

Fecha de recepción: 03/01/2013

Fecha de revisión: 01/02/2014

Fecha de publicación final: 24/03/2014

## **La justicia como estrategia de comunicación interna para la fidelización del talento: aportes del Derecho de la Comunicación a las organizaciones**

Gladys La Torre Morales<sup>1</sup>  
Tomás Atarama Rojas<sup>2</sup>

### **Abstract**

Promoting internal communication based on personal and professional development of employees through appropriate emotional salary provides the organization a great value in the competitive world of today. One of the main challenges for companies is to generate the ability to capture the human talent, encourage it, help it grow and loyalty. For companies to be able to awake the commitment of each of their employees they need to know what motivates them, and attend, out of justice, what they should receive from the spiritual or emotional outlook. This research seeks to develop, in general, the contributions of the Right of Communication to internal communication, taking as basis the virtue of justice. Among these contributions, you will find that communication is a key to meet the spiritual needs of the employee and achieve loyalty of employees.

### **Key Words**

Communication Law, justice, internal communications, human talent, loyalty.

### **Resumen**

La promoción de una comunicación interna basada en el desarrollo personal y profesional de los trabajadores a través de un adecuado salario emocional proporciona a la organización un gran valor en el mundo competitivo de hoy. Uno de los principales desafíos de las empresas es generar la capacidad para capturar el talento humano, fomentarlo, ayudarlo a crecer y fidelizarlo. Para que las empresas logren despertar el compromiso de cada uno de sus trabajadores necesitan saber qué es lo que les motiva; y atender, en razón de justicia, a lo que les corresponde recibir desde la perspectiva espiritual o emocional. Esta investigación busca desarrollar, de modo general, los aportes del Derecho de la Comunicación a la comunicación interna, tomando como eje la virtud de la justicia. Entre estos aportes, se encontrará que la comunicación es una de las claves para satisfacer las necesidades espirituales del empleado y así lograr la fidelización de los colaboradores.

---

<sup>1</sup> Gladys La Torre Morales es egresada de la Facultad de Comunicación de la Universidad de Piura, [gladys.la.torre.morales@gmail.com](mailto:gladys.la.torre.morales@gmail.com)

<sup>2</sup> Tomás Atarama Rojas es docente e investigador en la Facultad de Comunicación de la Universidad de Piura, [tomás.atarama@udep.pe](mailto:tomás.atarama@udep.pe)

## Palabras clave

Derecho de la Comunicación, justicia, comunicación interna, talento humano, fidelización.

## Sumario

1. Introducción. 2. La justicia y el Derecho de la Comunicación. 3. Las exigencias jurídicas naturales de los trabajadores y el talento humano. 4. Aportes del Derecho de la Comunicación a la comunicación interna. 4.1 Estrategia de agradecimiento. 4.2. Estrategia de iniciativa. 5. A modo de conclusión. 6. Bibliografía.

### 1. Introducción

Hoy en día, el escenario internacional afronta diferentes transformaciones en el ámbito económico y empresarial. Países que han sido los pilares económicos del mundo durante décadas, como los de Europa y Estados Unidos, atraviesan una fuerte crisis<sup>3</sup>, mientras que la economía de países emergentes en Latinoamérica empieza a crecer<sup>4</sup>. El contexto internacional actual demanda de las organizaciones el desafío de invertir en el desarrollo del talento humano. En un entorno cada vez más competitivo y globalizado, la fidelización del talento es un tema de gran importancia dentro de las organizaciones. Como precisa Bágner, se debe “solventar el presente y ganar el futuro que es cada vez más complejo y para ello se necesitan los mejores profesionales”<sup>5</sup>.

El activo más importante de las organizaciones son las personas<sup>6</sup>. Desde el reclutamiento del colaborador, la organización no deja de invertir en él: le enseña a trabajar, le proporciona un buen ambiente laboral, le reconoce los méritos y le da formación y carrera profesional. Por tanto, es recomendable que la persona que se ha formado en la empresa pueda aportar su trabajo de manera continuada.

La renuncia de los trabajadores de una organización puede suceder cuando estos no se sienten valorados ni identificados con la empresa. Muchas veces, esto se debe a que la empresa no sabe incorporar los principios que diferencian lo justo e injusto cuando se toman decisiones, se distribuyen cargas y se retribuye el trabajo. La justicia es importante en una organización porque “es el modo de conducta o hábito según el cual un hombre, movido por una voluntad constante e inalterable, da a cada cual su derecho”<sup>7</sup>. La justicia consiste en dar a cada quien lo suyo, lo que le corresponde, su derecho. Lo propio de la justicia es que ordena al hombre en aquellas cosas que se refieren a otro<sup>8</sup>.

Por tanto, cuando una organización encuentra talento, personas con habilidades y características que hacen que la empresa funcione y crezca, debe fidelizarlas a través de acciones justas que recompensen y retribuyan su talento. La valoración y fidelización del talento es y debe ser

---

<sup>3</sup> Cfr. Fundación Ideas. *Ideas para una nueva economía: hacia una España más sostenible en 2025*. Madrid, 2010, p. 39.

<sup>4</sup> Por ejemplo, en 2014 el Perú se convertirá en el segundo país que liderará el crecimiento económico de América del Sur con un avance en el PBI de 5,7%. Fondo Monetario Internacional. *Informe de Actualización de las Perspectivas regionales: América Latina y el Caribe*, octubre 2013, p. 9.

<sup>5</sup> Bágner, Á. *Las diez erres en la dirección de personas*. Madrid: Esic, 2009, p. 254.

