, USA
Review 200	DHL /ACNielsen	FEE Review	1993, Asia
Britain's Most Admired Companies	Nottingham Univ.	Management Today	1994, Reino Unido
Reputation Quotient	Harris Interactive	Wall Street Journal	1999, USA y Europa
World's Most Respected Comp.	PwC	Financial Times	1999, Reino Unido
Merco	Villafañe & Asociados	ABC y Vocento	2000, España

Monitor Español de Reputación Corporativa

En España crece el número de empresas que incorporan la posición en Merco a sus objetivos (Siemens, Iberdrola, Inditex, Novartis...) por la influencia creciente de los monitores de reputación en la gestión empresarial.

COMUNICACIÓN EXTERNA

La reputación como desiderátum de la gestión

Monitor Español de Reputación Corporativa

1. Merco es el único monitor en el mundo **con triple evaluación**: encuesta a directivos, evaluación de expertos (Analistas financieros, ONG's, Consumidores, Sindicatos y Líderes de opinión) y evaluación directa en cada compañía preseleccionada.
2. Es un **monitor independiente** que no recibe subvención alguna y se financia exclusivamente a través de la comercialización de sus resultados (informes confidenciales que adquieren libremente las empresas que recogen su perfil de reputación), y difusión por los diarios Cinco Días, el País, ABC y los diarios de Vocento.
3. El Merco es el único monitor de reputación que se elabora en España, desde el año 2000, y que publica **cuatro rankings de reputación**:
 - Merco Empresas: Las 100 empresas con mejor reputación corporativa.
 - Merco Líderes: Los 100 líderes empresariales con mejor reputación.
 - Merco Marcas: Rankings sectoriales de las marcas con mejor reputación de marca.
 - Merco Personas: Las 100 mejores empresas para trabajar en España.

COMUNICACIÓN EXTERNA

Redefinición de las Direcciones de Comunicación

El profesional de los Dircom ha cambiado radicalmente sus funciones, apareciendo nuevas funciones como:

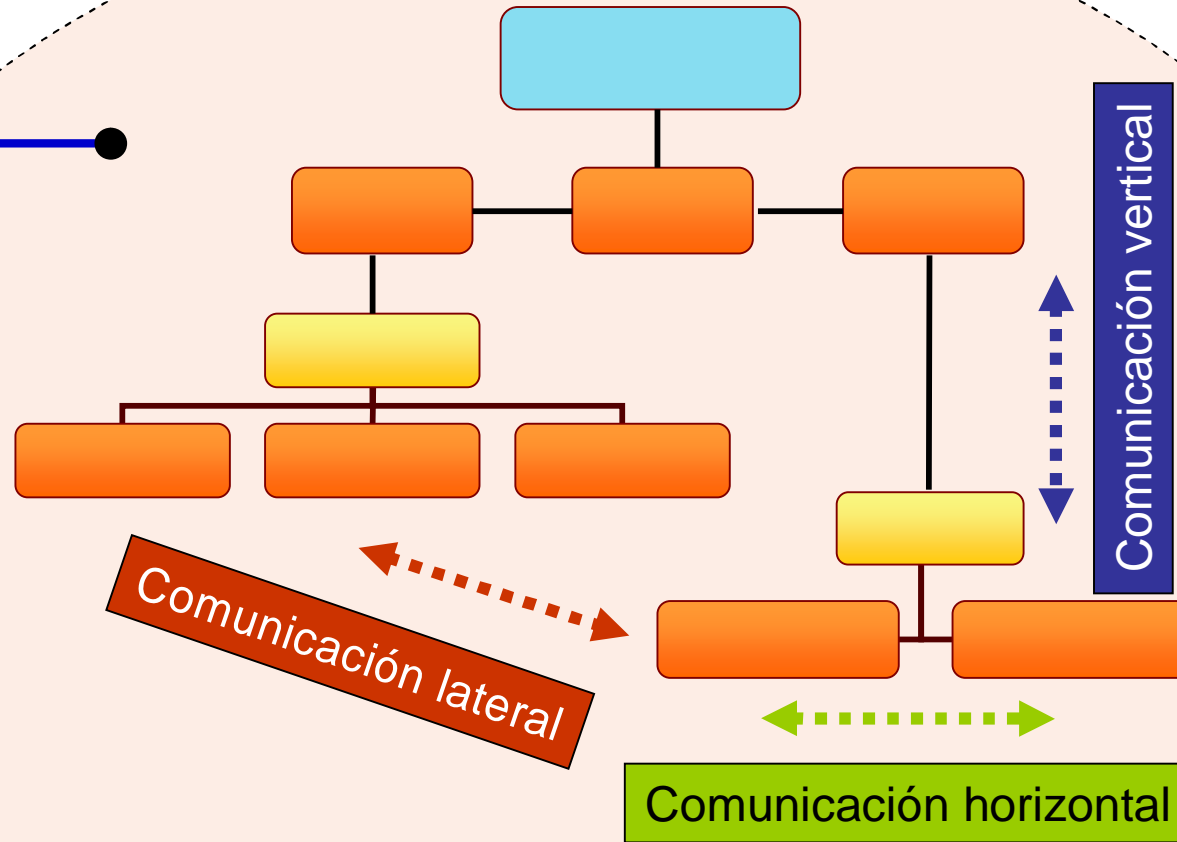
- La relación con inversores y clientes
- La gestión de la reputación corporativa e interna

En las grandes compañías sus Dircom ocupan la primera línea orgánica y están en el Comité Directivo:

Luis Abril (Telefónica) Javier Ayuso (BBVA) JL González Besada (Iberdrola) José Cendoya (Santander) Jesús Echevarría (Inditex) Juan José Almagro (Mapfre) Jaume Giró (Repsol YPF) Gregorio Panadero (Ferrovial) Juan Astorqui (Caja Madrid) Luis Díaz Guèll (Iberia) Gabriel Castro (Endesa) José Manuel Velasco (Unión Fenosa)

Comunicación externa

Comunicación interna



COMUNICACIÓN EMPRESARIAL

COMUNICACIÓN INTERNA

"**M**e gusta recordar una afirmación con la que estoy plenamente de acuerdo, y que he escuchado a algunos autores que defienden que si el siglo XIX fue el siglo de las máquinas y el siglo XX el de los sistemas, **el siglo XXI será el de las personas.**"

-I sidro Fainé (Presidente CEDE)-

COMUNICACIÓN INTERNA

COMUNICACIÓN ENTRE LAS PERSONAS

La comunicación interna es una herramienta de gestión y de calidad total (mejora continua)

Persigue contar a su públicos internos lo que hace la organización para lograr un clima de integración e incrementar la productividad y la motivación.

