

El comunicador interno, de profesional de la información a profesional de la comunicación.

**SIMPOSIO 01: COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL UNIVERSITARIA
CONGRESO COMUNICACIÓN Y PENSAMIENTO UNIVERSIDAD DE SEVILLA 2016**

Dra. Lelia Zapata Palacios
Universidad Complutense de Madrid
Dr. Arturo Gómez Quijano
Universidad Complutense de Madrid

Resumen

Esta ponencia está centrada en la gestión de la comunicación interna en la década de los 90 en empresas e instituciones madrileñas. Responde a dos preguntas, ¿cuál ha sido la aportación y cómo ha evolucionado el perfil del comunicador interno del siglo XX al siglo XXI? Para dar respuesta a estas preguntas se analizaron diversos estudios cuantitativos y cualitativos de esa década. Los resultados obtenidos se contrastaron con estudios del siglo XXI sobre la gestión de la comunicación interna en las universidades de la comunidad de Madrid (2016) y otros estudios cuantitativos sobre el estado de las comunicaciones realizado por la Asociación de Directivos de Comunicación (2010) y por el Observatorio de Comunicación Interna (2009), ambos con sede en Madrid. El comunicador interno en el contexto actual de la globalización y en la era de las conversaciones es un agente de cambio; ha evolucionado de informador, técnico y responsable, a comunicador, estratega, experto y líder. Desde este perfil tiene la responsabilidad de promover el diálogo y la cultura del conocimiento compartido en las organizaciones, contribuyendo a salvaguardar la reputación y la imagen interna. Sin embargo años atrás, era un mero transmisor de informaciones, que informaba verticalmente de forma gradual y seleccionada con el fin de que los trabajadores tengan un adecuado conocimiento de los temas que afectaban la marcha de la entidad.. Su rol ha evolucionado porque también las instituciones y la sociedad han cambiado. En el siglo XXI el responsable de comunicación interna busca comunicar e interactuar con los colaboradores (trabajadores), con el fin de generar participación, aportaciones y promover confianza; su misión más importante es gestionar el cambio y comunicar el proyecto institucional Es en este siglo XXI cuando la gestión de la comunicación interna empieza a ser reconocida y puesta en valor por empresas e instituciones que la consideran una herramienta clave para gestionar el cambio y la transformación. Sin embargo, esta realidad no es una aportación que aparece en este siglo, el valor de la comunicación interna, ha sido recalcada por numerosos académicos y expertos:

Gondrand (1978) del Castillo, Bayón, Arteta (1992) Andreu (1996) Piñuel Raygada (1999), Villafañe (1999), García Jiménez (1998) quienes dejaron constancia de la escasa atención e inversión por parte de las empresas e instituciones, a esta rama de la comunicación.

Palabras clave: Comunicación, comunicador interno, información, Dircom, perfil.

1. Introducción

El comunicador interno ha evolucionado de informador a comunicador, porque la sociedad y las empresas e instituciones han cambiado. En el siglo XX las empresas e instituciones tenían como pilares: la producción, el capital, la información, la jerarquía, los recursos humanos y una organización rígida basada en procedimientos y reglamentos (Toledo Rodríguez 1992: 37). La empresa actual, del siglo XXI tiene otros paradigmas apuesta por la gestión de intangibles (reputación, imagen, marca) se apoya en la gestión del talento, en el conocimiento compartido, en la gestión estratégica (Gil Estallo y Giner de la Fuente 2010: 62).

El perfil del comunicador interno sigue progresando tanto en el sector público como en el privado, no al ritmo que debiera, pero avanza.

Aunque muchas entidades españolas, empezaron a comunicar en los 80, -obligadas por el artículo 64 del Estatuto de los Trabajadores exigía informar al comité de empresa sobre una amplia temática- la década de los 90 fue un año bastante bueno para la creación de unidades de comunicación interna, se inició desde esa fecha el gran despegue, siendo las multinacionales y las grandes empresas las que empezaron a profesionalizar la comunicación interna.

En el siglo XX su responsable tenía como objetivo gestionar la información entre los diferentes estamentos y niveles de la empresa, siendo los medios impresos los más idóneos para establecer la información vertical que generaban, los canales elegidos fueron: revista de empresa, tablones de anuncios, los boletines internos, actos sociales. Se trabajaba con programas y planes de información.

En el siglo XX la función de comunicación interna estuvo vinculada principalmente con la Dirección de RRHH, Formación y Desarrollo, Relaciones Laborales, entre otros (Primer estudio de Comunicación Interna 1990).

Hoy el responsable de la comunicación interna tiene como objetivo liderar las comunicaciones internas, fomentando el diálogo interno entre todas las áreas del negocio, involucrando a todo el personal en las conversaciones. Apuesta sobre todo, por herramientas de escucha como estudios de clima interno, auditorías de comunicación, canales digitales y herramientas colaborativas, trabaja de acuerdo a planes estratégicos de comunicación interna.

La Asociación de Comunicadores señala que la función de comunicación interna forma parte de la estructura de la Dirección de Comunicación (Dircom 2013; 158).

El rol del comunicador interno, sigue evolucionando y se consolida como es de esperar. Según lo demuestran los estudios realizados por el Observatorio de CI de España, la comunicación integra ha ido ganando protagonismo en la mayor parte de empresas e instituciones españolas. Señalan desde este observatorio que la crisis está obligando a las empresas a ser más eficientes, a diversificar y especializarse, a gestionar el cambio y que la gestión de la comunicación interna, aporta: escucha activa, intercambio de conocimiento, motivación, capacidad para involucrar y emocionar (Observatorio de CI estudios 2009).