<sup>6</sup> Cfr. López, M. A. , & Grandío, A. *El capital humano como fuente de ventajas competitivas: Algunas reflexiones y experiencias*. España: Gesbiblo, S.L., 2005, p. 59.

<sup>7</sup> Pieper, J. *Las virtudes fundamentales*. Bogotá: Grupo Editor Quinto Centenario, 1988, p. 87.

<sup>8</sup> En este mismo sentido García-Huidobro dice que “la justicia es la única virtud que dice inmediatamente relación con los otros. No hay justicia para con uno mismo”. García-Huidobro, J. *Una introducción a la tradición central de la ética*. Lima: Palestra Editores, 2009, p. 93. Y Portela reafirma que “el carácter propio de la virtud de la justicia consiste en producir en el hombre el ordenamiento de sus acciones que se refieren a otro”. Portela, J. *La justicia y el derecho natural*. Arequipa: Universidad Católica San Pablo, 2006, p. 16.

una de las principales preocupaciones de las empresas. Baguer afirma al respecto: “El talento escasea, de ahí la dificultad de encontrarlo y si se encuentra, la ley de la oferta y demanda, dificulta su retención”<sup>9</sup>.

El presente artículo es una investigación teórica que tiene como principal objetivo reflexionar acerca de la justicia como estrategia de comunicación interna para la fidelización del talento, y a partir de esta revisión documental buscamos destacar algunos aportes del Derecho de la Comunicación a las organizaciones, un aspecto escasamente abordado en investigaciones. Sostenemos que el Derecho de la Comunicación es la ciencia jurídicocomunicativa que ilumina las relaciones de justicia en la comunicación, y por tanto, es la que estudia y delimita las exigencias jurídicas naturales de los trabajadores en una relación laboral. Al conocerse estas exigencias se pueden plantear estrategias orientadas a satisfacer esas demandas.

Comenzaremos con un análisis de la justicia y su relación con el Derecho de la Comunicación, para pasar luego a estudiar los aportes de esta ciencia a la comunicación interna, y con ello, a la organización.

## 2. La justicia y el Derecho de la Comunicación

Como hemos señalado, la justicia “es el hábito de dar a cada uno lo que le corresponde”<sup>10</sup>. Así, resulta evidente que se puede ejercer la justicia a varios niveles en una organización; sin embargo, en esta investigación nos corresponde atender a la justicia en relación a las acciones de comunicación interna. La justicia y la comunicación son facultades relacionales de la persona; en la justicia se da a cada quien lo que corresponde y en la comunicación lo que corresponde es dar a cada quien el mensaje justo. En palabras de Desantes, “la Comunicación como el Derecho son las facultades y los hábitos relacionales del hombre. El Derecho porque es la realización de la justicia; y la Comunicación porque (...) es la justicia misma”<sup>11</sup>.

Partiendo de esta correspondencia, podemos afirmar que el Derecho de la Comunicación es la ciencia que se encarga de estudiar las relaciones de justicia que se dan en la comunicación. En otras palabras, el Derecho de la Comunicación tiene como objeto de estudio el derecho humano a la comunicación, el cual se realiza cuando la comunicación es acorde a justicia<sup>12</sup>.

En este sentido, el Derecho de la Comunicación busca encontrar las relaciones de justicia en orden a todos los tipos de mensajes que se pueden dar. En la empresa los mensajes no pueden ser ajenos a las exigencias propias de toda comunicación. Por ello, podemos afirmar que la comunicación interna también se ve enriquecida desde el derecho. La cuestión es determinar cuáles son las exigencias jurídicas propias de la comunicación interna. El derecho no es ni debe ser entendido como una superestructura imperativa que llega a coaccionar la realidad que regula, sino que debe comprenderse que su función real es destacar lo que corresponde a cada realidad para así

---

<sup>9</sup> Baguer, Á. *Las diez erres en la dirección de personas*. Madrid: Esic, 2009, p. 253.

<sup>10</sup> García-Huidobro, J. *Una introducción a la tradición central de la ética*. Lima: Palestra Editores, 2009, p. 89.

<sup>11</sup> Desantes, J.M. *Derecho a la información. Materiales para un sistema de la comunicación*. Valencia: Fundación COSO, 2004, p. 185. Es importante precisar que Desantes no utiliza el término derecho (con minúscula) que hace referencia al *ius*, sino Derecho (con mayúscula) que busca destacar un sistema de relaciones basadas en la justicia. Por esto, es correcta la afirmación de que el Derecho es la realización de la justicia, porque se trata del orden justo.

<sup>12</sup> Se puede afirmar que los términos comunicación y justicia se corresponden, en cuanto no hay comunicación sin justicia, ni justicia sin comunicación. En palabras de Gálvez, “la comunicación es comunidad, supone la convivencia ordenada; y ese valor ordenador viene dado por la Justicia”. Gálvez, I. *El bien, constitutivo esencial de la comunicación ideológica*. Piura: Universidad de Piura, 2011, p. 34.

potenciar sus alcances. Como explica Desantes, “el Derecho no crea relaciones ni Instituciones, sino que las reconoce para situarlas en derechura con la Justicia”<sup>13</sup>.

El derecho a la comunicación se estudia desde tres ejes: el sujeto, el objeto y el contenido. El sujeto se describe como universal en cuanto este derecho corresponde a cada persona por el solo hecho de ser persona. El contenido son las facultades de recibir, difundir e investigar. Y el objeto son los mensajes simples y compuestos que se puedan dar en cualquier relación humana<sup>14</sup>. No nos corresponde en este trabajo profundizar en las particularidades del sujeto y el contenido del derecho a la comunicación; pero sí atender a los tipos de mensajes que se pueden dar en una organización y las exigencias jurídicas –de justicia- que se deben atender desde estos mensajes.

