



**FUNDACIÓN
EXECYL**

¿CÓMO MEJORAR LA COMUNICACIÓN INTERNA EN NUESTRAS ORGANIZACIONES?

ÍNDICE

PARTICIPANTES EN EL DOCUMENTO	3
LA FUNDACIÓN PARA LA EXCELENCIA EMPRESARIAL DE CASTILLA Y LEÓN.	4
I. INTRODUCCIÓN.	5
II. LA COMUNICACIÓN: Concepto. El proceso y sus elementos.	6
III. BENEFICIOS. ¿Por qué y para qué debemos contar con un buen sistema de Comunicación Interna?	12
IV. TIPOS DE COMUNICACIÓN INTERNA.	15
V. PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA.	18
VI. LOS ROLES EN LA COMUNICACIÓN INTERNA. El responsable de comunicación.	24
Funciones y actividades más apreciadas.	25
Competencias y características principales.	26
VII. HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN INTERNA.	28
VIII. ERRORES MÁS FRECUENTES. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES PARA EL DESPLIEGUE DE UNA EFICAZ COMUNICACIÓN INTERNA.	34
Errores más frecuentes.	34
Conclusiones y recomendaciones.	36
IX. BIBLIOGRAFÍA Y ENLACES DE INTERÉS.	41

EXPERIENCIAS PRÁCTICAS. LA REALIDAD SEGÚN NUESTROS MIEMBROS.

- a) Dircom Castilla y León.
- b) Próxima Systems.
- c) Grupo Matarromera.
- d) Connectis ICT.

PARTICIPANTES EN EL DOCUMENTO



Fundación EXECYL.

- Dña. Susana Aguado. Directora de Proyectos.



Dircom Castilla y León.

- Dña. Luisa Alcalde. Presidenta.



Proxima Systems.

- D. Emiliano Muñoz. Director.
- D. Borja Rodríguez. Responsable de Desarrollo.



GRUPO MATARRÓMERA

Grupo Matarromera.

- D. Remi Sanz. Director de Comunicación.



Connectis ICT.

- Dña. Lucía Bayce. Directora de Comunicación Interna.
- Dña. M^a José Ingelmo. Gerente de CyL.
- D. Jorge del Prado. Responsable de Proyectos y Consultor de Preventa.

LA FUNDACIÓN PARA LA EXCELENCIA EMPRESARIAL DE CASTILLA Y LEÓN.

Somos una **Fundación privada** formada por las principales empresas de Castilla y León, que se constituye en 2006 con el **OBJETIVO** de:

Fomentar la mejora, la excelencia y la innovación en la gestión empresarial y en la gestión del conocimiento, de modo que Castilla y León sea considerada como un entorno de excelencia empresarial sostenible.

Sin olvidar lo que desprenden nuestros valores:

- Aportamos valor mediante la **economía real**;
- Basada en la **cultura del esfuerzo**;
- Buscando la **implicación de todos**.

TRABAJAMOS EN COMISIONES SOBRE TRES TEMAS:



En relación al presente documento que se ubica dentro del ámbito de la Eficiencia de las Organizaciones, **LA COMISIÓN DE EFICIENCIA** tiene como:

- **OBJETO:** Contribuir a la mejora de la productividad y la competitividad de las empresas de Castilla y León.
- **FUNCIONES:** Fomentar la participación de las empresas, proponer acciones a desarrollar desde la fundación y compartir los conocimientos adquiridos para que puedan ser aprovechados por las empresas.

Fruto de la primera reunión de la Comisión de Eficiencia (Julio de 2012) nace el presente documento.

CÓMO MEJORAR LA COMUNICACIÓN INTERNA EN NUESTRAS ORGANIZACIONES. UN PEQUEÑO PASO HACIA LA EFICIENCIA.

I. INTRODUCCIÓN.

Tal y como acabamos de mencionar, como resultado de la primera reunión de la Comisión de Eficiencia de la Fundación, hemos procedido a compilar algunos de los aspectos clave acerca de cómo resolver uno de los principales retos a los que se enfrenta en su día a día cualquier organización: **mejorar su comunicación interna**.

Hablar hoy en día de la importancia de la comunicación interna no sólo implica la correcta planificación y gestión de los flujos de información dentro de las organizaciones, sino que requiere de la asunción de una verdadera filosofía por parte de todos sus integrantes, empezando por la Dirección.

Podemos afirmar que la Comunicación Interna es, especialmente desde el año 2000, una herramienta institucionalizada en las empresas de nuestro país. Esta tendencia relativamente joven fue la consecuencia necesaria de advertir la importante labor que desempeñaba aquélla en el buen funcionamiento de las organizaciones y, por lo tanto, en su eficiencia, su clima y su productividad.

En las próximas páginas repasaremos distintos aspectos para comprender los mecanismos que contribuyen a hacer de la comunicación interna una herramienta que permita crear una cultura compartida y un sentido de pertenencia para todos los trabajadores, que fomente la confianza en la organización y que mejore su eficiencia. Concretamente:

- Desde un **punto de vista teórico**, revisaremos algunos aspectos tales como los mecanismos y herramientas básicas que intervienen en los procesos de comunicación interna, las características que se hacen necesarias para participar en la comunicación de un modo eficiente, la importancia de su entronque con la estrategia empresarial o el papel fundamental que jugamos cada uno en el correcto despliegue para, posteriormente, identificar cómo todos ellos contribuyen a la mejora de la eficiencia de nuestras organizaciones.
- Desde un **punto de vista práctico**, contaremos la experiencia de algunas organizaciones miembro de EXECyL, que reflejen su día a día en cuanto a la gestión de la comunicación interna dentro de sus empresas. Ciñéndonos al presente documento, en esta ocasión participan GRUPO MATARROMERA, PRÓXIMA SYSTEMS, CONNECTIS ICT Y DIRCOM CASTILLA Y LEÓN, a quienes agradecemos encarecidamente su participación.