Aunque hoy ya han pasado más de 26 años desde que se realizó el primer estudio de comunicación interna, es indiscutible que la comunicación interna sigue fortaleciéndose en empresas e instituciones. Sin embargo, tiene aún muchos pasos por dar, uno de ellos, el principal problema sigue siendo el de siempre: la asignación de una partida presupuestaria y de recursos humanos, ya que con escasos recursos económicos y sin inversión el profesional responsable de comunicación interna, se encontrará muy limitado en sus funciones. (Primer Estudio de Comunicación Interna 1990).

2. Objetivos y características de la investigación

La finalidad de la investigación ha consistido en realizar un análisis tanto del marco teórico como del práctico de los respectivos siglos. Aunque hemos establecido una comparación con la época actual, nos hemos centrado en la década de los 90.

Fueron los objetivos generales de este estudio:

- Conocer la evolución del perfil y las funciones del comunicador interno tanto en las instituciones universitarias madrileñas como en las empresas de Madrid.

Respecto a los objetivos específicos, estos fueron:

- Conocer las aportaciones de académicos y expertos respecto a las teorías y el valor concedido a la comunicación interna en los siglos XX y XXI
- Conocer de forma panorámica la evolución de la unidad de comunicación interna en los siglos XX y XXI
- Conocer cómo gestionaban las grandes empresas de la Comunidad de Madrid la comunicación interna, si disponían de un responsable y de una unidad responsable, de quién dependía y qué tipo de canales empleaban.
- Constatar las conjeturas de que el profesional de la comunicación interna antes era un informador y hoy es un comunicador, comparándolo con la situación actual.

Límites de la investigación. La referida investigación se ha limitado a la Comunidad de Madrid, a las instituciones universitarias madrileñas y a las grandes empresas que operaban en la década de los 90, esta realidad puede no ser extrapolable a otras comunidades autónomas de España. En estas entidades estudiamos cuatro variables: existencia de un responsable de comunicación interna y de un área responsable de comunicación interna, órgano o departamento en el que se le ubica y depende y, los canales de comunicación más utilizados

Hipótesis y antecedentes. Partimos de la hipótesis de que la misión del comunicador interno en la década de los 90 fue informar y que hoy es comunicar y que esta realidad afectaba tanto a instituciones universidades de la Comunidad de Madrid como a empresas en general. Otras hipótesis a demostrar era que está variando el área de comunicación interna respecto a: ubicación, dependencia y denominación de la unidad.

3. Material y métodos

La investigación está centrada en la década de los 90, en la Comunidad de Madrid y tiene un marco práctico y teórico.

Marco práctico. Para comprender la realidad del comunicador interno institucional en la Comunidad de Madrid, hemos consultado y tenido en cuenta los estudios cuantitativos y cualitativos de la gestión de la comunicación interna en la década de los 90 en la Comunidad de Madrid. Para conocer su evolución hemos revisado y analizado los resultados del Estudio del estado de la comunicación DIRCOM 2010, las conclusiones de los tres últimos estudios cuantitativos elaborados sobre el Observatorio de Comunicación interna 2009, así como los resultados del estudio cuantitativo realizado en febrero del 2016 en las instituciones universitarias madrileñas.

Marco teórico. Por otro lado, esta investigación estuvo complementada con las aportaciones teóricas de 12 académicos y expertos del siglo XX y XXI, teniendo como referencia central el criterio de la Asociación de Directivos de Comunicación de España. Se realizó búsqueda bibliográfica de autores que aportaron en la década de los 90, desde sus teorías a sensibilizar al tejido empresarial e institucional sobre el aporte de la comunicación interna, así como documentarnos con material que evidencie la evolución del perfil del comunicador interno desde los años 90 hasta la actualidad.

Procedimiento. Respecto a las fases de la investigación, se realizó en tres fases: 1ª documentación y estudio, 2ª análisis y 3ª resultados.

1ª Fase de documentación y estudio. El análisis ha estado centrado en la documentación de las siguientes fuentes documentales del Siglo XX y Siglo XXI:

Del siglo XX: Marco práctico.

Circunscribe un estudio cualitativo- selectivo (Análisis y selección de 43 fichas de empresas españolas incluidas en la Guía de comunicación interna en España 1999, de las cuales seleccionamos 16 empresas que operaban en la Comunidad de Madrid. Esta guía fue editada por ADECIN, la única Asociación de Comunicación Interna que existía en España, en esa década en España. (Adecin-Edigrup 1999).

Revisamos una ponencia sobre: La comunicación interna en las empresas de Madrid en 1993: perspectivas futuras celebrada en el marco del II Encuentro nacional de comunicadores internos en 1994 (Zapata, 1994).

- Análisis de los estudios de investigación que sobre el I Estudio del Estado de la Comunicación interna en España, realizado por el Instituto de empresa (Andreu, 1990).
- Análisis del listado de responsables de comunicación en universidades madrileñas que figuran en el Anuario de Comunicación 1999, editado por Dircom.