Como hemos enunciado, los mensajes se pueden clasificar en simples y compuestos. Los mensajes simples son los de hechos y los de ideas. Mientras que los mensajes compuestos, mediante un proceso de síntesis, contienen en sí hechos e ideas. El mensaje de hechos tiene como constitutivo esencial la verdad lógica, esto es, la adecuación con la realidad externa al que comunica. Es propio decir que los mensajes de hechos suelen ser meramente informativos –en el sentido restrictivo de esta palabra- porque transmiten datos y referencias al mundo.

Los mensajes de ideas tienen como constitutivo esencial a la verdad operativa o bien. El bien, como principio que guía el actuar humano, implica una adecuación con el mundo interior de quien comunica<sup>15</sup>. Así, la comunicación de ideas supone la sinceridad, la libertad, la independencia, y la autenticidad de la persona porque una idea es algo propio que no es susceptible de ser contrastado con el mundo exterior de manera directa.

Finalmente, los mensajes compuestos tienen como constitutivo esencial la verdad criteriológica o el criterio. Es a través de un razonamiento silogístico correcto que se generan los juicios, en los que una idea subsume un hecho para obtener una conclusión. La verdad criteriológica tiene como requisito indispensable la verdad lógica en el hecho y la verdad operativa en la idea. Por esto, se puede afirmar que la comunicación de mensajes compuestos conjuga verdad, bien y criterio.

Así, la relación de la justicia con el Derecho de la Comunicación se cifra en la correspondencia de cada tipo de mensaje con su constitutivo esencial. Lo justo es que cada tipo de mensaje comunique lo que debe comunicar y no se desvirtúe. En otras palabras, el Derecho de la Comunicación estudia cada mensaje para analizar su constitutivo esencial y determinar lo justo de cada mensaje, para que así se realice la justicia en cada acto de comunicación.

Luego de estas aproximaciones, se entiende que atender a las relaciones de justicia en los mensajes y atender a las exigencias del Derecho de la Comunicación son dos modos de expresar una misma idea; en el primer modo, resalta el *ius* como lo suyo, y, en el segundo, el *ius* es considerado un objeto de regulación jurídica por una ciencia. Así, nuestra propuesta es aplicar la justicia, desde el Derecho de la Comunicación, como estrategia de comunicación interna para que los colaboradores con talento reciban la retribución espiritual que les corresponde y con ello se generen lazos armoniosos de lealtad, fidelidad e identificación entre los mismos empleados y con la organización.

Como se aprecia, la comunicación no es la única clave para la fidelización ya que se corresponde fundamentalmente con las exigencias espirituales de los trabajadores, pero estas

---

<sup>13</sup> Desantes, J.M. *Derecho a la información. Materiales para un sistema de la comunicación*. Valencia: Fundación COSO, 2004, p. 176.

<sup>14</sup> Cfr. Desantes, J. M. *La verdad en la información*. Valladolid: Diputación Provincial de Valladolid, 1976.

<sup>15</sup> Cfr. Gálvez, I. *El bien, constitutivo esencial de la comunicación ideológica*. Piura: Universidad de Piura, 2011.

exigencias son tan importantes como las exigencias materiales. La comunicación interna es una de las formas en las que se retribuye al trabajador. Si los mensajes responden a las verdaderas exigencias naturales de cada colaborador, entonces se alcanzarán relaciones armoniosas.

En lo que sigue, exploraremos cómo emanan de la propia naturaleza humana unas exigencias jurídicas en relación a la comunicación interna en una organización. Estas exigencias jurídicas suponen un derecho para los trabajadores y, por tanto, un deber para la organización; en el ámbito de la comunicación este deber se cumple con la expresión de mensajes acordes con el constitutivo esencial de los hechos, ideas o juicios en cada caso.

### 3. Las exigencias jurídicas naturales de los trabajadores y el talento humano

Es necesario que las organizaciones conozcan y entiendan a sus profesionales para ayudarlos a crecer y fidelizar el talento. El inicio del vínculo laboral entre empleado y empleador se da en un principio por un contrato que está respaldado por la justicia conmutativa<sup>16</sup> (se pactan unas condiciones laborales y una remuneración). El empleado, una vez inmerso en sus deberes y derechos, puede ser retribuido según su contribución a la empresa. En tal caso se debe atender, también, a la justicia distributiva<sup>17</sup>. En las organizaciones es fundamental entender al individuo para poder incrementar la contribución y efectividad de las personas, los equipos y los líderes.

La organización debe saber combinar la inteligencia, la competencia y habilidad de las personas que la componen, ya que el desempeño de las organizaciones depende directamente del desempeño de las personas que las constituyen<sup>18</sup>. Dentro de una organización, el profesional tiene necesidades que debe satisfacer; sin embargo, es tarea de la empresa encontrar cuáles son esas necesidades propiamente humanas que debe atender en razón de un acto de justicia, que es la base para una retribución adecuada que sea capaz de estimular al trabajador. Cabe resaltar que la finalidad del derecho es proteger bienes jurídicos, que son en última instancia bienes humanos.

Las personas tienen dos tipos de necesidades: materiales y espirituales. Las necesidades materiales se satisfacen normalmente con la remuneración, que permitirá al trabajador atender a sus demandas de alimento, ropa, educación, salud y otras. “Sin embargo, las necesidades de espíritu muchas veces no están cubiertas en el ser humano como encontrar aliciente a lo que hacemos en el trabajo y en nuestra vida personal”<sup>19</sup>.