II. LA COMUNICACIÓN: Concepto. El proceso y sus elementos.

Atendiendo a la definición contenida en el Diccionario de la Real Academia Española, la **COMUNICACIÓN** tiene múltiples acepciones:

Comunicación:

1. f. Acción y efecto de comunicar o comunicarse.
2. f. Trato, correspondencia entre dos o más personas.
3. f. Transmisión de señales mediante un código común al emisor y al receptor.
4. f. Unión que se establece entre ciertas cosas, tales como mares, pueblos, casas o habitaciones, mediante pasos, crujías, escaleras, vías, canales, cables y otros recursos.
5. f. Cada uno de estos medios de unión entre dichas cosas.
6. f. Papel escrito en que se comunica algo oficialmente.
7. f. Escrito sobre un tema determinado que el autor presenta a un congreso o reunión de especialistas para su conocimiento y discusión.
8. f. *Ret.* Figura que consiste en consultar la persona que habla el parecer de aquella o aquellas a quienes se dirige, amigas o contrarias, manifestándose convencida de que no puede ser distinto del suyo propio.
9. f. *pl.* Correos, telégrafos, teléfonos, etc.

El tercero de los aspectos es quizás el que más relevancia tiene para orientar el contenido del presente documento. Esa “transmisión de señales” de la que habla entre emisor y receptor da rienda suelta a multitud de posibilidades: comunicación verbal frente a no verbal; unidireccional frente a la bidireccional o a la multidireccional; la dirigida a un único o a varios destinatarios; etc.

Técnicamente, la COMUNICACIÓN es, según la RAE...

Una transmisión de señales mediante un código común al emisor y al receptor.

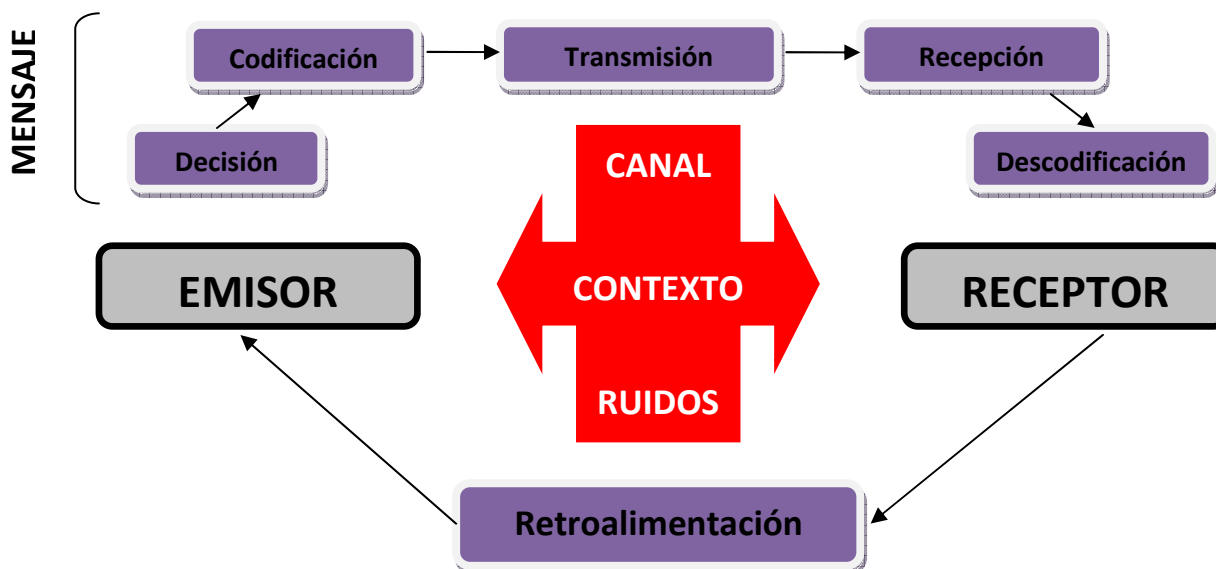
Yendo un poco más allá y desarrollando esta definición genérica, encontramos otra forma de entender la magnitud de la comunicación en la que se empiezan a intuir otros aspectos clave:

De un modo más amplio, COMUNICACIÓN es...

El proceso de transmisión y recepción de ideas, información y mensajes.

El acto de comunicar es un **proceso complejo** en el que dos o más **personas** se relacionan y, a través de un intercambio de **mensajes** con **códigos** similares, tratan de **comprenderse e influirse** de forma que sus objetivos sean aceptados en la forma prevista, utilizando un **canal** que actúa de soporte en la transmisión de la información.

Efectivamente, la comunicación es un proceso compuesto de una serie de elementos:



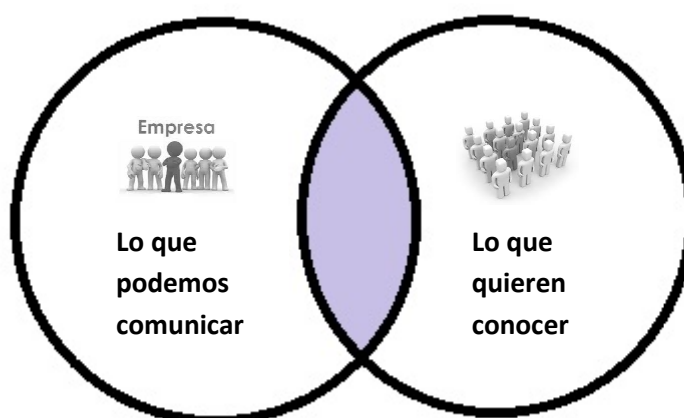
Por lo tanto y en base a lo anterior, vamos a intentar contemplar el abanico de opciones del que podemos hacer uso para conseguir convertir nuestras organizaciones en eficientes mecanismos bien engrasados para la consecución de los objetivos tanto individuales como colectivos de nuestros miembros.

Los **ELEMENTOS** de los que se compone la comunicación son:

- **El mensaje.** Formado por las diferentes ideas o informaciones, que se transmiten mediante códigos, claves, imágenes, etc., cuyo significado interpretará el receptor. Es lo que queremos transmitir.

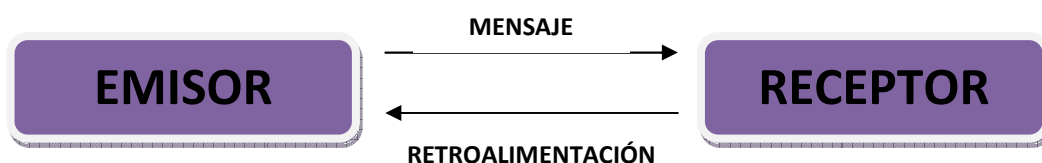
En este punto debemos plantearnos **qué es lo que queremos que sepan** los demás, puesto que podemos pecar de sobrecomunicación o de infracomunicación. Desde nuestro punto de vista y en base a la experiencia, siempre es mejor comunicar de más, que de menos, crear una empresa lo más transparente posible en la que la confianza sea uno de los pilares básicos entre sus miembros.