La pionera al crear un departamento en España fue CASA en 1984

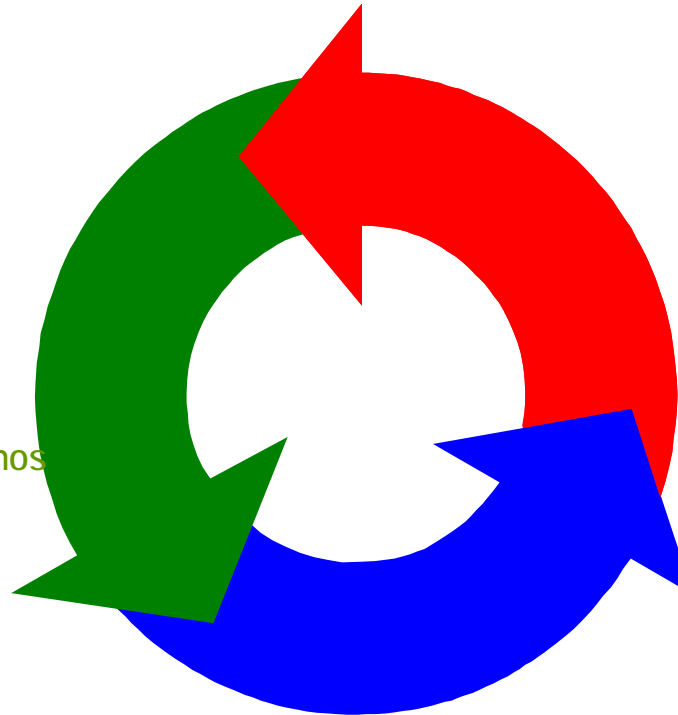
COMUNICACIÓN INTERNA

¿Para qué sirve la comunicación interna?

- ✓ **Influir** sobre los profesionales para que **quieran aportar** lo mejor de su profesionalidad al logro de los objetivos de la organización
- ✓ Facilitar el **diálogo** entre las organizaciones y sus profesionales, ayudando a poner de manifiesto y a **ampliar la convergencia** entre las necesidades y expectativas de los profesionales y las de las organizaciones
- ✓ Transmitir y ayudar a evolucionar la **cultura corporativa**
- ✓ Difundir entre los profesionales un **estilo de gestión** y unas realizaciones que aporten **credibilidad y confianza** en el proyecto empresarial

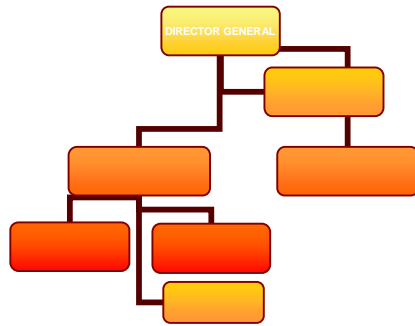
OBJETIVOS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

Conceptuales
Entender mejor por qué hacemos
(Pensamientos)



Operativos
Hacer mejor lo que debemos
(Conductas)

Emocionales
Sentirnos mejor con lo que hacemos
(Sentimientos)



COMUNICACIÓN INTERNA

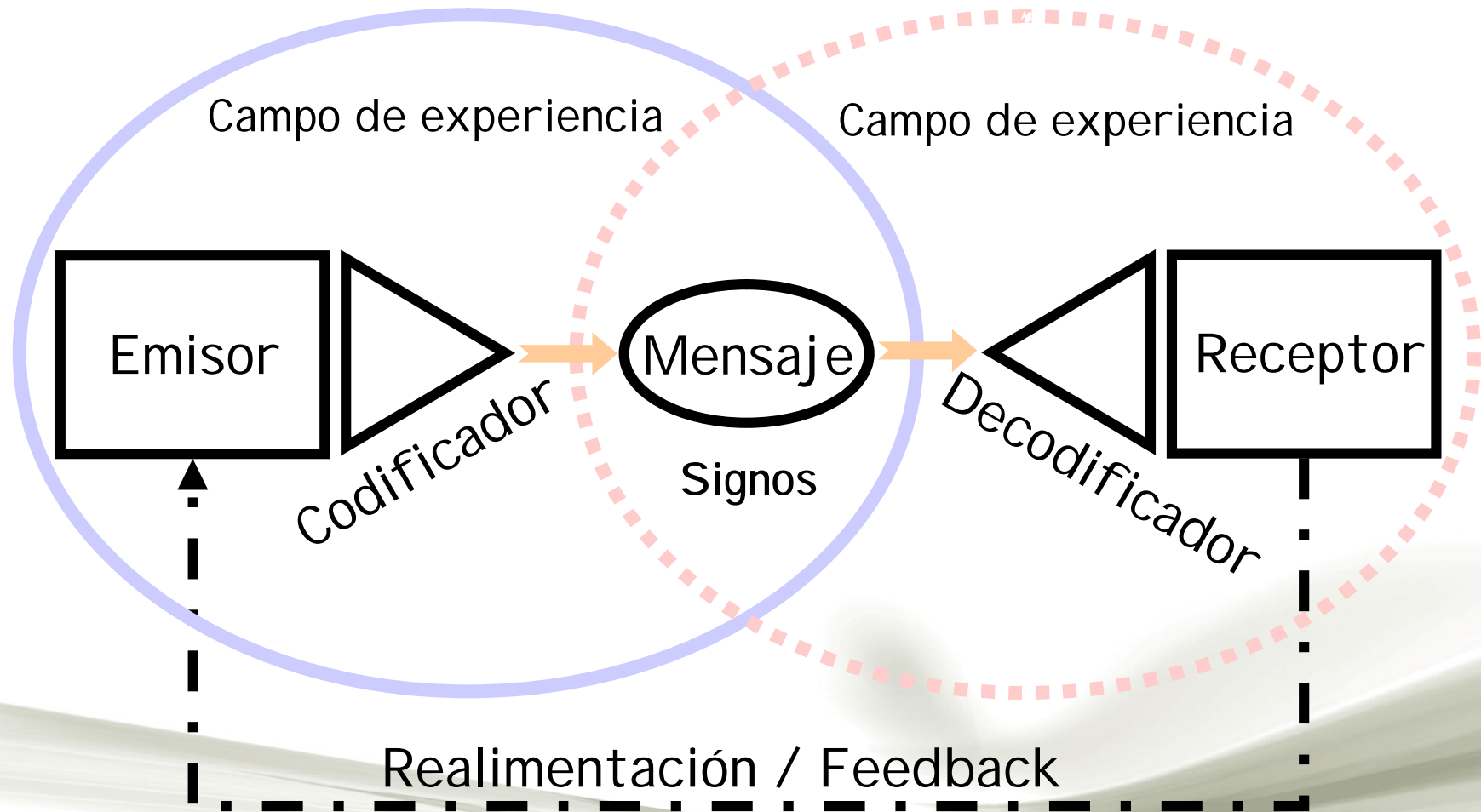
Información
(Qué)