Por ello, se puede deducir que las exigencias jurídicas naturales insatisfechas en la persona crean tensiones en ella. Es aquí cuando la organización debe considerar la realización de acciones justas de comunicación interna que logren satisfacer las necesidades espirituales de los colaboradores, sin llegar al paternalismo organizacional. “Las organizaciones no pueden darse el lujo de mantener

---

<sup>16</sup> La justicia conmutativa es la justicia que ordena los intercambios. En la justicia conmutativa se observa la proporcionalidad entre lo que se da y lo que se recibe. Es decir, “el orden de un individuo a otro, o de personas privadas entre sí, se encuentra dirigido por la justicia conmutativa, que consiste en los cambios que mutuamente se realizan entre dichos individuos”. Portela, J. *La justicia y el derecho natural*. Arequipa: Universidad Católica San Pablo, 2006, p. 26.

Por otra parte, cabe destacar que al tratarse de una relación laboral el vínculo no es estrictamente conmutativo porque la relación no se da en igualdad de condiciones: una de las partes, la empleadora, tiene mayor poder negociador. Por eso, esta relación se perfecciona con los principios del derecho laboral que ofrecen una especial protección al trabajador.

<sup>17</sup> La justicia distributiva distribuye los bienes según los méritos y las necesidades de cada persona. Es aquella que premia o castiga según el mérito o demérito de las personas. Afirma García-Huidobro al respecto: “la [justicia] distributiva se refiere a la igualdad que debe darse entre cosa y persona, es decir, se trata de una igualdad geométrica: no se pretende que todos reciban lo mismo, sino en forma proporcional a sus méritos o necesidades”. García-Huidobro, J. *Una introducción a la tradición central de la ética* Lima: Palestra Editores S.A.C, 2009, p. 91.

<sup>18</sup> Cfr. López, M. A. , & Grandío, A. *El capital humano como fuente de ventajas competitivas: Algunas reflexiones y experiencias*, España: Gesbiblo, 2005, p. 59.

<sup>19</sup> Baguer, Á. *Las diez erres en la dirección de personas*. Madrid: Esic, 2009, p. 134.

empleados insatisfechos, ya que la verdadera naturaleza de la visión y misión se lleva a cabo mediante empleados eficientes, productivos y orientados al cliente, y por lo contrario, la insatisfacción de los empleados impacta directamente en los resultados operativos”<sup>20</sup>.

La gran variedad de formas para satisfacer las necesidades de los trabajadores es proporcional al número de ellos<sup>21</sup>, pero se pueden determinar ciertos elementos comunes, que parten de las exigencias jurídicas naturales de la persona en el ámbito laboral. Para el empleado, la retribución en dinero no lo es todo. Los trabajadores brindan mayor importancia a la optimización de beneficios que se centren en conciliar sus intereses particulares con los de la empresa<sup>22</sup>.

El colaborador tiene necesidad de un salario emocional o espiritual que Baguer define como “la retribución intangible que desea percibir un empleado”<sup>23</sup>. Sin duda, un sueldo puede ser mejorado por la competencia. Sin embargo, el factor emocional sólo lo brindan empresas que conocen a sus empleados y esto es lo que hace la diferencia y a su vez hace que los colaboradores se sientan identificados y sean leales a su empresa<sup>24</sup>.

Si el trabajador tiene necesidad de un salario emocional, lo justo para el trabajador con talento y que aporta a la empresa es que la empresa le dé una retribución emocional a través de la realización de acciones de comunicación interna que generen un entorno productivo, armonioso y participativo. Por ejemplo, que el trabajador sea retribuido con un buen clima laboral, el reconocimiento de su trabajo, la estimulación en sus iniciativas, libertad en la toma de decisiones, etc.

En toda organización el trabajador recibe una retribución económica por los servicios prestados. Sin embargo, en el caso de las personas talentosas se debe ejercer la justicia distributiva porque recibirán, además, en orden a sus méritos partiendo de una base común que permite que todos tengan el mínimo necesario satisfecho.

Lo suyo, lo justo del trabajador con talento es que se le retribuya de la misma manera en que él aporta a la empresa. Existen muchos profesionales con capacidad, pero sin compromiso o con expectativas profesionales y personales que no están alineadas con la cultura de su empresa. Por tal razón, si se encuentra a la persona idónea, esta debe ser bien retribuida con estrategias de comunicación interna que puedan satisfacer sus necesidades espirituales o emocionales en una relación de justicia.

Sin duda, no se puede medir lo intangible con exactitud, pero resulta notorio que los beneficios que genera este salario emocional pueden ser equivalentes a los del salario material. “La comunicación interna establece una forma de compromiso del empleado con las formas de actuar de la organización y al mismo tiempo, resulta un marco integrador y de cohesión social”<sup>25</sup>.

Entonces, es importante en este punto distinguir que el derecho a la comunicación se realiza de modo distinto en una sociedad y en una organización. En una comunidad no existe posibilidad jurídica de exigir determinado tipo de información porque no hay un responsable individualizado de

---

<sup>20</sup> Barragán, J., Castillo, P., Villalpando, P & Guerra, P. Estrategias de retención de empleados eficientes: Importancia estratégica de la fidelización de los empleados en organizaciones internacionales. *Innovaciones de Negocios*. Mexico: UANL, Enero-Junio 2009, n°11, vol.6, p.35.