Del siglo XX: Marco teórico

- Acudimos a las fuentes documentales más representativas de la década de los 90: revisión de la bibliografía más significativa, sobre comunicación interna editada durante la década de los 90. Estudiamos las aportaciones de 6 académicos y profesores que habían dedicado

esfuerzos a sensibilizar a empresarios sobre el valor de la comunicación interna

- Teoría y análisis de expertos y académicos siglo XX

Del siglo XX: Expertos

- Gondrand Francois (1978). Consultor experto en comunicación interna
- Jesús Monroy (1984) Periodista, responsable del departamento de Comunicación de la CEOE
- Rafael Casas (1989) Director de Comunicación de General Motors España

Del siglo XX: Académicos

- Del Castillo Hermosa Jaime, Bayón Mercedes y Arteta Arrúe (1992) Doctores y Profesores de la Universidad de Deusto.
- García Jiménez (1997) Catedrático de Comunicación Audiovisual en la Universidad Complutense de Madrid
- Alberto Andreu (1996) profesor del Instituto de Empresa, autor del primer estudio de comunicación interna en España

Del Siglo XXI: Marco Práctico

- Documentación en los estudios de investigación sobre el Estado de la comunicación en España (2010) realizados por la Asociación de Directivos de Comunicación
- Estudio sobre la Comunicación interna en Empresas Privadas y las Administraciones Públicas Españolas (2009) Observatorio de Comunicación interna.
- Estudio cuantitativo sobre la Gestión de la Comunicación Interna en las universidades madrileñas, realizado en febrero del 2016

Del Siglo XXI: Marco teórico

- Teoría y análisis de expertos y académicos siglo XXI

Del Siglo XXI: Expertos

- Asociación de Directivos de Comunicación. Manual de Comunicación. Edita Dircom (2013)
- Custodia Cabanas (2014). Directora del Observatorio de Comunicación interna.
- Joan Costa, Francisca Morales y otros (2000). Autores del Manual Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional

Del Siglo XXI: Académicos

- Fernando Martín.(2006) Profesor especializado en Comunicación Institucional y empresarial . Universidad San Pablo CEU.
- Nuria Saló (2007) profesora de la Universidad Autónoma de Barcelona. Consultora en Comunicación
- Horacio Andrade, (2005) formador, conferencista y consultor

Aunque hemos considerado todas estas teorías, nos hemos centrado en las aportaciones de dos instituciones claves: el observatorio de Comunicación Interna y la Asociación de Directivos de Comunicación. Custodia Cabanas Directora del Observatorio de Comunicación interna. Cabanas & Soriano, Comunicar para transformar (2014) y Asociación de Directivos de España, Manual de Comunicación. (2013). En cuanto a la utilidad de la investigación, el tamaño de la muestra analizada, consideramos que garantizan suficientemente la representatividad de los resultados obtenidos.

2ª Fase de análisis. En esta etapa nos dedicamos por un lado, a estudiar el aporte de los teóricos y expertos de las respectivas épocas y, por otra, a revisar la praxis de la comunicación interna a partir de las principales conclusiones de los estudios del siglo XX (Zapata 1994) (Adecin –Edigroup 1999) (Andreu 1990), comparando los resultados con las conclusiones de los siguientes estudios: Observatorio de Comunicación Interna 2005, Dircom 2010 (Gómez, Zapata 2016) Este marco teórico y práctico fue de gran utilidad para analizar y constatar la evolución del perfil del comunicador.

Análisis de la figura del Comunicador interno en el siglo XX.

- Primer estudio del Estado de la Comunicación interna en España (1990)
- Estudio cualitativo- selectivo de 16 empresas madrileñas (1993)

Determinación de las variables de análisis:

Respecto a la unidad o departamento de comunicación interna

- o Existencia de un responsable de comunicación interna
- o Departamento en el que está ubicado y/o depende, nominación.
- Equipo de trabajo: número de personas que trabajan en el área de CI

Respecto al trabajo del responsable de comunicación interna

- Herramientas y canales de comunicación a su cargo:
 - Revista de empresa
 - Boletines informativos
 - Buzón de sugerencias
 - Tablón de anuncios
 - Encuestas
 - Intranet empresas que contaban con unidades de comunicación interna

Analizamos los mismos aspectos en los respectivos estudios. Análisis de la figura del Comunicador interno en el siglo XX en los siguientes estudios:

- Estudios de investigación sobre el Estado de la comunicación en España (2010) realizado por la Asociación de Directivos de Comunicación
- Estudio sobre la Gestión del cambio en Empresas e instituciones (2005) realizado por el Observatorio de Comunicación interna.
- Estudio cuantitativo- Encuesta sobre la Gestión de la CI en las Universidades de la Comunidad de Madrid (Gómez y Zapata 2016)

Respecto al departamento de CI

- Departamento en el que está ubicado
- Existencia de un responsable de CI
- Departamento Unidad de la que depende
- Equipo de trabajo que lo integra

Respecto a las herramientas del trabajo del responsable

- Herramientas de CI y acciones de CI en las que trabaja.

Analizamos los mismos aspectos en los respectivos estudios, nos centraremos en los siguientes aspectos: cómo está actualmente organizada la unidad de CI, de qué área depende y dónde está ubicada, así como las principales funciones asignadas en las instituciones universitarias privadas y públicas.

3ª Fase de resultados y conclusiones

En las conclusiones nos centramos a analizar los tres apartados considerados en los objetivos del estudio:

- La existencia de un responsable de la unidad de comunicación interna en el siglo XX y XXI
- La denominación y dependencia de ese departamento de comunicación interna, y
- Roles y responsabilidades del comunicador interno en el siglo XX y en el siglo XXI

4. Resultados

4.1. Marco teórico siglo XX. Sensibilización sobre el valor de la comunicación interna.

En el siglo XX se pronunciaron diversos expertos entre ellos: expertos, académicos, profesores de universidad y de institutos de negocios, quienes divulgaron sus teorías a partir de diversas referencias bibliográficas y/o investigaciones, dando un impulso significativo para la sensibilización en comunicación interna .

Expertos en Comunicación interna

Gondrand Francois (1978). Consultor experto en comunicación interna

Jesús Monroy (1984) Periodista, responsable del departamento de Comunicación de la CEOE.