Tecnología
(Cómo)



Personas
(Quiénes)

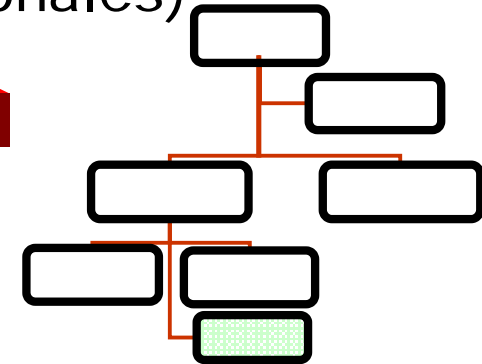
LA COMUNICACIÓN: PROCESO



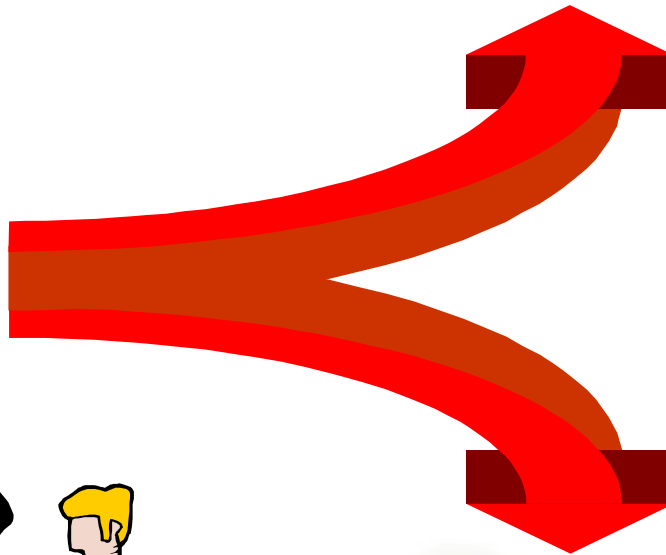
COMUNICACIÓN INTERNA

FORMAL

(Canales determinados e institucionales)



COMUNICACIÓN



INFORMAL

(No sigue las líneas del organigrama)

COMUNICACIÓN INTERNA

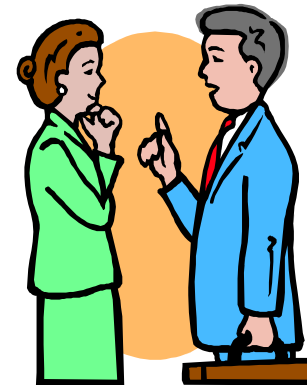
Mensaje

En publicidad se denomina, anuncio, spot o cuña

QUÉ SE DICE
(Contenidos)