<sup>21</sup> Cfr. Baguer, Á. *Las diez erres en la dirección de personas*. Madrid: Esic, 2009, p. 135.

<sup>22</sup> Azanza, G., Moriano, J., Molero, F. Authentic leadership and organizational culture as drivers of employees job satisfaction. *Journal of work and organizational psychology*. España: Universidad de Deusto, Agosto 2013, n°02, vol. 29, p.47.

<sup>23</sup> Baguer, Á. *Las diez erres en la dirección de personas*. Madrid: Esic, 2009, p. 198.

<sup>24</sup> Cfr. Barragán, J., Castillo, P., Villalpando, P & Guerra, P. Estrategias de retención de empleados eficientes: Importancia estratégica de la fidelización de los empleados en organizaciones internacionales. *Innovaciones de Negocios*. Mexico: UANL, Enero-Junio 2009, n°11, vol.6, p.36.

<sup>25</sup> Brandolini, A. *Comunicación Interna: claves para una gestión exitosa*. Buenos Aires: La Crujía, 2009, p. 28.

dar cada potencial mensaje. Lo que tenemos es que, en virtud de un reconocimiento social y de una profesión, los informadores y periodistas deben procurar mantener informados a los ciudadanos. Hay un margen de libertad para determinar lo noticioso y publicarlo. Aquí, no se puede exigir determinado mensaje o información, pero sí se puede demandar que la información que se dé sea verdadera y se corresponda con el bien.

Pero cuando hablamos de una organización, esta entidad es la responsable, la que tiene el deber de satisfacer ese derecho humano en sus manifestaciones que se plantean en una relación laboral. Según Charles en todos los empleados siempre se despierta un factor “e” cuando estos sienten que su trabajo les ofrece autonomía, respeto, reto, aprendizaje, resultados visibles y ayuda a los otros. Todos los colaboradores están llenos de estas “e” que responden en cada persona a una especie de lista de vivencias que desea tener consigo. Cuanto mejor sepa la empresa responder a esa lista, más rendimiento obtendrá de su personal.<sup>26</sup>

Por tanto, al haber un vínculo directo entre la empresa y el trabajador, la relación de justicia respecto a los diversos mensajes encuentra un sujeto responsable que debe atender esa demanda. Por ejemplo, si el gerente debe dar una información y esta no llega, él responde por esa omisión, porque se trata de la infracción de un deber. Así, en el ámbito de la retribución espiritual de los colaboradores hay un vínculo más determinado, que si se aprecia con claridad la responsabilidad de comunicar, su omisión supone un incumplimiento, un acto de injusticia.

En resumen, la propia naturaleza humana tiene unas exigencias que por razón de justicia deben ser satisfechas. Pues bien, ha quedado dicho que en una organización los trabajadores tienen derecho a que se satisfaga sus exigencias jurídicas naturales del ámbito laboral, que en relación a la comunicación interna significa que el trabajador tiene derecho a una comunicación acorde con cada tipo de mensaje que debe corresponderse con sus necesidades espirituales o inmateriales.

A continuación desarrollaremos los aportes del Derecho de la Comunicación a la comunicación interna, esto es, las estrategias que se pueden plantear desde la justicia en la comunicación.

#### 4. Aportes del Derecho de la Comunicación a la comunicación interna

El hombre es un ser que comunica por naturaleza<sup>27</sup>. Los integrantes de la empresa se comunican a cada instante, hablan, interactúan, hacen comentarios, etc. Por tanto, como precisa Brandolini, “en una empresa todo comunica (...), [éste] es uno de los motivos por los cuales se puede afirmar con seguridad que no existen empresas sin comunicación interna”<sup>28</sup>. La comunicación posee un rol de acción estratégico dentro de las organizaciones porque a través de ella “se recoge y proporciona información para lograr que la gente coopere. La comunicación es el medio que permite orientar las conductas individuales y establecer relaciones interpersonales funcionales que ayuden a trabajar juntos para alcanzar una meta”<sup>29</sup>.

Las empresas deben recordar que para ser competitivas y enfrentarse con éxito al mercado deben saber motivar a su equipo humano, inculcarles una verdadera cultura corporativa para que se sientan identificados y sean fieles a la organización; y en ello la comunicación interna juega un papel

---

<sup>26</sup> Cfr. Charles, H. *La organización por dentro: por qué las personas y las organizaciones se comportan como lo hacen*. Barcelona: Deusto, 2006, p.29-32.

<sup>27</sup> Cfr. Baez, C. & Báez Evertsz, C. *La comunicación efectiva*. Santo Domingo: Búho, 2000, p. xv.

<sup>28</sup> Brandolini, A. *Comunicación Interna: claves para una gestión exitosa*. Buenos Aires: La Crujía, 2009, p.19.

<sup>29</sup> Lucas, A. *La comunicación en las empresas y en las organizaciones*. Barcelona: Bosch, 1997, p.163.

fundamental ya que a través de estrategias de comunicación interna se puede retribuir emocionalmente al trabajador. “La comunicación interna se ha convertido en un elemento dinamizador y de soporte de las estrategias de cualquier organización. Es el corazón de la coordinación de tareas y de la canalización de esfuerzos y recursos hacia los objetivos que se persiguen. Además, permite reafirmar la propia identidad y transmitir el conjunto de valores compartidos por los miembros de la organización”<sup>30</sup>.