Rafael Casas (1989) Director de Comunicación de General Motors España

Académicos y profesores

Del Castillo Hermosa Jaime, Bayón Mercedes y Arteta Arrúe (1992) Doctores y Profesores de la Universidad de Deusto.

Alberto Andreu (1996) profesor del Instituto de Empresa, autor del primer estudio de comunicación interna en España.

García Jiménez (1998) Catedrático del departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad II de la Universidad Complutense de Madrid.

Gondrand Francois (1978). Sostiene que la comunicación en la empresa es la información aceptada hasta sus últimas consecuencias, es decir teniendo en cuenta el

proceso de transmisión de la información de un emisor a un receptor (Gondrand 1978 p.328).

Jesús Monroy (1984) exhortaba a empresarios españoles cuidar y atender la comunicación integral es decir, gestionar la comunicación interna y la externa, tarea que requiere de la existencia de un profesional que las lleve a cabo.

Rafael Casas (1989) argumentaba: Sin un conocimiento y comprensión de los problemas de los negocios y sin tener la oportunidad de expresar ideas y preocupaciones, los empleados nunca podrán contribuir a solucionar problemas con los que se enfrenta la empresa y salir así airosa frente a sus competidores.

Del Castillo Hermosa Jaime, Bayón Mercedes y Arteta Arrúe (1992) doctores y profesores de la Universidad de Deusto, advierten: Las comunicaciones internas deben comenzar en cuanto una persona ingresa a la empresa, de forma que cuando los nuevos empleados empiezan a trabajar debe informárseles primero apropiadamente de lo que es la empresa y el papel que van a desempeñar en ella./.../ (Del Castillo, Bayón y Arteta 1992: 83)

Alberto Andreu (1990) Comenta desde su blog personal: En los años 90, y hoy en cierta medida también, se produjo un cierto boom respecto de la función de Comunicación Interna (...) No es posible que ninguna empresa centenaria hubiera podido llegar hasta nuestros días sin un mínimo de comunicación de puertas a dentro. Desde su faceta como investigador y profesor del Instituto de Empresa, realizó en España el autor del Primer estudio sobre el Estado de la comunicación interna en España, en el cual concluyó que La comunicación interna en España es cosa de grandes empresas (Primer estudio de Comunicación Interna en España 1990).

García Jiménez (1998) En la misma línea que Andreu, sentenció: La comunicación interna es todavía una de las grandes asignaturas pendientes de la empresa. (García Jiménez 1998: 54). Jesús García Jiménez fue el primer académico en abordar desde un manual especializado, el problema de la comunicación interna.

4.2. Marco Práctico Siglo XX

Entidades promotoras de buenas prácticas en Comunicación Interna

Mención especial merecen dos organizaciones que dieron y siguen dando impulso a la comunicación interna: Dircom y El Observatorio de comunicación interna. Debemos señalar, que en los años 90 existió en España: ADECIN, Asociación hoy desaparecida pero, que realizó grandes campañas a favor de la comunicación interna.

Adecin: fue la primera Asociación especializada en Comunicación interna, que congregaba a nivel nacional, a profesionales ejercientes e interesados en la comunicación interna. La Asociación de Comunicación interna, nació en 1985, pero fue disuelta en el año 2000. Actualmente, en España existe una única Asociación de comunicación interna con sede en Barcelona, Com Interna.com

1992 Dircom es una asociación profesional que agrupa a directivos y a los profesionales de la comunicación de las empresas, instituciones y consultoras en España, que nace en 1992 con el fin de poner en valor la función de la comunicación y del Director de Comunicación. En actividad hasta la fecha.

2003 El Observatorio de Comunicación interna es una iniciativa pionera en España creada en el año 2003 con el afán de profundizar e investigar acerca de la comunicación interna como herramienta generadora de transmisión de valores, identidad corporativa, cultura y marca interna. Mantiene actividad hasta la fecha.

4.3. Marco práctico siglo XX.

Primer estudio de la comunicación interna en España. Ubicación y dependencia del comunicador interno.

A la pregunta ¿de quién debe depender Comunicación interna? De quien la haga funcionar. Los responsables de la gestión de la comunicación interna fueron directivos y departamentos: Director General (43%), Director de RRHH (35%), Director de Organización (15%). El resto de respuestas se repartían en Unidad de Organización (16%), Marketing (3%), RRPP (2%). (Primer Estudio de Comunicación Interna 1990).

Eran muchas las empresas que no habían profesionalizado la figura del comunicador interno, y apenas contaban con canales oficiales. Aunque la función se estuviera desarrollando desde otros puestos o unidades sólo un 7% de la muestra disponía de responsables formales de comunicación interna (Primer estudio del Estado de la Comunicación Interna en España: 1990).

Estudio cualitativo-selectivo en las empresas de la Comunidad de Madrid Ubicación y dependencia del comunicador interno en Empresas Madrileñas.

Según se expuso en el II Encuentro Nacional de Comunicadores Internos (Zapata Lelia, 1994) la comunicación interna era dependiente de distintas áreas, unidades y departamentos. La comunicación interna ha dependido del Departamento de Comunicación, de RRHH, del Gabinete de Prensa, de Marketing, de relaciones

externas, de formación y así se contabilizaron en el siglo XXI más de 20 denominaciones distintas.

Buenas prácticas en comunicación interna en la Comunidad de Madrid: década de los 90

Respecto a las iniciativas más relevantes en comunicación interna las lideraban las grandes empresas que en su mayoría eran multinacionales.

