

# Comunicación interna y externa

**BENITO CASTRO GALIANA**

E-MBA 1995

Desde que tengo constancia que en España funciona la disciplina de la Comunicación Corporativa, siempre he oído - cuando se empieza a hablar del tema- que ésta se divide en dos: la Comunicación Interna y la Comunicación Externa. En paralelo, o al poco tiempo, se añade que existen la ascendente, la descendente, la horizontal... Pero lo esencial es lo de Interna y Externa. Esta dicotomía suele comentarse también cuando alguien nos pide una definición más coloquial de nuestras actividades. Pero normalmente no se va mucho más allá después de enumerar los dos ámbitos.

Desde mi punto de vista, la estructura basada en lo Interno y lo Externo es válida, y la explicaría brevemente de esta forma. La Comunicación Interna trabaja en la gestión de la cultura de la empresa. Para ello, es fundamental que los Departamentos de Comunicación manejen los conceptos, informaciones y estrategias básicas para concretar y trasladar a los diferentes miembros de la organización los objetivos claves a cumplir. No debemos confundirla con los Sistemas de Información, cuya misión se centra más en las secuencias por dónde circulan los datos necesarios para desarrollar los procesos productivos.

En cuanto a la Comunicación Externa la definición sería: se trata de aquel apartado de la Comunicación Corporativa que trabaja en la gestión de la imagen que nuestra empresa quiere ofrecer al mercado o la sociedad, con la idea de que tal gestión se traduzca en resultados rentables empresarialmente hablando. Hacia el exterior, y siguiendo el esquema clásico de una empresa, la tarea la acomete fundamentalmente el Departamento Comercial o Marketing. La confluencia de ambos, del Departamento



**Es fundamental que los Departamentos de Comunicación manejen los conceptos, informaciones y estrategias básicas para concretar y trasladar a los diferentes miembros de la organización los objetivos claves a cumplir.**

de Comunicación Corporativa y el de Marketing, se ubica en la marca. A este respecto, la tarea de la Comunicación Corporativa tiene que ver más con el medio y el largo plazo, mientras que la del Marketing es más del corto (las ventas de cada jornada). Añadiremos que la labor comercial es cuantificable, mientras que la de la Comunicación Corporativa es netamente cualitativa.

Si contemplamos un organigrama tradicional de una empresa, podemos afirmar que la Comunicación Interna conecta los Departamentos de Comunicación Corporativa y el de Recursos Humanos, a los que habría que unirle últimamente el Departamento Técnico, que sería el encargado de desarrollar la infraestructura informática básica para ejecutar la comunicación en el interior de las empresas, esto es, las Intranets. En lo relativo a la Comunicación Externa, la relación, siguiendo el esquema de funcionamiento más habitual, se establece, como ya hemos apuntado, entre la Comunicación Corporativa y los departamentos de Marketing o Comercial.

Por su parte, la Dirección General, o la Presidencia de una empresa, o cualquier otra referencia que defina a la máxima autoridad de la misma, es la encargada de dar sentido al papel global que juega la Comunicación Corporativa. Por eso, como por todos es de sobra conocido, los responsables del área de Comunicación Corporativa deben estar situados en el organigrama bajo la tutela directa de la máxima representación institucional de la empresa, para, desde los territorios de la cúspide del poder, efectuar con máxima eficacia su trabajo estratégico.

Tal ubicación es lógica también desde el momento en el que, si existe una dirección tan integral en sus miras como las que tiene la Dirección General, esa es sin duda la

Dirección de Comunicación Corporativa. Las demás direcciones de una empresa tienen una visión más parcial. En este sentido no se nos debe olvidar tampoco que la perspectiva integral de la Comunicación Corporativa es la perspectiva integral de la empresa, es decir la de la Dirección General, y los resultados de la gestión de la Comunicación Corporativa son los resultados de la Dirección General, es decir, los de la empresa: el balance y la cuenta de resultados de cada ejercicio.