Por tanto, dentro de las organizaciones los profesionales de la comunicación que trabajan en la comunicación interna son los encargados de gestionar el recurso intangible que constituye el principal valor del salario emocional. Esos intangibles creados harán que la empresa sea atractiva para los empleados. Entonces, la comunicación interna será la responsable de dar esa retribución emocional que es tan importante como la retribución material. Así, ha explicado con acierto García:

La comunicación interna en su conjunto se orienta a hacer comprender que la motivación no puede ser un reflejo, condicionado solo por estímulos económicos. Se propone también ‘fidelizar’ a los clientes internos; motivarlos ‘por el espíritu’, es decir, pasar de la pasividad conformista a la valoración de la capacidad individual; despertar en ellos la conciencia de pertenencia al grupo humano de la empresa; estimular su responsabilidad individual; implicarlos con entusiasmo en sus objetivos y proyectos, hacer de ellos piezas clave en la gestión de calidad<sup>31</sup>.

Al tratar de retribuir a los colaboradores con estímulos inmateriales que generen pertenencia y fidelización a la organización, “las comunicaciones internas resultan un motor para las acciones de las personas, ya que las motiva, las mantiene al corriente de los éxitos y fracasos de la compañía y traza una línea de acción. Esto asegura que las metas y objetivos organizacionales sean bien comprendidos por todos”<sup>32</sup>. En este sentido, Del Pozo resalta la importancia de la comunicación interna en el mercado laboral: “el valor intangible de la comunicación interna puede tener aparentemente poca importancia, pero si somos conscientes de que la participación de los trabajadores en los procesos de gestión empresarial puede propiciar un cambio de actitud en el trabajo, nos daremos cuenta de la rentabilidad y eficacia de la comunicación interna”<sup>33</sup>.

El cliente interno de una organización es el empleado<sup>34</sup>. Las empresas deben actuar con sus mejores empleados tal y como lo hacen con sus mejores clientes. Cuando se tiene un buen cliente se diseñan acciones específicas para lograr fidelizarlo. De la misma manera se debe identificar a los empleados más valiosos y se deben diseñar estrategias que los retribuyan de manera justa y los ayuden a vincularlos aún más.

Por eso, la justicia puede considerarse una herramienta base para la elaboración de las estrategias de comunicación interna para la fidelización del talento porque se reconoce el talento a través de la retribución emocional. Como precisa Desantes, “con el arma de la comunicación en la mano podemos ser justos o injustos”<sup>35</sup>. Y es una demanda del derecho humano a la comunicación que los mensajes sean acordes con la justicia, que la comunicación realice la justicia. Así, se puede resumir que los aportes del Derecho de la Comunicación a la comunicación interna se cifran en la determinación de los constitutivos esenciales de los mensajes que se dan en una organización. Como hemos visto hasta aquí, la comunicación interna representa una de las

---

<sup>30</sup> Álvarez- Nobell, A., Lesta, L. Medición de los aportes de la gestión estratégica de comunicación interna a los objetivos de la organización. *Palabra Clave*. Colombia: Universidad la Sabana, Junio 2011, n°1, vol.14, p.12.

<sup>31</sup> García, J. *La comunicación interna*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A. , 1988, p. 121-122

<sup>32</sup> Cfr. Brandolini, A. *Comunicación Interna: claves para una gestión exitosa*. Buenos Aires: La Crujía, 2009, p.27-28.

<sup>33</sup> Del Pozo, M. *Gestión de la comunicación interna en las organizaciones: casos de empresa*. Pamplona: Eunsa, 2000, p.27.

<sup>34</sup> Cfr. Brandolini, A. *Comunicación Interna: claves para una gestión exitosa*. Buenos Aires: La Crujía, 2009, p.30.

<sup>35</sup> Desantes, J.M. *Derecho a la información. Materiales para un sistema de la comunicación*. Valencia: Fundación COSO, 2004, p. 177.

herramientas principales para la gestión de la retribución emocional o espiritual del trabajador. En este sentido, podemos afirmar que es básico que el trabajador cuente con información -mensaje de hechos- transparente, veraz y exacta sobre la empresa y las operaciones que forman parte de su competencia. Este es un punto de partida indispensable.

Asimismo, la empresa debe retratar en su día a día una serie de valores que representen las ideas matrices que inspiran su trabajo. En estas ideas debe manifestarse el bien o verdad operativa. Sin el bien como principio en la cultura organizacional de cualquier empresa será imposible motivar realmente a los trabajadores. La comunicación interna debe conseguir ser un catalizador de ese bien y procurar hacerlo obra.

Pero, ni los hechos ni las ideas suelen darse de modo químicamente puro en la comunicación interna, porque lo que mayormente se comunica son mensajes compuestos de juicios. De este modo, el criterio con que se valoren los hechos a partir de una idea podrá gestar un ambiente adecuado para el crecimiento de los trabajadores. Afirmer esto supone de manera indefectible que la comunicación interna ha de gestionar con acciones concretas la verdad y el bien para otorgar a cada trabajador lo que le corresponde, lo suyo en razón de justicia.

A continuación se desarrollarán, a modo de ilustración, dos estrategias de comunicación interna basadas en la justicia. Cada una de ellas responde a diferentes necesidades espirituales o intangibles de los trabajadores. Al atender a estas exigencias se está retribuyendo de manera justa a los colaboradores, lo cual generará en ellos mayor sentido de compromiso con la organización.

#### 4.1. Estrategia de agradecimiento

“Una sincera palabra de agradecimiento en el momento preciso, puede significar para un trabajador mucho más que un aumento de sueldo”<sup>36</sup>. La estrategia de agradecimiento consiste en reconocer el trabajo bien hecho. Es decir, se deben implementar canales y modos de agradecimiento que premien el desempeño sobresaliente ya sea por el logro de buenos resultados o de conductas deseadas<sup>37</sup>.