Nuestra apuesta: comunicar, como mínimo, aquello que se encuentra en la intersección entre lo que nosotros podríamos decir y lo que ellos querrían saber tendiendo siempre más a satisfacer las demandas de nuestros empleados, puesto que de ellos depende la buena marcha de nuestras empresas.



- **El emisor y el receptor.** El emisor es el sujeto que comunica en primer lugar o toma la iniciativa de ese acto de comunicación, mientras que el receptor es el que recibe el mensaje. Cuando la comunicación es bidireccional estos roles se intercambian entre ambos participantes durante aquélla.

Es importante destacar que tanto uno como otro deben contar con una serie de requisitos para que la comunicación sea efectiva:



Debe:

- Empatizar con el receptor.
- Seleccionar el momento y la información adecuada.
- Elegir el canal y el código oportuno.

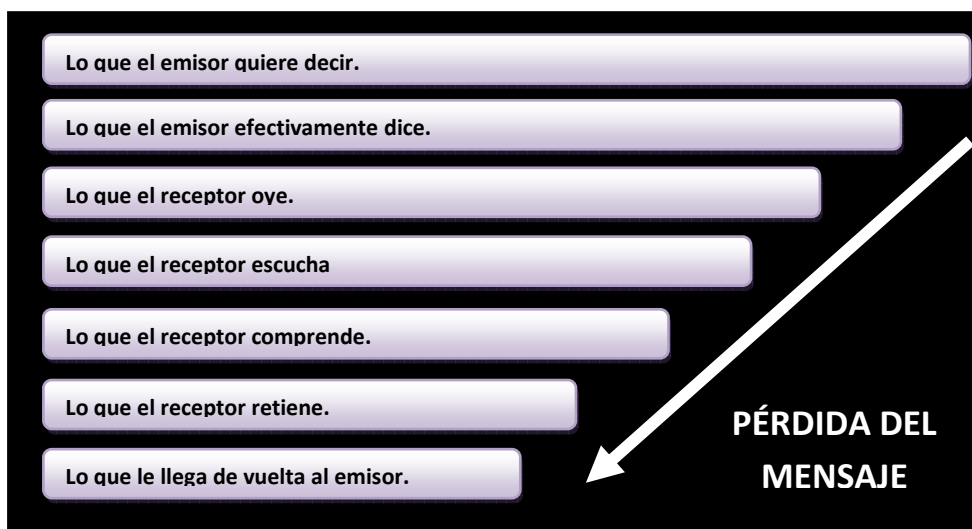
Debe:

- Demostrar interés y dejar hablar.
- Comprobar lo que recibe: escucha activa.
- Minimizar barreras y filtros.

- **El código.** Es el conjunto de claves, imágenes, lenguaje, etc., que sirven para transmitir el mensaje. Debe de ser compartido por emisor y receptor.
- **El canal.** Es el medio a través del cual se emite el mensaje. Habitualmente se utiliza el oral-auditivo y el gráfico-visual complementándose. Más adelante veremos las alternativas con las que contamos, puesto que asociados al canal, existen una serie de medios o herramientas que facilitan la transmisión de la información.
- **El contexto.** Se refiere a la situación concreta donde se desarrolla la comunicación. De él dependerá en gran parte la forma de ejercer los roles por parte de emisor y receptor, así como el contenido, el canal y la herramienta de la comunicación.
- **El feedback o la retroalimentación.** Es la información que devuelve el receptor al emisor sobre su propia comunicación, tanto en lo que se refiere a su contenido como a la interpretación del mismo o sus consecuencias en el comportamiento de los interlocutores.
- Los factores físicos y mentales que influyen en la transmisión y en la comprensión del mensaje:
 - **Los ruidos.** Son todas las alteraciones de origen físico que se producen durante la transmisión del mensaje y que pueden llevar a malinterpretar su contenido.
 - **Los filtros.** Son las barreras mentales, que surgen de los valores, experiencias, conocimientos, expectativas, prejuicios, etc. de emisor y receptor. Influyen directamente en la codificación y en la descodificación del mensaje.



¿Cuál suele ser uno de los principales problemas a la hora de que la comunicación se produzca de un modo eficaz? Que durante todo el proceso tiene lugar una **pérdida de información** que hace que, en muchas ocasiones, no coincida lo que queremos transmitir con lo que decimos ni con lo que nuestro interlocutor interpreta:



A mayores de observar las dificultades que conlleva la comunicación *per se*, si a este hecho le añadimos el **papel fundamental** que juega dentro de las organizaciones en su clima, en sus resultados y en su imagen, entenderemos por qué es necesario que le prestemos atención y que dediquemos, este documento, a su desarrollo y comprensión.

Este diagrama lo que nos ha demostrado es que la comunicación no es tarea sencilla y, por lo tanto, no debemos dejarla a la improvisación en nuestras empresas. Como veremos más adelante, nos serán útiles determinadas características o competencias de las personas encargadas del despliegue de la comunicación, ciertas herramientas que nos facilitarán el proceso y tener claro siempre qué queremos transmitir y cómo queremos que sea recibido nuestro mensaje.

Por esta razón, a partir de ahora habremos de **circunscribir la comunicación a este ámbito de actuación empresarial** para realizar los matices correspondientes, puesto que no es lo mismo gestionar los flujos de información ni las documentaciones elaboradas de puertas para adentro que de puertas para afuera, en tanto que todos los elementos propios del proceso de comunicación serán distintos.

La **COMUNICACIÓN INTERNA** la podemos entender muy fácilmente atendiendo a algunas de las apreciaciones contenidas en el Modelo Interactivo de la Comunicación en las Organizaciones (Kreps, 1990):

La Comunicación Interna **siempre ha existido** en todo tipo de organizaciones, sobre todo en aquellas empresas preocupadas por la “calidad” y a las que se califica como “excelentes”. Está considerada como una **herramienta de gestión** y es un signo de **modernidad**.