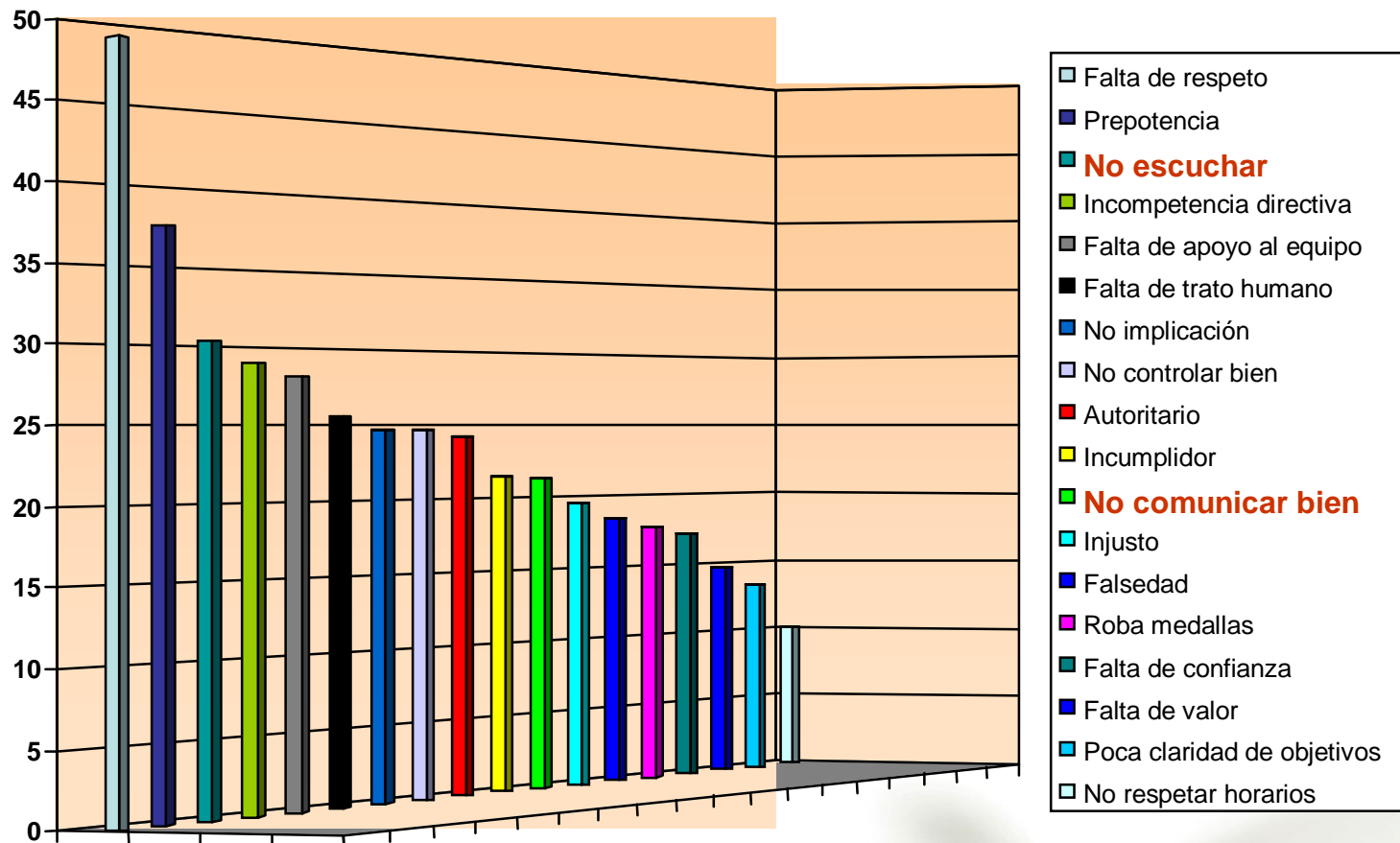


CÓMO SE DICE
(Significados)



Se constituyen mediante símbolos e ideas y se expresan mediante palabras, música, textos, gráficos o ilustraciones, gestos, comportamientos, emociones, ambientes.....

LOS 18 COMPORTAMIENTOS MÁS IRRITANTES DE LOS JEFES(*)



(*) Fuente: Otto Walter, 2004

¿DECIMOS LO QUE QUEREMOS DECIR?

- Cuando un diplomático dice: "SI"
 - Quiere decir "QUIZAS",
- Cuando dice "QUIZAS"
 - Quiere decir "NO",
- Y si dice "NO"
 - Entonces no es diplomático.



¿DECIMOS LO QUE QUEREMOS DECIR?

CREDIBILIDAD

LA COMUNICACIÓN: CONDICIONES DEL MENSAJE.

A → Captar la atención

I → Despertar interés

⇒ Signos de la experiencia común
(lenguaje entendible por el otro)