“Uno de los aspectos negativos en muchas organizaciones es la falta de reconocimiento del trabajo en sí, es decir, el empleado percibe que su trabajo, su esfuerzo, no es reconocido por la empresa”<sup>38</sup>. La estrategia de agradecimiento se fundamenta en la justicia porque responde a la necesidad espiritual del trabajador de ser reconocido por lo que hace bien. Entonces, si el trabajador ha tenido una conducta deseada, ha logrado o cumplido determinado resultado, entonces, por justicia se merece el agradecimiento que es una retribución emocional.

La estrategia de agradecimiento es para la persona correcta en el momento que se lo merece. Es decir, no se trata de agradecer cuando no se lo merece porque si se agradece sin razón o sin motivos se hace que el agradecimiento real pierda valor y significado. Especificar el motivo por el que se agradece es fundamental porque así el trabajador sabrá por cuál tarea, resultado o conducta se

---

<sup>36</sup> Baguer, Á. *Las diez erres en la dirección de personas*. Madrid: Esic, 2009 p. 200.

<sup>37</sup> Mientras que un “empleado que se siente apreciado y reconocido posee una actitud positiva, mayor confianza en sí mismo y destaca su habilidad para contribuir y colaborar en equipo. Los empleados que poseen la suficiente autoestima, son potencialmente los mejores asociados. Si la organización logra satisfacer de este modo a sus empleados, es posible crear un entorno vital, agradable, motivador y energético para triunfar y destacar la participación de la organización en sus mercados. Incorporar el reconocimiento como base de una cultura de la empresa hace posible crear y mantener un clima laboral positivo y productivo”. Barragán, J., Castillo, P., Villalpando, P & Guerra, P. Estrategias de retención de empleados eficientes: Importancia estratégica de la fidelización de los empleados en organizaciones internacionales. *Innovaciones de Negocios*. Mexico: UANL, Enero-Junio 2009, n°11, vol.6, p.38.

<sup>38</sup> Baguer, Á. *Las diez erres en la dirección de personas*. Madrid: Esic, 2009 p. 198.

le está agradeciendo. De esta manera, intentará procurar con frecuencia aquella acción por la que es recompensado.

El agradecimiento debe ser desinteresado. No se trata de agradecer para lograr beneficios. Si bien es cierto, al agradecer se logra una mejora en la actitud del empleado, la organización no debe agradecer para tener como objetivo ello, sino que lo debe hacer porque realmente merece el colaborador ese agradecimiento. Agradecer de manera personalizada a todo aquel trabajador que según sus méritos ha logrado un buen desempeño o conducta en el trabajo lo hará sentir valorado. La individualización del agradecimiento genera mayor satisfacción que un agradecimiento masivo. Se trata de sentir y expresar gratitud sincera por las cualidades del trabajador, por lo valioso de su esfuerzo o los méritos de un trabajo bien hecho.

#### 4.2. Estrategia de iniciativa

Hoy en día, la cultura organizacional de una empresa debe estar orientada a centrarse en el apoyo y desarrollo de los empleados, y en la promoción de la innovación<sup>39</sup>. “La comunicación interna se orienta en su conjunto a implicar al conjunto de los clientes internos en los planes de progreso y en la invención y aplicación de estructuras de iniciativa; a suscitar y valorar la creatividad en las personas que saben hacer frente a problemas viejos con criterios nuevos”<sup>40</sup>. Es por ello que la estrategia de iniciativa consiste en incitar al personal a que descubra él mismo soluciones para los problemas y mejoras de procedimientos para el bien de la empresa.

Esta estrategia responde a la necesidad intangible que tiene el empleado de involucrarse de manera libre y autónoma en el desarrollo de la organización. Al incentivar la aportación de ideas se está retribuyendo emocionalmente de manera justa al empleado porque las ideas son esenciales para asegurar el crecimiento continuo de una organización. Valorar y apoyar las ideas aportadas por los diferentes trabajadores es fundamental porque ratificará la percepción de valoración al esfuerzo adicional. Por lo tanto, los modos y canales para hacer llegar la idea a la empresa deben ser sencillos. Es decir, brindar facilidades al trabajador para que pueda aportar sus ideas.

En esta estrategia el tiempo juega un papel esencial porque el trabajador brinda su idea y espera que esta sea recibida y analizada de manera rápida y eficaz. Reaccionar ante la idea aportada de manera tardía genera un ambiente negativo pues el empleado siente que no se le brinda importancia y en una próxima oportunidad se limitará en producir ideas.

Las estrategias planteadas responden a un razonamiento basado en la justicia, en determinar qué corresponde al trabajador en términos de una retribución espiritual o emocional por su aporte a la empresa. No se trata de un acto de caridad o solidaridad, sino de un deber de justicia cumplir con el agradecimiento y el fomento de las iniciativas, porque estas responden a exigencias jurídicas naturales propias de la persona en el ámbito laboral.

Por esto, podemos afirmar que el Derecho de la Comunicación, como esa ciencia iuscomunicativa que regula los fenómenos de comunicación en todos los ámbitos, puede aportar a la Comunicación en las organizaciones la noción de relaciones de comunicación justas que reconozcan y satisfagan las necesidades propias de los trabajadores en lo que respecta a sus exigencias inmateriales. Esto significa mensajes que pueden ser exigidos por razón de justicia y que deben ser

---

<sup>39</sup> Azanza, G., Moriano, J., Molero, F. Authentic leadership and organizational culture as drivers of employees job satisfaction. *Journal of work and organizational psychology*. España: Universidad de Deusto, Agosto 2013, n°02, vol. 29, p.46.