El estudio cualitativo (Zapata 1994) realizado en 1993 en 10 empresas madrileñas, destacaba las iniciativas más relevantes en comunicación interna.

La comunicación en las Universidades de la Comunidad de Madrid. Análisis de la evolución de la dependencia de la gestión de la comunicación en las universidades madrileñas en la década de los 90.

En el siglo XX según el informe anual del DIRCOM 1999 en España todas las universidades gestionaban su comunicación siendo el área de gabinetes de prensa y la jefatura de prensa la denominación más común. (Anuario Dircom 1999: 321)

No obstante, debemos señalar que no hemos podido constatar en el caso de las universidades madrileñas, quién gestionaba y desde qué unidad se formalizaba la comunicación interna. Lo que sí podemos afirmar apoyados en la información facilitada desde el Anuario de DIRCOM que el perfil del comunicador como señala la Asociación de los Directivos de Comunicación ha evolucionado claramente en el caso de las Instituciones universitarias, se ha pasado de responsable de Gabinete de Prensa a Director de Comunicación.

4.4. Marco teórico siglo XXI. Sensibilización sobre el valor de la comunicación interna.

Para realizar este análisis seleccionamos el aporte de tres académicos y tres expertos del siglo XXI, además de incluir a las Asociaciones de Comunicación.

En el siglo XXI son muchos los expertos que desde manuales de empresa, blogs, web, entre otros medios, destacan el valor que genera la gestión de la comunicación interna a cualquier entidad, creando una sensibilización tanto en empresas como en instituciones

Académicos

- Horacio Andrade, (2005) formador, conferencista y consultor

- Fernando Martín (2006) Académico. Profesor especializado en Comunicación Institucional y empresarial. Universidad San Pablo CEU.
- Nuria Saló, (2007) profesora de la Universidad Autónoma de Barcelona. Consultora en Comunicación

Consultores y expertos

Joan Costa, Francisca Morales Serrano y otros (2001). Autores del Manual Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional

Morales Serrano (2001) considera que el responsable de comunicación interna debe ser un experto en comunicación, competente en materia de recursos humanos y gestión. Con suficiencia para dirigir su actuación hacia objetivos a largo plazo. Las empresas necesitan al frente de esta responsabilidad una persona de confianza que conozca la empresa y sus valores corporativos. (Morales Serrano 2001: 244)

Académicos

Horacio Andrade

Para Horacio Andrade tiene tres fines: informar, motivar e integrar; resalta la importancia de los objetivos informativos, motivadores e integradores de la comunicación interna. (Andrade 2005:17).

Fernando Martín:

La Comunicación interna debe estar alineada con la estrategia de la organización y el plan de Comunicación externa; necesita estar siempre interconectadas e incorporadas en el Plan o Estrategia de Comunicación de toda organización, ya sea una empresa o una institución. (Martin Martin, 2012:58)

Nuria Saló

Nuria Saló 2007: El director de Comunicación debe estar muy cerca de la Dirección (presidente, director general, consejo de administración) con rango de director y formando equipo con recursos humanos y marketing. Las

funciones son muy diversas: definición de ejes y evaluación, con la Dirección de recursos humanos y con la Dirección General; participación en la organización de las reuniones y, presentaciones, etc.; coordinación con RRHH para la comunicación de la Política Social; elaboración de mensajes de comunicación, gestión de imagen interna, coordinación de procesos y evaluación de acciones, etc. (Saló N 2007: 29-35).

4.5. Marco practico siglo XXI

Asociaciones

En el Siglo XXI la Asociación de Directivos de Comunicación edita el Primer Manual del DIRCOM basado en experiencias prácticas.

Asociación de Directivos de Comunicación. Manual de Comunicación. Edita Dircom (2013)

Desde Dircom se recomienda que las áreas de comunicación interna se integren dentro de la estructura organizativa del DIRCOM, propuesta que es válida para pequeñas, medianas y grandes empresas (DIRCOM 2013 142-181).

Es una realidad que en la mayor parte de empresas y organizaciones, las tareas de comunicación interna están asignadas al DIRCOM como una responsabilidad añadida. Es común que el departamento de comunicación está integrado por dos Áreas o Direcciones: Comunicación Externa y Comunicación Interna. El DIRCOM es un estrategia de la comunicación y de la conducta, un estrategia de la reputación, que busca conseguir la confianza de todos los públicos de interés por el bien común (DIRCOM 2013 21).

Asociación Observatorio de Comunicación interna

Custodia Cabanas (2014). Directora del Observatorio de Comunicación interna.

El departamento de Comunicación interna debe ir de la mano de la estrategia de la compañía y para conseguir esa sostenibilidad debe desarrollar proyectos estructurados y sostenidos en el tiempo y con acciones que mantengan el interés. Las herramientas 2.0 han hecho posible que sea más fácil obtener información sobre cómo se ha percibido la iniciativa y el nivel de participación de la misma, **incluso conocer datos tan relevantes como el compromiso que hemos generado.**

Resultados de Investigaciones:

Estudio realizados por la Asociación Dircom (Estado de la Comunicación 2010)

Dependencia y ubicación del comunicador

En las empresas españolas en las que hay un responsable de Comunicación, en el 2010 el 75% depende del primer nivel ejecutivo, un 3% más que en 2005, y bastante más que en el año 2000. Dependen del Director general, del Presidente, del Consejero Delegado, otros.

Estudio realizado por el Observatorio de Comunicación interna (Estudio Comunicación Interna en Empresas Privadas y Administraciones Publicas 2009)

Dependencia y ubicación del comunicador interno

Según las empresas públicas y privadas encuestadas por el Observatorio de Comunicación interna (2009), la mayor parte de empresas gestionan la comunicación interna desde el departamento de personal o Recursos Humanos.