Podemos definirla como “**el modelo de mensajes compartidos entre los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas**”. Ha de ser “fluida, implicante, motivante, estimulante y eficaz en sí misma. Y estar orientada a la calidad en función del cliente” (Costa, 1998). Sus funciones y objetivos deben estar incluidos **dentro del Plan Estratégico** de la Compañía.

La comunicación interna persigue, con el fin último de alcanzar la máxima optimización de los recursos de la empresa (realizar los proyectos con mayor eficacia y al menor coste posible):

- Contar al “público interno” qué y cómo hace la propia organización para lograr sus objetivos.
- Lograr un clima de implicación, participación e integración de las personas en sus respectivas funciones.
- Incrementar la motivación de la plantilla.
- Aumentar la productividad como resultado del aumento de la información y de la mejora de los sistemas para transmitirla y gestionarla.

Recordemos que el fin principal de la comunicación interna es servir de herramienta para unir a la plantilla y hacer que todos y cada uno de los miembros de nuestras organizaciones se sientan parte del mismo puzzle. Como Dirección, nunca podremos inculcar nuestra cultura, nuestros valores, nuestro modo de proceder, nuestra misión, nuestra visión, ni conseguir nuestros objetivos sin comunicar esa información a los empleados y sin motivarles para ello. Estos, a su vez, nunca se sentirán comprometidos con la organización ni sabrán exactamente qué deben hacer y cómo deben hacerlo, sin que se les informe debidamente.



Sin comunicación, no hay eficiencia.

Sin eficiencia, no hay éxito.

III. BENEFICIOS. ¿Por qué y para qué debemos contar con un buen sistema de Comunicación Interna?

En muchas ocasiones la importancia de la implantación de un correcto sistema de comunicación interna está infravalorada.

Probablemente no queramos contar en nuestras organizaciones con:

- Rumores.
- Opacidad.
- Desmotivación.
- Falta de compromiso.
- Carencia de documentación o imposibilidad de acceso a ella.
- Incoherencias y disonancias entre lo que se dice y lo que se hace.
- Malos entendidos que generen mal clima laboral.
- Inoportunidad en la comunicación (fondo y/o forma del mensaje).
- Ineficiencias derivadas de una mala información o de no acceder a ella a tiempo.

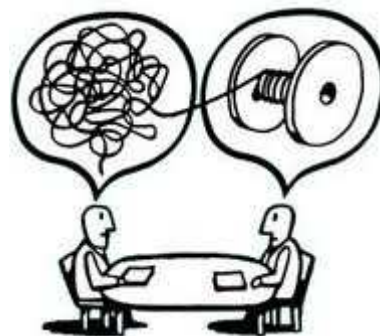


Por estas razones debemos tomar en seria consideración la planificación y el despliegue de un Plan de Comunicación Interna que nos evite acarrear con todos estos problemas derivados de la misma inercia de nuestras actuaciones en el día a día.

Y cuando hablamos de tomar en seria consideración nos referimos a **abordar la comunicación interna estableciéndola como una de las bases más importantes sobre la que habrá de asentarse una organización**. Si sus miembros no van en sintonía, actuando al unísono, conociendo de primera mano qué es lo que aporta valor de su empresa, cuál es su misión, su visión y sus valores, cuáles son sus resultados, sin tener a su alcance la documentación pertinente, etc. muy difícilmente podrán sentirse parte de un todo y estarán dispuestos a ofrecer todo su potencial para mejorar y participar en ese proyecto común.

Porque la comunicación, tal y como hemos visto anteriormente, no es simplemente informar. Comunicación es también saber escuchar, tener claro qué se quiere transmitir y recibir, qué canales utilizar y con qué herramientas hacerlo, dónde y cómo reflejar la documentación para que esté al alcance de los distintos grupos de interés (es lo que se conoce como “gestión del conocimiento”, cuya importancia e influencia en la eficiencia abordaremos más adelante).

Además, hemos de percatarnos de que **no existe la no comunicación**. Siempre transmitimos algún mensaje, incluso con nuestro silencio y nuestras ausencias, si bien es cierto que, en estos casos, la interpretación puede ser diversa y confusa. Planteemos un ejemplo para entenderlo: pongámonos en el caso de que enviamos un correo electrónico y no obtenemos respuesta de nuestro interlocutor. En este caso podemos pensar que la persona no ha leído el correo, que nos lo ha recibido, que no ha tenido tiempo, que no le apetece respondernos, e incluso creer que no le despertamos simpatía o interés. Por lo tanto, hemos de tener siempre presente que emitimos mensajes a nuestro alrededor tanto con nuestras acciones como con nuestras omisiones, pero que **es la recepción el momento clave** para que la comunicación sea efectiva. Es el receptor quien descodificará e interpretará nuestro mensaje por lo que, para evitar malos entendidos, es fundamental que nos pongamos en su piel pensemos cuál es la mejor forma de que entienda lo que le queremos decir de la mejor manera posible.



Esto lo podemos observar al analizar los **COMPONENTES SOCIO-PSICOLÓGICOS DE LA COMUNICACIÓN**:

- **Componente comunicativo:** aprecia la comunicación como **intercambio** de información. Cada miembro del proceso debe ser considerado un ente activo, no como un objeto sino como sujeto. La influencia comunicativa se logra si en la relación emisor – receptor existe un sistema de codificación y descodificación único.
- **Componente interactivo:** es además de la **influencia** sobre el comportamiento de los otros por medio del intercambio de signos, la organización de las acciones conjuntas que favorece la realización de actividades grupales, comunes para todos los miembros. Se logra si existen determinadas relaciones entre los participantes.
- **Componente perceptivo:** incluye la percepción interpersonal como variante de la percepción de una persona por otra. Si un individuo entra en contacto con otro, es percibido, por este otro, siempre, como personalidad. Las **impresiones** tienen su papel regulador en la comunicación, pues el conocimiento paulatino del otro conforma la imagen que nos vamos formando de los demás y en base a la cual nosotros actuamos y nos comunicamos.



En base a todo lo anterior, podemos concluir que uno de los objetivos que debemos tener en cuenta en nuestras organizaciones es **que los demás lleguen a percibir lo que nosotros exactamente les queremos transmitir y saber cuándo, cómo, quién, dónde y por qué hacerlo**. Y eso, obviamente, no es tarea fácil.