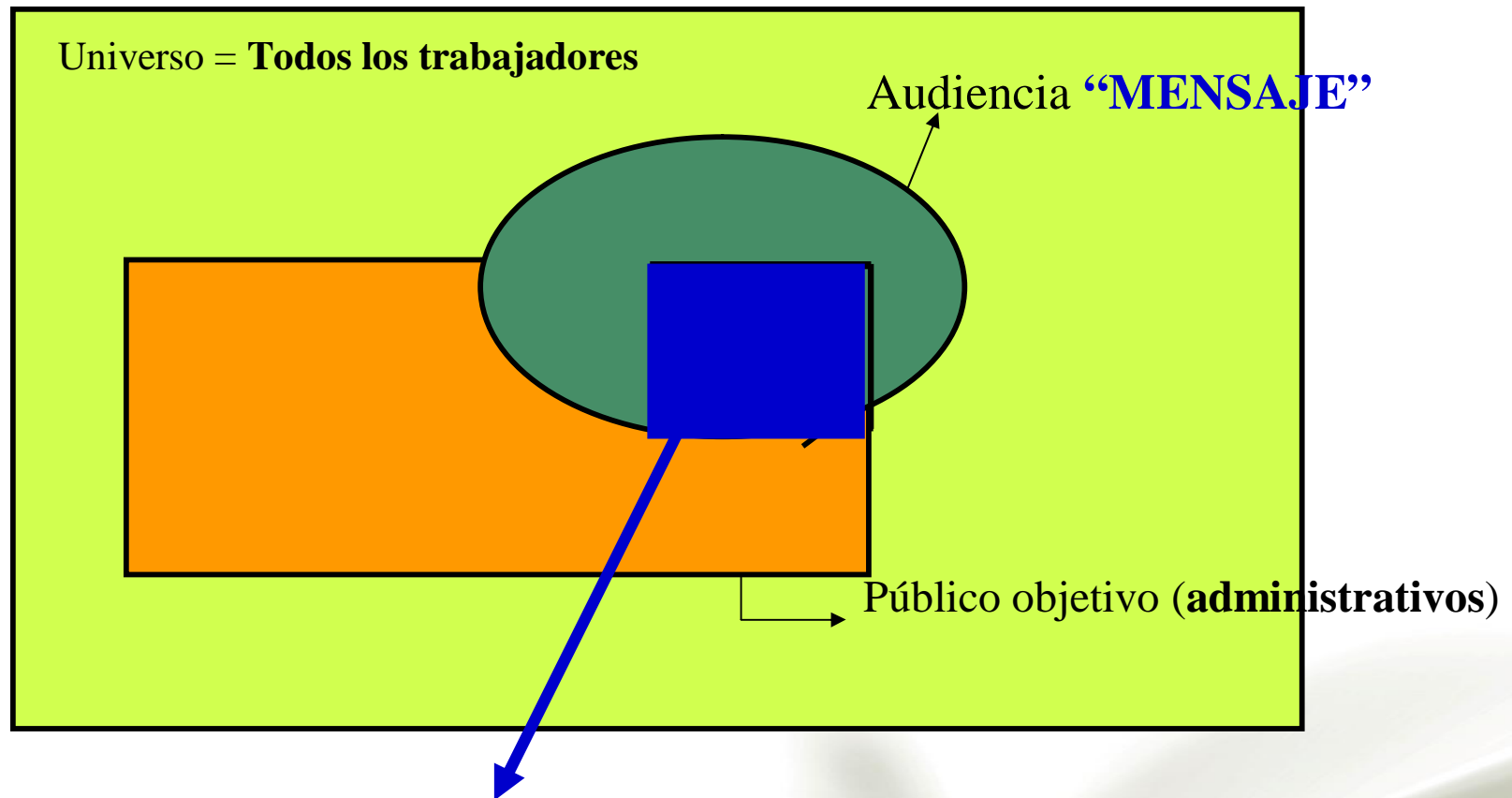
D → Inducir deseo

⇒ Necesidades o problemas del receptor
Sugerir alguna solución

A → Impulsar a la acción

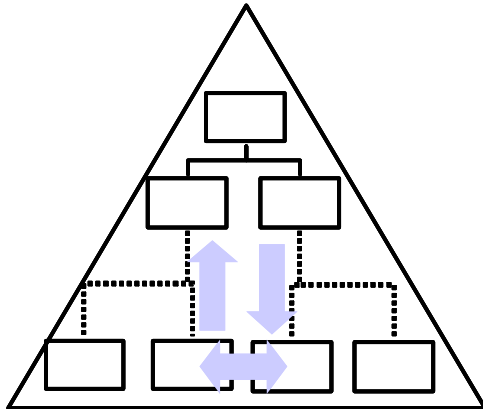
⇒ Indicar solución adecuada a:
Situación, grupo,..

¿SABEMOS PARA QUIEN VA DIRIGIDO?



Audiencia Útil = Administrativos atención directa

CANALES DE COMUNICACIÓN



Se seleccionan los soportes, buscando una combinación cuya audiencia coincida lo más posible con **el perfil del público objetivo**.

Condicionados por **las características del mensaje**.

•Diarios, Revistas

•Tablones

La revista interna (71%) y los tablones de anuncios (67%) siguen siendo las más utilizadas por las organizaciones

- Buzones
- Radio
- Televisión
- Internet
- Intranet

•Mailing personal

- Folletos
- Recalcos publicitarios

•Portal del empleado

institucionalizado en el 72% de los casos y para el 55% se ha convertido en el medio de difusión preferido.

- Señalización y rótulos
- Manual de acogida
- Eventos y exposiciones
- Patrocinios y mecenazgo
- Anuarios, guías y directorios
- Actividades Sociales
- Blogs corporativos

“Aunque no hay números exactos, se estima que alrededor del 45% de entre las 1000 primeras compañías (que cotizan en bolsa) norteamericanas tienen blogs.

¿CUÁLES SON LOS PROBLEMAS DE COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA?

Emisor

- No es confiable
- No comunica, informa
- Filtra la información (mandos medios)
- Cree que hablar es comunicarse
- No conoce a su receptor, ni le interesa.
- Lo importante es lo que uno dice
- No tiene voluntad de dialogo ni de feedback
- No basta con tener voluntad, hay que ser capaz

Cultura

- Secretismo, miedo a dar información
- No valorar al personal
- Subestimarlos, que cada uno se ocupe de lo suyo
- Doble discurso.
- “Haz lo que yo digo pero no lo que yo hago”
- No se confía en la comunicación como herramienta
- Confunde comunicación con herramientas
- Es una obligación no una responsabilidad
- Se castiga al que pregunta, al que no entiende

Receptor

- Falta de atención
- Defensa psicológica
- Prejuicios
- Emociones

Estructura

- Verticalista y autoritaria
- Burocrática: impide la comunicación rápida y eficaz
- Deforma la comunicación en cada relevo
- Impide que los vínculos sean fluidos.
- Es un mal soporte para la comunicación
- No es permeable a la información

¿CUÁLES SON LOS PRINCIPALES PROBLEMAS DE COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA?



Fuente: Comisión de Comunicación
Organizacional de la Asociación de
RRHH de la Argentina (2005)

1. Se conocen distintas versiones sobre los hechos.
2. No se informa todo lo que se debiera.
3. La información no llega en tiempo y forma.
4. No se cumple lo informado.
5. No existe coherencia entre lo comunicado y los hechos.
6. El emisor de la comunicación no es confiable.

¿CUÁLES SON LOS PRINCIPALES PROBLEMAS DE COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA?

**Existe un contencioso entre los
Departamentos de Comunicación y
Recursos Humanos respecto a quién le
corresponde la función**

Dircom

Asociación de Directivos de Comunicación

✓ **2003:** Expectativas, prácticas y resultados de la Comunicación Interna en empresas e instituciones españolas