<sup>40</sup> García, J. *La comunicación interna*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A., 1988, p. 123.

acordes con su constitutivo esencial: verdad, bien y criterio en el ejercicio de la comunicación interna en las empresas.

## 5. A modo de conclusión

Luego de haber revisado en esta investigación teórica cómo es que a través de la justicia se pueden alcanzar estrategias de comunicación interna para la fidelización del talento, es importante destacar que para la realización de estas estrategias la organización deberá ser capaz de descubrir cuáles son las necesidades espirituales o exigencias naturales inmateriales que tiene el trabajador para que sea retribuido de manera justa, dando a cada uno lo suyo, su derecho.

Por otro lado, cabe resaltar que la comunicación interna es una herramienta fundamental para la retribución emocional porque es la encargada de trabajar, a través de estrategias, con el recurso intangible que constituye el principal valor del salario emocional. No basta con las retribuciones salariales para lograr la fidelización del talento. Lo que se necesita es brindarle el factor emocional, lo que hace la diferencia en un mundo empresarial cada vez más competitivo. Por ello, al talento se le debe retribuir con un salario emocional que logre satisfacer las necesidades intangibles, lo que el trabajador espera recibir, como el reconocimiento por el trabajo bien hecho, buen clima laboral y ambiente estimulante.

Si al trabajador se le retribuye en concordancia con lo que aporta, entonces este se sabrá valorado en su trabajo y esto le generará un mayor compromiso con lo que hace por la empresa. En este sentido, se puede concluir que una comunicación interna bien llevada no solo brindará niveles altos de productividad sino que, también, proporcionará compromiso, fidelidad y sentido de pertenencia en cada empleado, convirtiéndolo en un portavoz de la empresa a la que pertenece. Como precisa Desantes, “la Comunicación interna y externa es la que da vida y energía a la Institución como entidad humana”<sup>41</sup>.

---

<sup>41</sup> Desantes, J.M. *Derecho a la información. Materiales para un sistema de la comunicación*. Valencia: Fundación COSO, 2004, p. 193.

## 6. Bibliografía

Álvarez- Nobell, A., Lesta, L. Medición de los aportes de la gestión estratégica de comunicación interna a los objetivos de la organización. *Palabra Clave*. Bogotá: Universidad de la Sabana, Junio 2011, n°1, vol.14.

Andrade, H. *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. A coruña: Netbiblo, 2005.

Azanza, G., Moriano, J., Molero, F. Authentic leadership and organizational culture as drivers of employees job satisfaction. *Journal of work and organizational psychology*. España: Universidad de Deusto, Agosto 2013, n°02, vol. 29.

Báez, C. & Báez Evertsz, C. *La comunicación efectiva*. Santo Domingo: Búho, 2000.

Baguer, Á. *Las diez erres en la dirección de personas*. Madrid: Esic, 2009.

Barragán, J., Castillo, P., Villalpando, P & Guerra, P. Estrategias de retención de empleados eficientes: Importancia estratégica de la fidelización de los empleados en organizaciones internacionales. *Innovaciones de Negocios*. Mexico: UANL, Enero-Junio 2009, n°11, vol.6.

Brandolini, A. *Comunicación interna: claves para una gestión exitosa*. Buenos Aires: La Crujía, 2009.

Charles, H. *La organización por dentro: por qué las personas y las organizaciones se comportan como lo hacen*. Barcelona: Deusto, 2006.

Chiavenato, I. *Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones*. México DF: International Thomson, 2004.

Chiesa, C. *Fidelizando para fidelizar: cómo dirigir, organizar y retener a nuestro equipo comercial*. Pamplona: Eunsa, 2002.

Del Pozo, M. *Gestión de la comunicación interna en las organizaciones: casos de empresa*. Pamplona: Eunsa, 2000.

Desantes, J.M. *Derecho a la información. Materiales para un sistema de la comunicación*. Valencia: Fundación COSO, 2004.

Desantes, J. M. *La verdad en la información*. Valladolid: Diputación Provincial de Valladolid, 1976.

Fermini, L. *Comportamiento organizacional: bases y fundamentos*. Argentina: Cengage Learning, 2010.

Ferreiro, P & Alcázar, M. *Gobierno de personas en la empresa*. Piura: Udep, Escuela de Dirección, 2001.

Fondo Monetario Internacional. *Informe de actualización de las perspectivas regionales: América Latina y el Caribe*, octubre 2013.

Fundación Ideas. *Ideas para una nueva economía: hacia una España más sostenible en 2025*, Madrid, 2010.

Gálvez, I. *El bien, constitutivo esencial de la comunicación ideológica*. Piura: Universidad de Piura, 2011.

García, J. *La comunicación interna*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, 1988.

García-Huidobro, J. *Una introducción a la tradición central de la ética*. Lima: Palestra Editores, 2009.

Hellriegel, D., & Slocum, J. *Comportamiento organizacional*. México, DF: Cengage Learning Editores, 2009.

López, M. A. & Grandío, A. *El capital humano como fuente de ventajas competitivas: Algunas reflexiones y experiencias*. España: Gesbiblo, 2005.

Lucas, A. *La comunicación en las empresas y en las organizaciones*. Barcelona: Bosch, 1997.

Pieper, J. *Las virtudes fundamentales*. Bogotá: Grupo Editor Quinto Centenario, 1988.

Portela, J. *La justicia y el derecho natural*. Arequipa: Universidad Católica San Pablo, 2006.