En definitiva, la comunicación, por tanto, es una potente palanca de cambio, algunos de cuyos múltiples **BENEFICIOS** queremos destacar a continuación:



BENEFICIOS DE UNA CORRECTA COMUNICACIÓN INTERNA

Crea una **entidad transparente, de confianza**, que otorgue seguridad a los grupos de interés acerca de su actividad, sus intenciones, su modo de proceder, etc.

Permite la **canalización, obtención y recepción de toda información relevante** para la organización y sus miembros.

A este respecto, **mejora el trabajo en equipo**, en tanto facilitan la recogida y la puesta a disposición de la documentación relevante en la organización.

Optimiza la toma de decisiones debido al aumento de la información recogida.

Crea un **sentimiento de pertenencia y de vinculación** con la empresa al permitir el conocimiento de sus decisiones, sus proyectos, su visión, etc.

Aumenta la motivación de la plantilla y, con ella, su participación.

Favorece la cohesión de los grupos de trabajo para trabajar al unísono en pro de los objetivos de la empresa.

Eleva la eficiencia individual de cada trabajador (**y por lo tanto también de la empresa en su conjunto**) al darle formación e información acerca de la dirección en la que ha de trabajar para cumplir su misión así como al poner a su disposición toda la información o documentación relevante para el desempeño de sus funciones.

Disminuye los costes y los tiempos de búsqueda y recopilación de información. Es mucho más rápido saber cómo y qué hacer en nuestro puesto de trabajo.

Adecuadamente desplegada, **evita la propagación de rumores y la generación de malos entendidos y conflictos**.

Supone un **ahorro de costes** especialmente derivado de la optimización de los tiempos empleados para transmitir información.

Ayuda a generar una **imagen externa positiva**, creando un “efecto contagio” en su entorno.

Imprescindible durante los **procesos de cambio** para que sean entendidos y aceptados.

Influye en el **desarrollo y en la transmisión de la cultura** organizacional.

IV. TIPOS DE COMUNICACIÓN INTERNA.

Toda comunicación tiene sentido en un contexto con distintas características. La forma de clasificar la comunicación puede ser de muy diversa índole, en función del aspecto sobre el que recaiga nuestra atención. Normalmente los criterios seguidos más habituales son los siguientes:

- a. En función del **número de emisores**:
 - Unidireccional: monólogo.
 - Bidireccional: diálogo.
 - Multidireccional: reunión.

- b. En función del **medio o canal** utilizado para comunicar:
 - Verbal: llamada telefónica (importan tanto las palabras como las inflexiones de la voz).
 - Escrita: circular informativa, comunicados de la Dirección.
 - Gestual: contacto visual, gestos, distancia y posición corporal.

- c. En función de la existencia o no de **planificación** de la comunicación:
 - Formal: grupos de mejora, reuniones de departamento.
 - Informal: conversaciones en el descanso.

- d. En función de la **dirección** del flujo de información:
 - Vertical ascendente: buzón de sugerencias.
 - Vertical descendente: memoria de resultados.
 - Horizontal: correo electrónico entre compañeros.
 - Transversal: misión, visión y valores de la empresa.

Estos dos últimos criterios que acabamos de mencionar, es decir, el de la existencia o no de planificación y el que atiende a la dirección del flujo de información, son los más utilizados y conocidos y por ello los que procedemos a explicar muy brevemente:

- **COMUNICACIÓN FORMAL.**

Denominamos comunicación formal a aquella que ha sido previamente planificada y estructurada entre las partes, atendiendo a un canal y a un mensaje concreto. De este modo, el flujo de comunicación puede darse en distintas direcciones tales como las que vamos a ver a continuación:

- **Vertical descendente:** es aquella que proviene de la Dirección y que se propaga al resto de la organización. De llevarse a cabo correctamente puede llegar a generar un ambiente de identidad, confianza y compromiso que redundará en el beneficio tanto de la empresa como de sus integrantes.
- **Vertical ascendente:** es el caso contrario. Es aquella en la que la información proviene de los miembros de la organización y se dirige hacia la cúpula de la misma. Es fundamental a la hora de tomar decisiones y de llevar a cabo acciones de mejora, pues en la mayoría de los casos nadie conoce mejor lo que sucede en su puesto de trabajo que el que en él desempeña su labor. Tiene como beneficios el fomento de la participación y de la aportación de ideas, la transmisión de la información desde su misma fuente (por lo tanto, información más fidedigna y sin intermediarios) y permite conocer la opinión de la plantilla acerca de cualquier situación (feedback) así como analizar el grado de corrección en la recepción del mensaje una vez difundido.
- **Horizontal:** esta comunicación es aquella que fluye entre los miembros de un mismo nivel organizacional (*inter pares*). Repercute directa y positivamente en una mejor cultura de trabajo en equipo así como en la cohesión de la plantilla.
- **Transversal:** en este caso, la comunicación transversal es aquella que fluye entre miembros de la organización independientemente de su puesto, nivel o función dentro de la misma. Por lo tanto, facilitan la puesta en común de información y opiniones desde distintas perspectivas. Este tipo de comunicación permite la creación de una visión de conjunto, enriqueciendo los conocimientos generados por los distintos grupos de trabajo de la organización y cohesionando e integrando a sus participantes.

- **COMUNICACIÓN INFORMAL.**

Quizás sea una comunicación injustamente infravalorada por ser espontánea (no regulada). No obstante, obedece a las necesidades de comunicación y socialización de los miembros de la organización, con los beneficios que esto reporta. Uno de ellos, si no el principal, es conseguir una mayor implicación y compromiso de la plantilla a través de la identificación con la empresa y sus valores. Asimismo, gestionando correctamente este tipo de comunicación podemos obtener cierta información que no obtendríamos de otro modo.

Un aspecto fundamental que no debemos olvidar en ningún caso es que la **comunicación informal no sólo analiza y reinterpreta comunicaciones formales que se producen en el seno de la organización, sino que su rasgo más valioso es que crea su propia información** informal que puede resultar de mucha utilidad a la empresa y, por lo tanto, que hay que intentar captar. De hecho, las organizaciones más eficientes son las que cuentan con directivos con alto

grado de madurez comunicativa, aquellos que consiguen que sus empleados sean emisores responsables de comunicación, generando comunicación formal de un modo preciso.