✓ **52 organizaciones:**

ü 41 empresas y 11 instituciones públicas

✓ **1.406 personas:**

ü 36 altos directivos

ü 403 directivos y mandos

ü 911 empleados

ü 56 responsables de Comunicación Interna

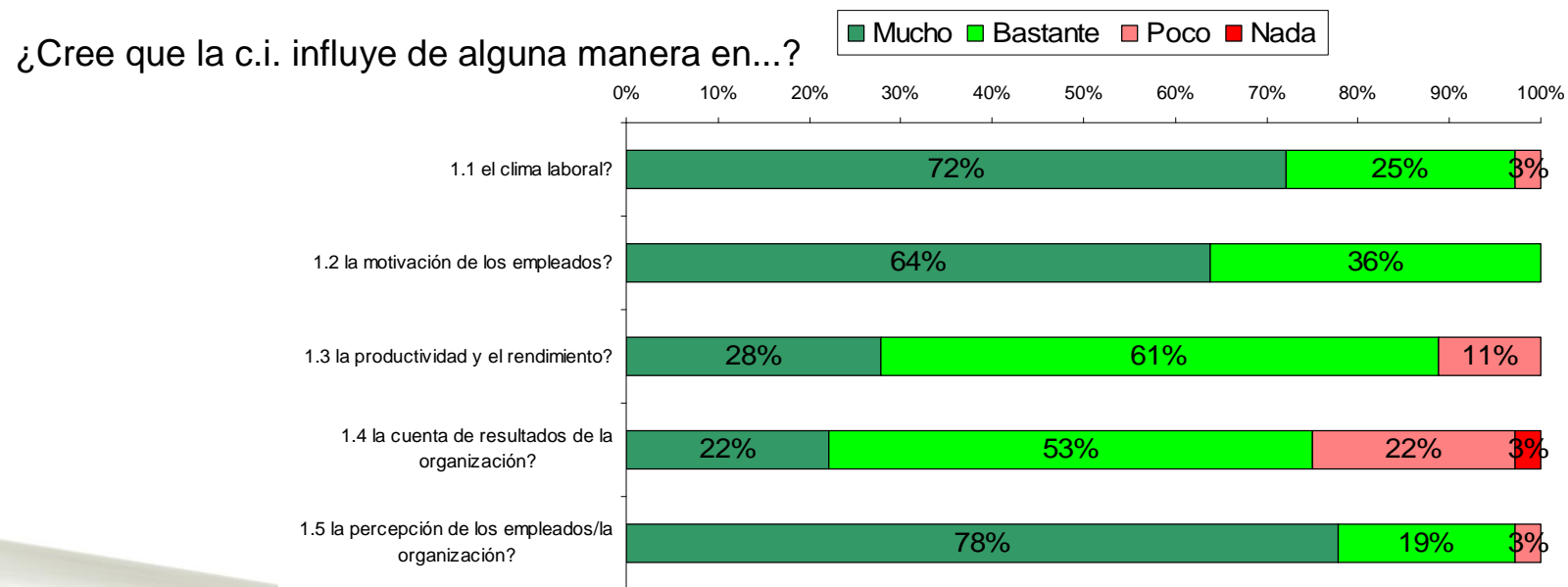
Organizaciones Participantes

Accenture
AEPLA
Alcampo
American Express
Ayuntamiento de Sant Boi de Llobregat
Bancaja
Barclays Bank
Bassat Ogilvy Consejeros de Comunicación
BBVA
BNP Paribas
British American Tobacco (BAT)
Caja Madrid
Carrefour
CEOE
Deloitte & Touche
Diputación Foral Bizkaia
Dirección Gral. Guardia Civil
Dow Chemical
El Corte Inglés
Endesa
ESIC
Fiat Ibérica
Gas Natural
Grup Sagessa
Grupo Holcim
Grupo Santander Central Hispano

IBM
IFEMA
Institut Municipal de Salut Publica
Leche Pascual
Médicos del Mundo
NH Hotels
Olivetti Tecnost
Prosegur
Repsol YPF
Schumbergersema
Servei Catalá de la Salut
Siemens
Tecnomat
Telecinco
Telefónica
Telefónica Data Corporación
Telefónica Data España
Telefónica I+D
Uni2
Unión Fenosa
Universidad Complutense
Universidad Francisco de Vitoria
Universidad San Pablo CEU
Universitat Jaume I
Vía Digital
Watson Wyatt

Resultados más significativos (I)

- ✓ Los altos directivos escuchados **afirman la influencia de la Comunicación Interna en el clima interno y en la movilización empresarial de los empleados** y, en menor medida, en la cuenta de resultados de la organización:



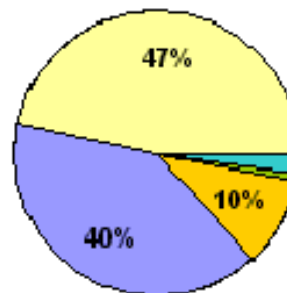
Resultados más significativos (II)

- ✓ Resulta destacable la **proximidad de percepciones** entre los colectivos de la línea ejecutiva y de los empleados
- ✓ Ambos colectivos **reconocen la utilidad** que les reportan las acciones de Comunicación Interna:

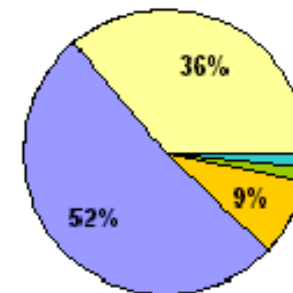
En general, ¿le resultan útiles e interesantes las acciones de c.i. en las que participa?

Le resultan muy útiles en general
Son algo útiles
No le resultan útiles en general
No recibe ni participa en ninguna acción de comunicación interna
No sabe / no contesta

Directores y M.I.: 403



Empleados: 911



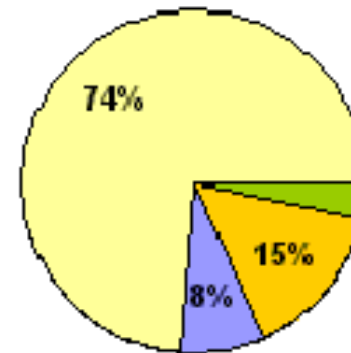
Resultados más significativos (III)

- ✓ La existencia de un instrumento de planificación de la Comunicación Interna parece razonablemente asentada:

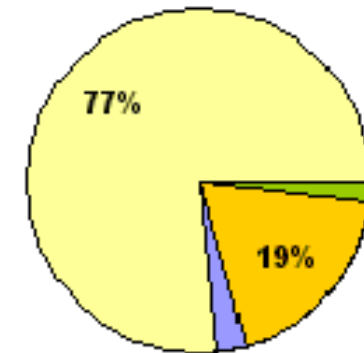
¿Tiene su empresa o institución un Plan de Comunicación Interna?

Sí, tiene un Plan de ese tipo
No, no tiene Plan de Comunicación Interna
No sabe si lo tiene
No contesta

Directores y M.I.: 403



Empleados: 911



Resultados más significativos (IV)

En su opinión, ¿para qué sirven las acciones de c.i. de su empresa o institución?

- Las acciones de comunicación interna de esta organización sirven para intentar que todos los empleados tengan una misma información sobre cómo va la empresa o institución y cuáles son los objetivos

Directores y M.I.:403

Empleados:911

- Con las acciones de comunicación interna, la dirección intenta no sólo aportar mejor información, sino también crear ocasiones y espacios para que los empleados y la dirección dialoguen, se conozcan y se escuchen

Directores y M.I.