La visión compartida de la empresa entre la Dirección General y la Dirección de Comunicación requiere del responsable de Comunicación que sea una persona de la máxima confianza del líder de la organización. Su apoyo al jefe lo desarrolla lógicamente mediante el manejo de las herramientas propias de su oficio. Ambas instancias coordinadas, cada una con su correspondiente nivel de protagonismo, aspiran pues a alcanzar los mejores resultados gracias a una gestión que mira la empresa en toda su complejidad, un *modus operandi* que no tiene más remedio que aspirar a alcanzar la coherencia.

Y es que, si alguna potencialidad posee en esencia la Comunicación Corporativa para ayudar a la empresa, por encima de todas, esa es la de la coherencia entre la Comunicación Interna y la Comunicación Externa. La coherencia significa que los mensajes internos, considerados como objetivos a alcanzar, se transforman en las razones externas que sirven para convencer al mercado y, de esta manera, lograr los resultados empresariales previstos. Es decir, las mismas ideas que sirven para movilizar dentro, adaptadas adecuadamente, son las que valen para convencer fuera. La aplicación de este procedimiento y su concreción en la realidad se vigila desde la perspectiva global

**Una empresa tiene previamente que organizarse dentro y luego aspirar a ganar fuera.**

propia de la Dirección General, lo que supone de hecho una tarea que ésta delega en la Dirección de Comunicación Corporativa como su misión estratégica de primera magnitud.

En una secuencia estática, asumiendo por tanto que alguna vez tuvo que ser la primera, una empresa tiene previamente que organizarse dentro y luego aspirar a ganar fuera. Lo más eficaz es pues que nuestro estilo de gestión, el producto o servicio, las ventajas competitivas de éstos, así como la eficiencia del proceso productivo, se consideren las bases para crear una cultura de empresa, cultura que se concreta en mensajes y claves internas que, bien comunicados de puertas adentro, son al mismo tiempo el motor y el combustible que ayudan a conseguir los buenos resultados desde fuera.

Internamente, los contados pero sólidos mensajes en los que se sostiene nuestra filosofía de empresa deben ser además claros, nada ambiguos y la Dirección tiene que ponerlos en movimiento con honestidad. En el apartado externo todas las acciones, bien coordinadas, deben dirigirse a sumar en favor de la marca. En este sentido, es muy importante que, una y otra vez, se incida en aquellas ideas que subrayan nuestras ventajas o singularidades más sobresalientes frente a lo que haga la competencia.

Al final la coincidencia de mensajes y objetivos a perseguir dentro y fuera de la empresa, aunque comunicados por canales y con formas diferentes, permiten, en la síntesis definitiva, aunar esfuerzos que van en una misma dirección, la del éxito, destino que es, en gran medida, el resultado al que ayuda la coherencia. Este tipo de estrategia genera un apalancamiento de energías que se traduce en la multiplicación de las posibilidades de alcanzar buenos resultados. Y este es, y no otro, el pilar básico en

el que se sostiene la Comunicación Corporativa, siempre que se desarrolle en su verdadera y necesaria amplitud.

Conseguir, construir y colocar una buena imagen de la empresa en la mente de los empleados o cuadros directivos, de un lado, y de otro, en el mercado, sirve para muchas cosas. De entrada sirve para potenciar nuestra marca, pero también para, por ejemplo, marcar una línea eficaz de relación profesional con los proveedores, o para introducir nuevos productos o servicios, o para reclutar a los mejores profesionales o, incluso, para facilitar la búsqueda de financiación en el mercado de valores...

Llegado a este punto hay que añadir que la coherencia tiene un paso posterior, y sólo uno: la excelencia. Históricamente se ha considerado que la excelencia ha sido un fruto recolectado con el tiempo y que es responsabilidad, en buena medida, de un determinado talante de gestión aquilatado muchos años después de que surgiera la brillante idea de un visionario. A estas alturas, el salto cualitativo más importante en la evolución de las empresas es el de desarrollar la coherencia como activo básico, para lo que hay que poner en movimiento, sin esperar más, la gestión de la Comunicación Corporativa como estrategia fundamental de la Dirección. 🗺

**Conseguir, construir y colocar una buena imagen de la empresa en la mente de los empleados o cuadros directivos, de un lado, y de otro, en el mercado, sirve para muchas cosas.**