A pesar de lo dicho, la comunicación informal también tiene sus inconvenientes pues puede dar lugar a **RUMORES** (entendemos por rumor aquella “información vaga y confusa, que procede de fuentes no claramente identificadas, que corre a través de los canales informales, dando lugar a un conocimiento generalizado sobre temas que afectan a una organización”), que suelen ser fuente de conflictos y de separación de grupos, algo totalmente contrario al objetivo cohesionador de nuestras organizaciones.



¿Cómo evitarlos? Logrando transmitir una imagen de **cercanía, transparencia y respeto a las ideas ajenas** que permita que la información fluya de un modo correcto (si puede ser, en primer lugar, por cauces formales y si no, por cauces informales) y veraz. No obstante, en el caso de que surjan dichos rumores, el modo de subsanarlos es atacándolos directamente y enviando **mensajes claros, precisos y contundentes** que aclaren la información.

Podría resultarle muy interesante a la organización **ubicar quiénes son las personas clave de su plantilla a nivel de influencia y liderazgo pues ellas son las que tienen la voz cantante a la hora de transmitir mensajes a nivel informal**. No sólo nunca debe infravalorarse este tipo de comunicación sino que debe ser puesta en valor y utilizada en pro de la empresa y de sus integrantes.

Con el fin de dar por finalizado este apartado y relacionado con la comunicación interna, creemos conveniente destacar tres **bloques** que habrán de ser gestionados correctamente y de un modo integrado para que la información sea utilizada correctamente. Nos referimos a:



Gestión de los flujos de información.



Gestión del conocimiento.



Formación y competencias comunicativas.

Estas tres facetas que creemos deben concurrir para una buena gestión de la información y de la comunicación, estarán presentes a lo largo del presente documento.

V. PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA.

Como toda acción llevada a cabo dentro de las organizaciones, su razón de ser es la de conseguir llevar a cabo su misión, su visión y sus valores en el día a día de un modo eficiente. Por esta razón, es muy recomendable (por no decir imprescindible) que **entronquemos nuestro Plan de Comunicación Interna con nuestro Plan Estratégico, con nuestra cultura, con nuestros valores, con nuestros objetivos a corto, medio y largo plazo y con las capacidades materiales, económicas y humanas con que contamos.** De hecho, no debemos olvidar que

transmitiendo correctamente nuestra identidad construiremos la imagen y la reputación que de nosotros queremos dar tanto a nivel interno (orgullo de pertenencia) como externo (legitimación para realizar nuestra actividad) y eso repercute directamente en las ventas así como en el mismo desarrollo de nuestra actividad.



En la elaboración y el despliegue del Plan de Comunicación habremos de contar con la **participación y la implicación de la totalidad de la plantilla**, por lo que deberemos transmitir correctamente los porqués, los cómo, los quiénes, los qué, etc. de dicho Plan a fin de aumentar su eficacia.

Pero, **¿qué entendemos por Plan de Comunicación?** Sería el documento que reúne estrategias y acciones que llevará a cabo la organización para canalizar los flujos de información, transmitir la personalidad y la actividad de la empresa, crear un ambiente de trabajo basado en el compartir, en la cercanía, en la transparencia, en la participación y en el compromiso e implicación con la entidad, etc. y todo ello del modo más eficiente posible.

Desde la Fundación creemos importante destacar algunos aspectos clave de carácter previo y que nos servirán como marco para la elaboración del Plan de Comunicación.

En primer lugar, ha de ser **elaborado para todos** y no sólo para la Dirección. Debe reflejar las necesidades de todos los grupos de interés: desde la difusión de la actividad empresarial y de los procedimientos de puertas para adentro, hasta las formas de comunicación entre compañeros, pasando por las herramientas de que se dispone para gestionar la documentación y los flujos de comunicación, por mencionar sólo algunas de ellas.

En segundo, no sólo tiene por qué ir dirigido exclusivamente a nuestro “público interno” pues también es importante **considerar en la estrategia a todos aquellos públicos cercanos** como

los proveedores o familiares del personal que indirectamente comparten la cotidianidad de la institución y se pueden identificar con ella.

En este aspecto, vale la pena apuntar que la comunicación externa también tiene su relación con la interna. Todo lo que se comunica hacia fuera, a través de los medios de comunicación, también repercute en el público interno. Si diseñamos una campaña de publicidad institucional, en contradicción con los mensajes que circulan puertas adentro se pueden producir focos de conflictos importantes.

En tercero, no hay que olvidar que la Comunicación Interna de toda organización está **inmersa en la Cultura Organizacional**. Y ese conjunto de valores, referencias, hábitos, ritos, signos etc. que fundamentan la concepción que la organización tiene de sí misma se debe tomar como punto de partida y marco para la implementación de una gestión, en tanto que condiciona la comunicación.

En cuarto lugar, nuestro Plan de Comunicación Interna deberá reflejar **los cuatro ámbitos de comunicación organizacional**:

- **Información:** se compone de normas y datos que permiten que la organización funcione de acuerdo al objetivo definido.
- **Divulgación:** son las novedades y elementos que buscan captar a las personas, convencerlos, persuadirlos y sumar su voluntad a los fines de la organización. Los boletines, las publicaciones, son algunos de los elementos que se pueden implementar.
- **Formación y socialización:** tiene por meta reforzar en forma explícita la cultura institucional. En este marco se insertan las actividades de capacitación, las actividades recreativas y las celebraciones.
- **Participación:** es la participación destinada a que cada uno se exprese, darle la palabra y ofrecerle el reconocimiento. Puede incluirse el trabajo en equipo, el reconocimiento a las iniciativas, las sugerencias y las propuestas.

Y precisamente este último ámbito es el que consideramos la clave para que la comunicación fluya, se acepte y se comprenda: la importancia de la **participación** en la elaboración del Plan de Comunicación. Puesto que queremos construir el proceso participativo de la organización (con sus tres estadios, tal y como observamos en el siguiente cuadro), por lo menos la primera de las etapas de elaboración (el diagnóstico) es conveniente que lo realice un grupo y no una sola persona.

NIVELES DE PARTICIPACIÓN A INCLUIR EN EL PLAN DE COMUNICACIÓN

INFORMACIÓN: contar con información sobre la empresa permite a cada integrante saber dónde se encuentra.