Empleados

- Con las acciones de comunicación interna previstas se fijan compromisos de comunicación en los equipos de trabajo que los responsables deben cumplir

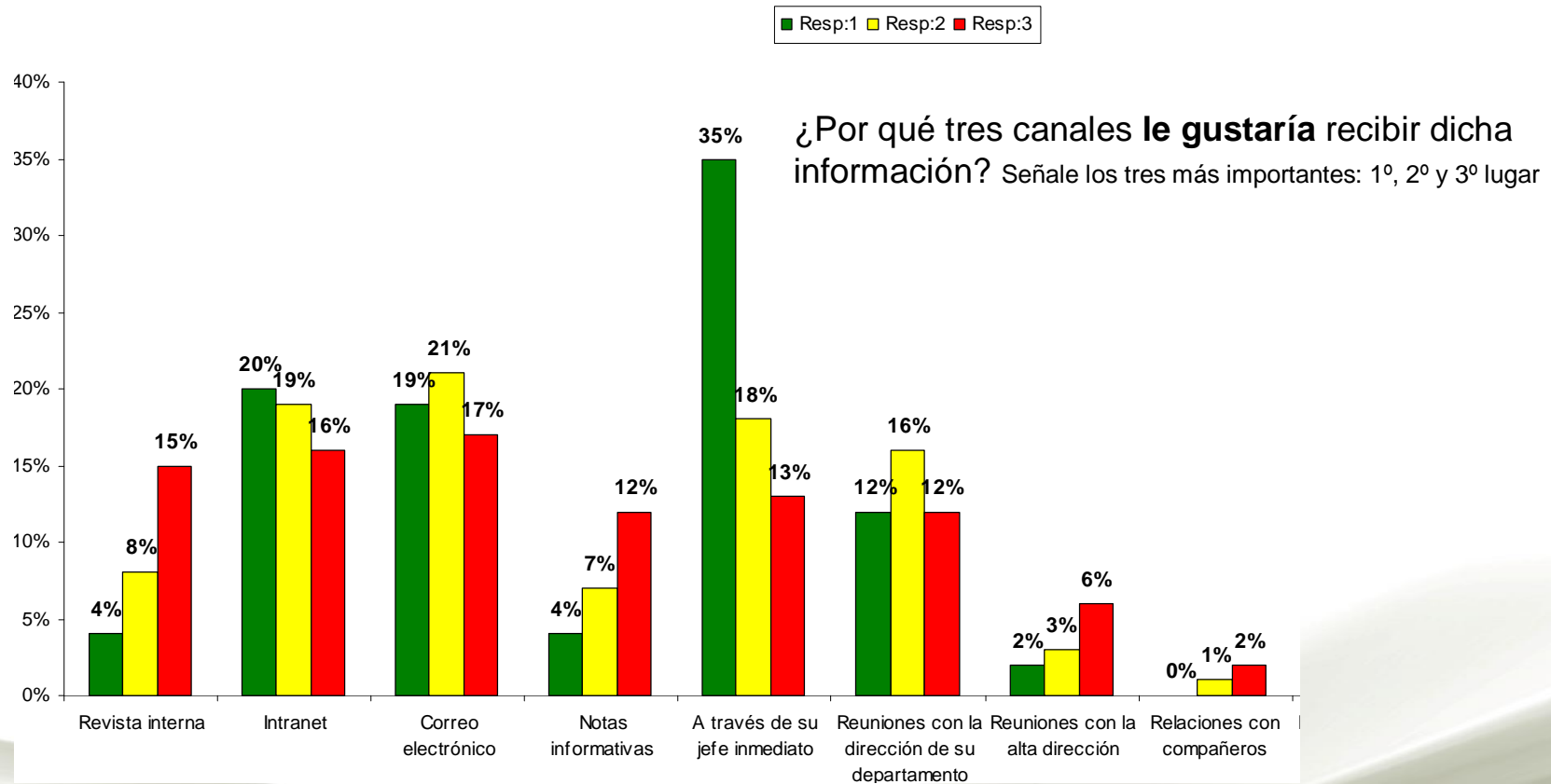
Directores y M.I.

Empleados



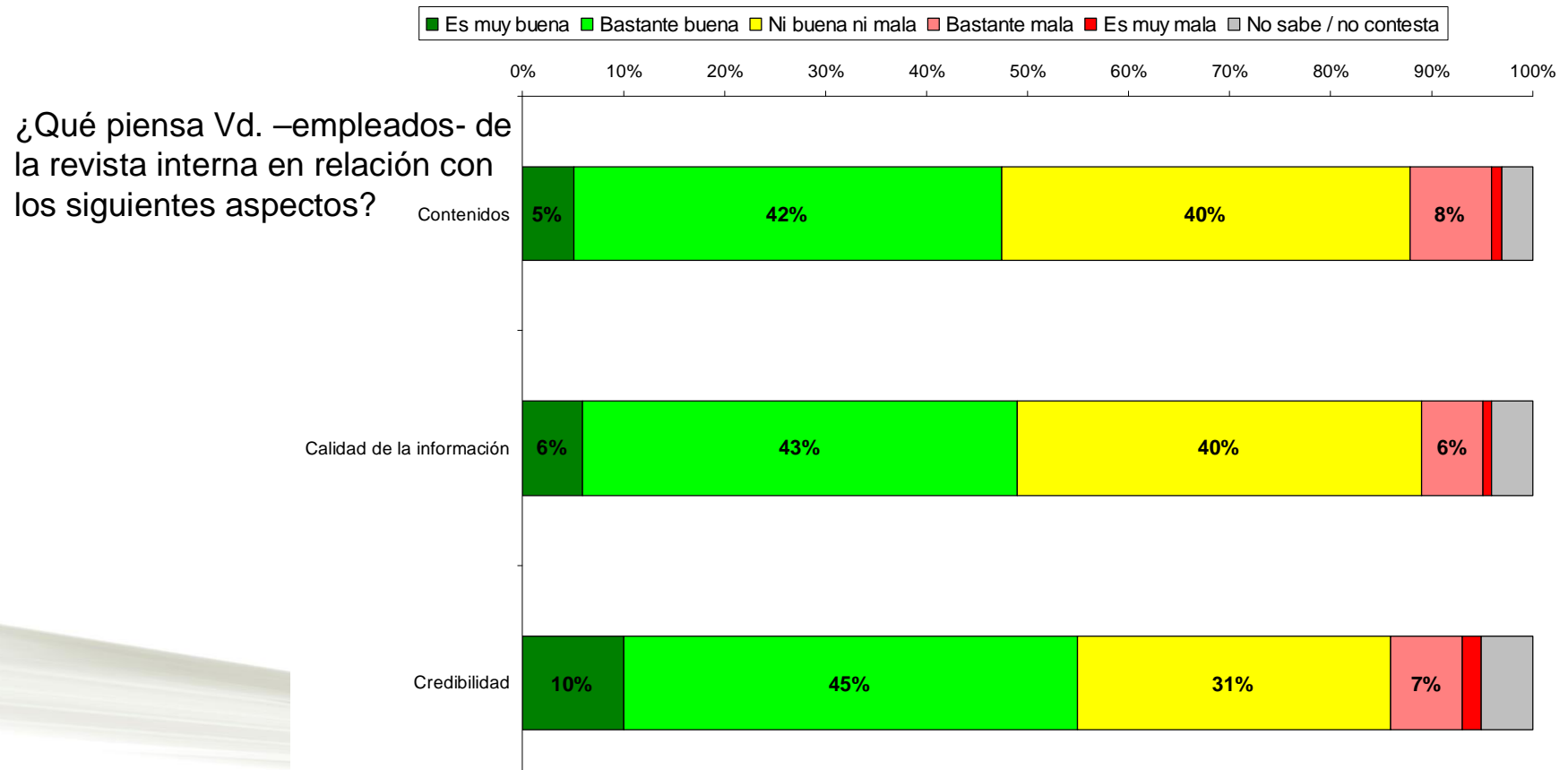
Resultados más significativos (V)