Estudio Estado de la Comunicación Interna en las Universidades Madrileñas (Estudio sobre el Estado de la Ci en las UM, Gómez y Zapata 2016)

En el siglo XXI En casi todas las Universidades madrileñas encuestadas la tendencia es que el DIRCOM asuma además la comunicación interna. Este profesional de comunicación interna forma parte de la Dirección de Comunicación, y trabaja adjunto al DIRCOM y en otros casos, adjunto al Rector. El comunicador interno institucional universitario presenta las siguientes características:

- No es nuevo en el puesto, suele tener una antigüedad en el puesto, en algunos casos superior a los 5 años.
- Es mayoritariamente un funcionario y, en otros casos, contratado. En algunos casos comparte docencia, no tiene dedicación plena a la comunicación interna.
- El rango de edad preferida ronda entre los 25 a 35 años aunque también trabajan en ese sector profesionales mayores de 55 años.
- La titulación preferida es periodismo, seguida de publicidad y relaciones públicas.
- Suele dirigir equipos integrados entre 2, 4 y 5 personas.
- Su rol más importante es gestionar el cambio y la transformación institucional, así como promover la transparencia y la confianza.
- Trabaja con planes de comunicación interna, así como con herramientas digitales: foros, blogs internos, wikis, correos electrónicos y canales propios de

TV; radio y Prensa. Así mismo, ocupa su agenda con programas de reconocimiento, programas de responsabilidad social interna y voluntariado, entre otras.

- Es además, responsable de gestionar la comunicación directa al personal a través de los canales de comunicación institucionalizados, además de encargarse de gestionar la comunicación grupal entre jefes y equipos de colaboradores.
- Mide la eficacia de su trabajo a partir de auditorías y encuestas.

5. Conclusiones

Existencia del puesto responsable de comunicación interna

En el siglo XX sí ha existido un responsable de gestionar la comunicación interna, aunque sus funciones no estuvieron demasiado claras. Son las empresas multinacionales y las grandes empresas que apuestan por este perfil. En el siglo XXI, existe en muchas empresas e instituciones este responsable y generalmente se desempeña desde la Dirección de Comunicación, desde el 'Departamento de RRRHH, así también, se dan casos de que aparece este perfil en una unidad independiente llamada Dirección o Unidad de Comunicación Interna.

Marco teórico siglo XX

En el aspecto teórico, si existieron y estuvieron a disposición del empresario algunos manuales y material bibliográfico, con casos de éxito, para implementar unidades de comunicación interna. Había poca producción bibliográfica, pero existió. La comunicación interna fue la herramienta recomendada tanto por académicos procedentes de escuelas de negocio, como de la universidad, a estas voces se unieron expertos del mundo empresarial que desde sus testimonios buscaban promover la práctica de la comunicación interna en empresas y organizaciones .

Marco teórico siglo XXI

En el siglo XXI la bibliografía en comunicación interna comienza a ser un poco mayor; hoy existen diversos manuales de comunicación interna. La comunicación interna se aborda desde la imagen, la cultura corporativa, el talento. Mención especial, merecen los estudios de investigación y las conclusiones de los mismos realizados por dos entidades que promueven buenas prácticas en comunicación interna: DIRCOM y Observatorio de Comunicación interna.

Marco práctico siglo XX

En el marco de la praxis, la comunicación interna en la década de los 90 fue un ejercicio de buena voluntad según el Primer estudio de Comunicación Interna de España (1990) En esos años, tal era el desconocimiento de la comunicación interna que se le llegó a confundir con el chico de los recados.(Primer estudio de Comunicación Interna en España: 1990)

Marco práctico siglo XXI

En este siglo, la comunicación interna es de interés tanto por parte de la gran empresa, como por parte de la PYME. Hoy la comunicación interna es más acción. Son cada vez más las empresas interesadas en gestionar y en delegar a un profesional la responsabilidad de comunicar internamente. Están interesadas no sólo grandes empresas, sino también pequeñas empresas y diferentes tipologías de instituciones. Entre los nuevos sectores que delegan la comunicación interna citamos: sanidad, seguros, ocio, editorial, comercio, ayuntamientos, etc.

El análisis de los estudios cuantitativos y cualitativos muestran que son las grandes empresas y las multinacionales, las instituciones en general, incluyendo a las universidades madrileñas, las entidades que se están beneficiando de la ventaja de disponer de una unidad de comunicación interna.

Sin embargo, queda demostrado que el gran desafío en el siglo XX fue el presupuesto y la inversión en recursos económicos y humanos, y en este siglo XXI sigue siendo la asignación presupuestaria, la gran barrera que limita esta actividad.

Dependencia del puesto: siglo XX y XXI

En los años 90 en algunas empresas la comunicación interna recaía sobre el Director General, la secretaría del Dirección General, o bien, era competencia de Recursos Humanos. En otros casos la unidad de comunicación interna funcionaba como dependiente de Marketing o de Comunicación externa. En su mejor situación, la comunicación interna, generalmente, en empresas multinacionales, ha dependido de RRHH.

En el siglo XXI el DIRCOM depende en la mayor parte de empresas e instituciones estudiadas del DIRCOM, forma parte de su departamento. En algunos casos, se observa la creación de un área independiente. En pocos casos, depende del área de RRHH:

En este siglo en las empresas e instituciones madrileñas, de acuerdo a los estudios de DIRCOM y del Observatorio de CI y a nuestras conclusiones (Gómez Zapata, 2016), la comunicación interna depende sobre todo del Director de Comunicación,

DIRCOM y trabaja próxima al primer nivel ejecutivo, aunque también se observa una tendencia a crear unidades independientes.