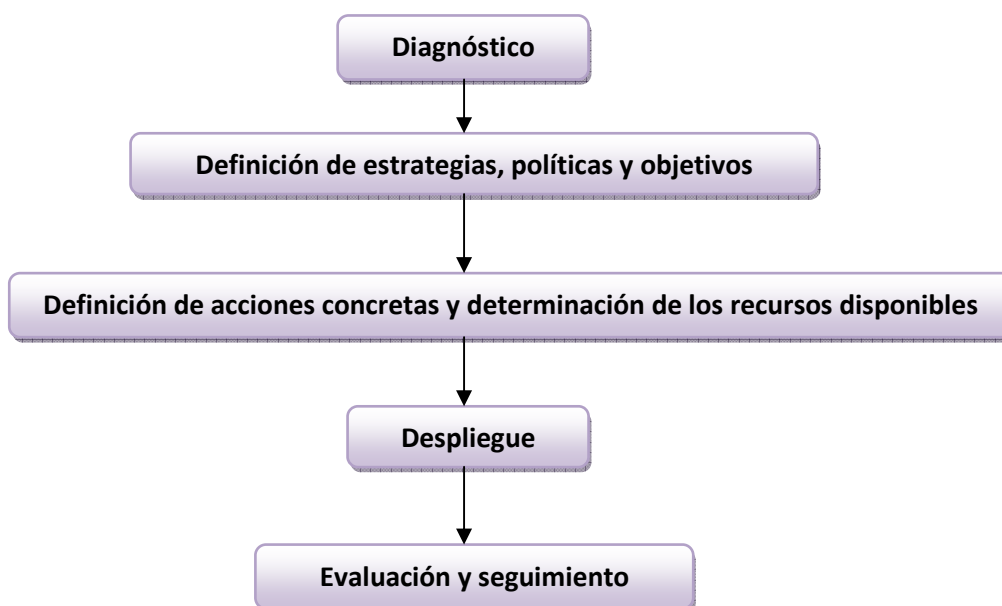
OPINIÓN: facilita la incorporación de la experiencia de los integrantes de la organización. Este activo intangible es la base del desarrollo de la empresa.

TOMA DE DECISIONES: vinculada con el desarrollo de la autonomía necesaria en cada área. Es el nivel superior de la participación y presupone los dos niveles anteriores.

Una vez hemos establecido el marco general, debemos bajar al plano de la práctica y resolver la siguiente cuestión:

¿Cómo podemos elaborar y desplegar eficazmente nuestro Plan de Comunicación?

Para ello recomendamos seguir las siguientes etapas:





Antes de plantearnos qué queremos hacer, demos saber qué tenemos y cómo funcionamos actualmente en nuestra organización. Realizar un **diagnóstico** adecuado es el primer paso para poder focalizar nuestros esfuerzos a la hora de elaborar un Plan de Comunicación o de actualizar el ya existente.

Es el momento de pararnos, observar, entrevistarnos con distintos perfiles de la organización y hacernos una serie de preguntas para, con esos datos, proceder a realizar un DAFO de nuestra comunicación interna que nos sirva de “composición de lugar” y de base para poder tomar decisiones adecuadas en las siguientes etapas del proceso:

En la actualidad...

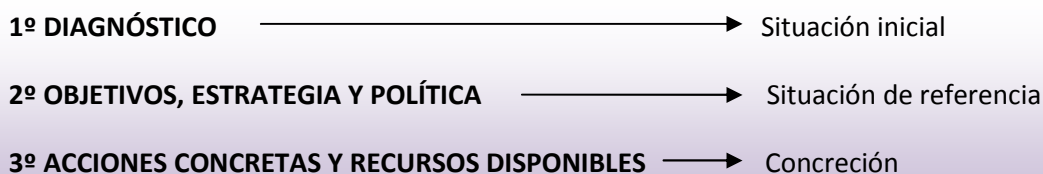
- ¿Existe una política de marketing interno en la empresa? ¿Cuál?
- ¿Existe gestión interna de la marca? ¿Cómo se lleva a cabo? ¿Cuáles son sus resultados?
- ¿Existe un plan de comunicación interna? ¿Cuándo se tiene previsto realizarlo? ¿Cuándo se debe actualizar?
- ¿Existe una definición clara de la política a seguir en la comunicación interna? ¿En qué consiste? ¿Está reflejada por escrito? ¿Quién la conoce?
- ¿Existe un responsable o un equipo encargado de la comunicación interna? ¿Cómo trabaja? ¿Es eficiente?
- ¿Existen mecanismos para organizar los flujos de información y de comunicación? ¿En qué sentido? ¿Se da voz a todos? ¿Cuándo?
- ¿Existen herramientas de gestión del conocimiento? ¿Ahorran tiempo de búsqueda? ¿Maximizan la eficiencia? ¿Cómo se usan?
- ¿Existe integración y uniformidad de todos los departamentos en cuanto a la aplicación de la política de comunicación interna?
- ¿Se conoce realmente la situación de la empresa y los planes de futuro por todos los trabajadores? ¿Cómo se ha transmitido esa información? ¿Por qué mecanismos? ¿Cuándo?
- ¿Cuál es el grado de cohesión y de sentimiento de pertenencia actual en la empresa? ¿Qué denota el clima?
- ¿Qué deficiencias tenemos en lo relativo a la comunicación interna? ¿Qué desea la Dirección? ¿Qué necesita la plantilla?
- ¿Qué características se necesitan para desplegar correctamente un Plan de Comunicación Interna? ¿Con cuáles ya contamos? ¿Cuáles necesitamos a mayores?

- ¿Somos una empresa más o menos transparente? ¿Qué queremos comunicar? ¿Cómo queremos que se nos perciba?
- ¿Cómo es la comunicación directa jefe-subordinado? ¿Clara? ¿De confianza? ¿Sincera? ¿Cara a cara? ¿Formalizada? ¿Accesible?
- ¿Está claro el contenido y la forma en la que comunicar por cada medio? ¿Existen funciones diferenciadas o todos los canales valen para todo? ¿Quién tiene acceso a cada canal?
- ¿Qué valor se le da en la empresa al rumor frente a la información oficial de la empresa? ¿Existe el rumor?
- ¿Qué papel juega actualmente cada uno en el proceso de comunicación? ¿Dirección? ¿Departamento de comunicación? ¿Mandos intermedios? ¿Qué características, funciones y competencias tiene cada uno? ¿Cuáles debería tener? ¿Cómo conseguirlo?
- ¿Qué duración y estructura tienen las reuniones de trabajo? ¿Quién asiste? ¿Cuáles son sus contenidos? ¿Cómo es la comunicación en ellas?



