

Joan Cuenca y Laura Verazzi
Comunicación interna total: estrategia, prácticas y casos
Barcelona: UOC, 231 pp.
ISBN 9788491806820.

La actual pandemia mundial del covid19 que sufrimos ha puesto de manifiesto la relevancia de una adecuada planificación de la comunicación interna. El teletrabajo que se impuso, de manera generalizada, fue un fuerte impacto para un importante porcentaje de la población que tuvo que adaptarse a pesar de las adversidades. Dentro de estas últimas, podemos destacar, sin ánimo agotador, la ausencia de competencias digitales o la falta de soporte técnico, sumado a que no había planificación alguna.

El panorama que describimos fue un impacto emocional muy complejo de gestionar para aquellas empresas que carecían de planificación para la puesta en marcha de sistemas de trabajo en remoto que ha supuesto un cambio disruptivo respecto a la manera de relacionarnos a nivel interno. El ejemplo paradigmático al que nos acabamos de referir representa una oportunidad para reforzar el compromiso de las empresas, respecto a sus colaboradores, a diferencia de las que no lo hicieron. De forma abrupta e inesperada, quedó rota la presencialidad en las empresas y lo que ello suponía. La comunicación interna, en un momento crítico, puso de manifiesto que su función iba mucho más allá de la simple información a empleados o colaboradores.

Aunque lo expuesto únicamente es un botón de muestra, nos sirve para advertir que la comunicación interna destaca en tiempos de pandemia. Como en la presente reseña tomaremos conciencia, es un instrumento

muy relevante para el *management*. Con carácter previo a la crisis del coronavirus, la comunicación interna no había tenido tanta proyección. En efecto, con la excepción de las empresas más adelantadas a su tiempo –que en muchas ocasiones buscaban atraer perfiles escasos o talento muy cualificado–, la mayor parte de las compañías se han centrado en la comunicación externa. En este último sentido, se han referido a los *stakeholders* tradicionales como consumidores y/o usuarios; medios de comunicación; sector público, y determinadas organizaciones. En este momento, ha quedado patente la necesidad de cuidar la comunicación dirigida a los grupos de interés internos.

Especialmente sugerente resulta el prólogo de la obra a cargo de Eloísa Alonso, CEO de Hill & Knowlton+Strategies. Pone de relieve como ciertos aspectos (como la ética, la sostenibilidad, la transparencia, la conciliación, el compromiso y la colaboración) están incidiendo en las nuevas facetas de liderazgo. Sin impulsar y garantizar el necesario compromiso con los empleados, las empresas no podrían tener buenos resultados a largo plazo. El otro elemento al que Alonso se refiere es el *purpose* –o propósito–, que trata ir más allá de las meras ganancias que se presupone a toda empresa. En realidad, es la razón por la que una empresa existe (además del lucro que se presupone) y concreta su valor para el individuo, la sociedad o el planeta. El *purpose* se erige en una oportunidad de explicar a los grupos de interés aquello que la empresa

está haciendo en beneficio del bien común. Las compañías deben poder alinear su estrategia de negocio y comunicación en torno a un propósito. Como dice Alonso, citando a Richard Branson –CEO de Virgin-, las únicas marcas que, en los próximos años, triunfarán son aquellas que tengan un propósito más allá de generar beneficios.

Cabe hacer un breve inciso en relación a sus autores, que son reconocidos expertos en esta materia. Joan Cuenca es académico de la Facultad de Comunicación de la Universidad Ramón Llull de Barcelona. Laura Verazzi es profesora tanto de la UOC como de la Universidad Jaume I de Castellón y en IL3 (Universidad de Barcelona). Respecto a las publicaciones pretéritas de los autores que van en la línea de la actual, podemos citar: *Guía fundamental de la comunicación interna* (2018), también objeto de edición en la UOC. Esta última obra incluye las bases de la comunicación interna para los principiantes.

La comunicación interna no resulta equivalente a la ausencia de silencio u opacidad en las compañías, sino que ha de ser entendida como el esfuerzo de relacionar el negocio y las personas. La obra cuenta con cuatro capítulos teóricos que analizan, desde una óptica original, la materia.

Una de las múltiples bondades de esta obra estriba en la cuidadosa relación entre el mundo académico y el profesional. Los autores califican este libro como polifónico en el sentido de que incluye conocimientos de otras disciplinas diversas: las relaciones públicas; la comunicación social; las relaciones laborales; la administración de empresas, y el análisis del discurso.

La obra se compone de cinco capítulos. Los cuatro primeros presentan un marcado carácter teórico acerca de diversos extremos

de interés de la comunicación interna, mientras que el quinto versa sobre un elenco destacado de supuestos prácticos.

La primera parte se refiere a cómo la autogestión, la calidad de vida y la transparencia representan propiedades que impulsan tareas cuya base es la comunicación, el conocimiento y la relación con las personas. El siguiente capítulo alude a cómo la comunicación interna precisa una escucha y comunicación profunda del contexto organizacional y de sus distintas fuerzas que inciden en el funcionamiento de la comunicación. La obra, en este apartado, tiene la bondad de incluir un plan estratégico. Las personas cobran una gran relevancia en el capítulo tercero. En este sentido, se analizan en función a su esencia humana y las diversas funciones que desempeñan dentro del contexto organizacional. Los estudios que, hasta la fecha se han realizado, ponen de manifiesto que correlacionar la relación que impera entre las iniciativas de comunicación interna y los resultados económicos es un importante desafío. El capítulo cuarto, por su parte, versa sobre la brecha que se plantea entre creencia y acción, así como la relevancia que los expertos de la comunicación interna dan a la medición. El último capítulo aborda la comunicación interna en seis compañías de relevancia internacional: Bayer; Cofidis; IJ; Natura; Novartis; y Telefónica. Son seis supuestos de organizaciones de distinta naturaleza: telecomunicaciones, farmacia, editoriales, sector financiero y cosmética. Resultan supuestos extraordinariamente sugerentes, aunque, dentro de estos, podemos centrarnos, entre otros, en el de Bayer, que en América Latina puso en marcha su programa +Simple para modificar la cultura organizacional fomentando un conjunto de valores apoyados en

la innovación, la iniciativa, la cooperación y la proactividad.

En definitiva, nos encontramos ante una obra de ineludible referencia sobre la comunicación interna. Tal fenómeno vive uno de sus mejores momentos. Nadie pone en duda la relevancia de la que goza en las organizaciones. Combina, de manera ejemplar, dos facetas no siempre sencillas de conjugar: la académica y la profesional.

El público potencialmente destinatario de la obra es amplio, dado que no solo resulta de utilidad para profesores o alumnos, sino también para profesionales del área. Aunque la monografía aclara muchas dudas sobre esta cuestión, abre, a su vez, nuevos interrogantes que se irán respondiendo con la evolución de la comunicación interna y las investigaciones que al efecto se realicen.

David López Jiménez

EAE Business School, Madrid, España.

dlopez@eae.es

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7013-9556>