✓ La preferencia de canales se ve confirmada:



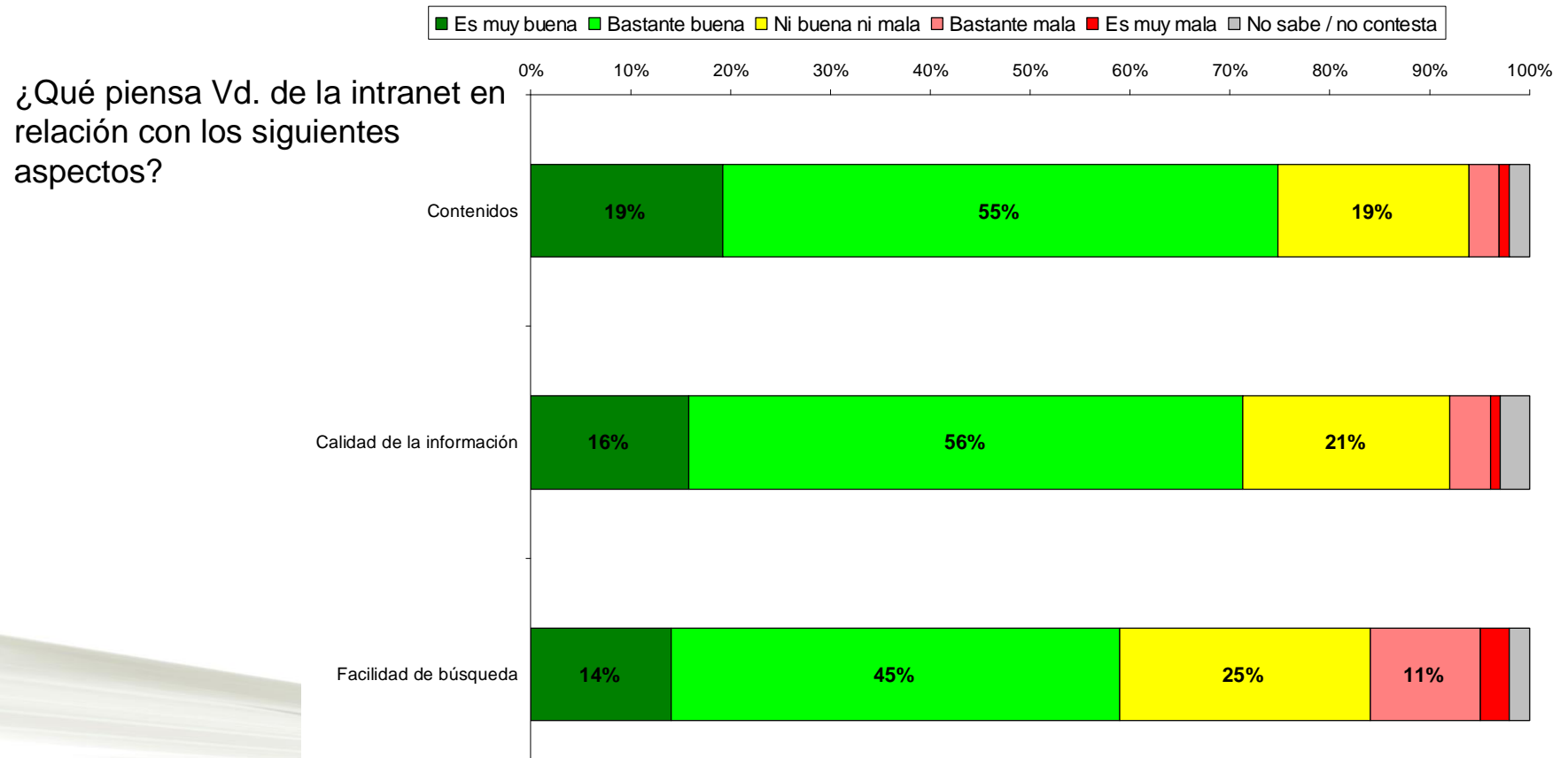
Resultados más significativos (VI)

✓ La revista interna todavía tiene un lugar bajo el sol:



Resultados más significativos (VII)

✓ Intranet está consolidada y es bien valorada:



¡¡ LAS EMPRESAS EXCELENTES !!



GRACIAS....

**Y HASTA CUANDO
QUIERAN**

olopez@innovasalud.es