Ubicación del puesto siglo XX y XXI

Durante los años 90 la comunicación interna ha ocupado diferentes posiciones departamentales en la empresa española, la responsabilidad de comunicar internamente fue delegada a distintos departamentos, en estos departamentos tenía un técnico o bien un responsable. Estos departamentos fueron: recursos humanos, marketing corporativo, gabinetes de prensa, relaciones industriales, comunicación corporativa, relaciones públicas, comunicación externa.

Las empresas con más de 1.000 empleados, muchas de éstas multinacionales, apostaban por áreas y unidades de comunicación interna (38%). El departamento responsable de Comunicación interna era recursos humanos 31%, seguido por el de comunicación 25%, comunicación interna 19%.

El puesto desde donde ejercía era dentro de otro departamento, en el mejor de los casos era una jefatura; el responsable de comunicación interna era una responsabilidad técnica, o bien un responsable de comunicación.

En el siglo XXI el profesional responsable de la comunicación interna tiene un nivel jerárquico más directivo, más staff, está en la misma línea de los Directores Generales. La responsabilidad de comunicar internamente corresponde a este Directivo, quien trabaja de forma conjunta una comunicación 360 con Recursos Humanos, Marketing, Publicidad

Roles, herramientas y responsabilidad del comunicador: siglo XX

En el siglo XX, la función más importante que cumplían los responsables fue la información vertical, a través de diversos canales: revistas, boletines informativos. La comunicación interna realizaba un trabajo básicamente informativo, se centraba en eventos sociales, reuniones y revistas internas 94%. Otros canales que merecen destacar, son: vídeos sobre la historia de la empresa, planes de acogida, vídeos, memorándums de reuniones, correos internos (material impreso, sobres de diferentes tamaños y colores, según la urgencia del tema), hojas informativas, circulares internas, cartas personalizadas del director, cuestionarios impresos de clima laboral.

Las iniciativas más relevantes estuvieron centradas en la optimización de canales informativos y en otras iniciativas: programa dígallo, walking around, planes de bienvenida, comunicación global, que a la fecha de hoy pueden ser tomadas como

modelos y referencias de buenas prácticas en comunicación interna. Esas prácticas las lideraban las grandes empresas que en su mayoría eran multinacionales.

El rol que asumió el comunicador interno fue el de informador, centrando su misión en mantener informado al personal de todos los grandes acontecimientos de la empresa o institución. Era un informador eventual, no informaba de manera constante. Se trataba de una función esporádica, no planificada. Durante este siglo se trabajaban desde programas, a corto plazo. Desempeñó un rol como técnico o responsable, un mero transmisor de mensajes.

En el siglo XX el comunicador interno trabajaba con el apoyo de un equipo de colaboradores, que formaban parte de la unidad de comunicación interna. En pocos casos, hemos constatado que su trabajo era solitario.

Roles, herramientas y responsabilidad del comunicador: siglo XXI

En el Siglo XXI, hemos confirmado que el rol más importante que cumple es el de gestor de cambios, siendo imprescindible para conseguir la transformación empresarial o institucional, así como para fomentar un clima de transparencia y confianza.

Así también, el comunicador interno asume el rol de comunicador a partir del cual cuenta sobre la marcha del proyecto institucional (avances y dificultades) además, comparte contenido. Utiliza como principales herramientas los canales de escucha (estudios de clima interno, auditorías de comunicación interna), los canales digitales (redes sociales, blogs, foros...) y los audiovisuales (vídeos, postcast...) Desde este rol, realiza un trabajo más estratégico ya que está basado en una comunicación estratégica. Los DIRCOM son estrategias que trabajan con línea ejecutiva, forman parte del Comité de Dirección. Trabajan a partir de planes y actividades de comunicación integral, las mismas que deberían estar alineadas con el plan estratégico de la empresa y con el plan de comunicación interna.

Desempeña un rol movilizador, llamando a la conversación y a la participación. En sus campañas de movilización busca impactar e influir en los comportamientos. Cumple además un rol más integrador, ya que la empresa actual apuesta por la participación y el conocimiento compartido. Desde este rol aspira alinear a los colaboradores con los objetivos del negocio.

El responsable de comunicación interna trabaja en equipo, dispone de un equipo de apoyo que supera las dos personas.

El comunicador interno ha evolucionado hacia un perfil multidisciplinar, que domina las ciencias empresariales, la gestión de personas, trabaja desde equipos multidisciplinares (Recursos Humanos, Marketing, Calidad...).

En el siglo actual, las empresas siguen dando importancia a la imagen con la peculiaridad que el empresario está interesado en cuidar y gestionar su Marca Empleador desde el plan de comunicación interna. En este siglo se entiende la comunicación interna como responsabilidad de todos, de este modo, se aspira a que todos los colaboradores de la entidad tengan claro lo que cada uno está haciendo, por qué se está haciendo y, qué beneficios se obtienen profesional, personalmente y grupalmente de su desempeño.

Evolución del Perfil del comunicador interno de informador a comunicador

El comunicador interno ha evolucionado de un mero informador, un simple transmisor de noticias y acontecimientos a un comunicador. Hoy es un estratega que implica a toda la organización y custodia los valores de los intangibles, es un animador y movilizador de talento.

Como integrador alinea al personal en los objetivos de la empresa, promoviendo el sentimiento de pertenencia, buscando el compromiso (engagement). Alinea la estrategia de comunicación interna con la del negocio. Comunica de forma integral buscando la comunicación 360°.

Se ha convertido en gestor de la reputación, de la identidad, de la marca, de la cultura corporativa y de la responsabilidad social. Cumple además un rol de asesor de las diferentes direcciones del negocio y de la Presidencia.

El perfil del comunicador sigue consolidándose y evolucionando tanto en el sector público como en el privado, no al ritmo que debiera, pero avanza. Y su evolución se debe a que empresa y sociedad también han progresado y porque son otros los paradigmas que las guían. Hoy sus responsables suelen ser, licenciados en Ciencias de la información con mención en periodismo o comunicación audiovisual, además muchos tienen un Master y en algunos casos estudios de doctorado.

Respecto a su evolución del perfil del comunicador, según la Asociación Dircom, se observa una taxonomía de tres perfiles profesionales: jefe de prensa, responsable de comunicación corporativa y, director de comunicación. Hemos constatado que se ha dado una evolución de estos perfiles tanto en las empresas e instituciones madrileñas analizadas de la década de los 90 (1999) y como en las instituciones universitarias del

siglo 21 (2016). El perfil del responsable de comunicación interna ha evolucionado de técnico, informador, responsable a comunicador, estratega, directivo.

Nuevas líneas de investigación abiertas

Finalizado el estudio hemos constatado que hay varios temas que podrían ser objeto de investigación. Por ejemplo: evolución de la empresa y comunicación interna, evolución de la comunicación interna y empresas pioneras y buenas prácticas.

En este sentido, no queremos dejar de señalar otras conclusiones que esperamos sean objeto de investigación por parte otros investigadores.

Evolución del concepto de empresa y comunicación interna.

La empresa del siglo XX y la del XXI responden a una filosofía empresarial de su época, circunstancia que afecta al perfil del comunicador. En el primer caso, la empresa tenía la necesidad de informarse, de darse a conocer, de buscar el reconocimiento como objetivo, en este periodo las empresas comienzan a utilizar internet (intranet) para fines informativos. En el siglo XX, época en que internet se consolida, la empresa es una red de personas únicas que aspiran a realizar su proyecto personal y son colaboradores del proyecto empresarial. La empresa en este periodo está regida por otros paradigmas: transparencia, cultura de conocimiento compartido, imagen, marca interna, marca los empleados, etc.

Evolución de la comunicación interna y buenas prácticas.

En el siglo XX periodo en que empezó a despegar la comunicación interna en España, eran pocas las empresas e instituciones vanguardistas que disponían de esta estructura, las empresas que apostaron por esta área abrieron el camino a las siguientes. En España, Madrid, constan como empresas pioneras en esa disciplina: la empresa Construcciones Aeronáuticas S.A (CASA), la cual comenzó a funcionar como Dirección de Comunicación Interna en el año 1984. Las empresas del sector de electricidad en España también fueron pioneras en asumir funciones de comunicación interna: Iberdrola (1958), Sevillana (1985), Endesa (1980), ENHER (1988) y Unión Fenosa (1985).

1. Referencias bibliográficas

- Toledo Rodríguez, Cristina (1992) *Derecho Empresarial*, Madrid: Editex
- Gondrand Francois (1978) *La Práctica de la Información en la Empresa*. Madrid: RIALP

- Monroy, Jesús (1984) *Comunicación y Organizaciones Empresariales*, Madrid: CEOE
- Rafael Casas (1989) “La Comunicación Interna en una gran empresa: un posible modelo a seguir” EN ASECOM (1989) *La Comunicación Empresarial Tarea de Profesionales*, Madrid: ASECOM
- Del Castillo Hermosa Jaime, Bayón Mercedes y Arteta Arrúe (1992) *La empresa ante los medios de comunicación*, Bilbao: Deusto.
- Asociación de Directivos de Comunicación. *Manual de Comunicación*. Madrid: Dircom (2013)
- Custodia Cabanas (2014). *Comunicar para transformar*, Madrid: LID.
- Morales Serrano, Francisca (2001).”Comunicación interna” EN *Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional* (2001) Barcelona: Gestión 2000
- Fernando Martín.(2006) *Comunicación Institucional y empresarial*. Universidad San Pablo CEU.
- Saló Nuria ,(2007) *Aprender a comunicarse en las organizaciones*, Barcelona: PAIDOS
- Horacio Andrade, (2005) *Comunicación Organizacional Interna: proceso, disciplina y técnica*, España: netbiblo

Revistas

- ESIC Revista internacional de Economía y Empresa, Nº 44, (1984) Segundo Trimestre: Abril-Junio Problemas actuales de la Dirección Empresarial Española.

Material Impreso

- Andreu Pinillos, Alberto, 1990 I Estudio del Estado de la Comunicación interna en España, realizado por el Instituto de Empresa. Primer Estudio de Comunicación Interna (material impreso).
- Zapata Palacios, Lelia Ponencia sobre: La comunicación interna en las empresas de Madrid en 1993: perspectivas futuras, celebrada en el marco del II Encuentro Nacional de Comunicadores Internos en 1994, Madrid. (material impreso).

ANUARIOS Y GUÍAS

- ADECIN, Guía de comunicación interna en España 1999, Madrid: Adecin-Edigrup
- DIRCOM, Anuario de Comunicación (1999)Madrid : Dircom.

ESTUDIOS: RECURSOS ELECTRÓNICOS

- Estado de la comunicación en España (2010) realizados por la Asociación de Directivos de Comunicación. DIRCOM. PDF
- Estudio sobre la Comunicación interna en Empresas Privadas y las Administraciones Públicas Españolas (2009) Observatorio de Comunicación interna. PDF