Una vez realizado el diagnóstico y analizados los datos obtenidos ya sabemos cuál es nuestro punto de partida. Pero de nada sirve saber dónde estamos si no tenemos claro a dónde queremos llegar. Por ello, el siguiente paso será el de determinar nuestros **objetivos, estrategias y políticas de comunicación** que nos permitan apoyar la labor de nuestra empresa (sin perder de vista nuestra situación ideal de comunicación interna, que tiene un carácter de largo plazo pero que debe guiar nuestros próximos pasos).

Nos daremos cuenta de que, prácticamente al realizar nuestro diagnóstico, ya sabremos qué es lo que debemos implantar en nuestra empresa. Sin embargo, lo único que limita su consecución son los medios con los que contamos. Los **recursos disponibles** son los moduladores del grado de consecución de nuestros objetivos y los que nos darán la clave para llevar a cabo unas **acciones concretas** y no otras. De este modo, hasta el momento:



A continuación tendrá lugar la etapa crucial: el **despliegue**. Esta fase es la que nos ofrece el mayor aprendizaje derivado de lo que vamos obteniendo con la puesta en marcha de las acciones que acabamos de mencionar, que no siempre es lo que habíamos esperado (es más: no suele serlo). De la aplicación de estas nuevas medidas obtendremos un feedback constante sobre su eficacia, su recepción, de lo que estamos haciendo bien, de lo que debemos mejorar, de lo que estaba pidiendo a gritos la plantilla o de lo que les ha sorprendido gratamente pues para ellos es un plus, etc.

La ventaja de la comunicación es que se respira, se ve, se nota en el ambiente y tiene una repercusión clara sobre la eficiencia, especialmente relevante cuando aquélla es deficiente. Es del ensayo-error y de esa oportunidad de mejora de donde hemos de tirar para generar eficiencia en nuestra organización.



Por esta razón, el proceso no puede terminar en otra etapa que no sea la de su **evaluación** con respecto a distintos factores que tomaremos como referencia a lo hora de determinar acciones correctoras o de mejora de la comunicación:

- Las previsiones o evaluaciones iniciales que se realizaron antes de llevar a cabo el plan.
- Los datos obtenidos de las encuestas de clima y de comunicación.
- Los resultados de las auditorías de comunicación interna.
- Las observaciones fruto del día a día.
- Los puntos de vista de las distintas escalas de la estructura de la organización.

Tan sólo un apunte más: la mejora de la comunicación interna también la podemos medir, aunque sea de un modo indirecto, a través de los **indicadores de gestión**, pues son estos sobre los que redunda especialmente un buen uso de la misma.

En definitiva, no olvidemos que...

No tiene sentido realizar un Plan de Comunicación sin tener en cuenta la estrategia empresarial.

De nada sirve realizar acciones inconexas sin habernos parado a pensar en el diagnóstico inicial y en lo que queremos (y podemos) tener dados los recursos de que disponemos. Sigamos las etapas.

Dando continuidad a las acciones implantadas damos una imagen de seriedad y compromiso con el cambio.

La participación ha de ser la piedra angular de nuestra comunicación interna, y para ello es imprescindible crear confianza y respetar las ideas ajenas.

VI. LOS ROLES EN LA COMUNICACIÓN INTERNA. LA FIGURA DEL RESPONSABLE DE COMUNICACIÓN.

Tal y como hemos mencionado en el apartado introductorio del presente documento, a la Comunicación Interna ya se le ha atribuido el papel de herramienta estratégica para la consecución de los objetivos organizacionales.

A la hora de destacar los roles fundamentales para el éxito del despliegue de un buen sistema de comunicación interna, si bien todos contribuimos a ello, podemos mencionar 3 como las figuras principales:



Que apostar por la comunicación como palanca de cambio, de motivación y de crecimiento es un compromiso y una labor que ha de asumir en primer lugar **LA DIRECCIÓN**, no cabe ninguna duda. Que en el otro extremo de la comunicación se encuentra la totalidad de la plantilla, tampoco. Por esta razón, son necesarias una serie de figuras que contribuyan a difundir la información por la empresa. Por un lado, los **MANDOS INTERMEDIOS**, son los canalizadores de la información del día a día y fuente valiosa de aprendizaje. Tan importante es su papel, que las relaciones jefe-subordinado dependen, directa y muy especialmente, de sus habilidades sociales y de su competencia operativa. Dicho de otro modo: el reto de los mandos intermedios para mejorar la comunicación y, de un modo más genérico, para aumentar la motivación, el compromiso y la eficiencia, se halla en los **procesos, contenidos y habilidades de comunicación, pero también de liderazgo**. De ahí que uno de los secretos para conseguir una buena comunicación interna sea tener mandos intermedios competentes en esta materia.

Sin embargo, a un nivel más elevado, la verdadera responsabilidad sobre la gestión de la Comunicación Interna recae sobre los directores o **RESPONSABLES DE COMUNICACIÓN**. Su evolución ha sido variada: o bien no siempre han existido como tales (la comunicación interna era considerada una cuestión menor y, sobre todo, propia del gerente quien hacía y deshacía, informaba o no, a su antojo) o bien han sido miembros de diversos departamentos (también derivado de esa falta de entidad de la comunicación): desde la Dirección en empresas de reducido tamaño, pasando por Recursos Humanos, hasta la creación de un Departamento

propio de Comunicación que asuma exclusivamente estas funciones, tanto a nivel externo como externo.

La razón, precisamente, de esta asunción e institucionalización de funciones resulta obvia al poner en valor el papel de cohesionador de la plantilla que tiene, su influencia en la eficiencia y productividad (ya sea por mejora del clima y del compromiso o por la facilitación de la toma de decisiones a distintos niveles), así como su rol como nexo entre la Dirección y los trabajadores a un nivel parejo al del Responsable de RRHH (éste es el porqué de que tradicionalmente ambas funciones hayan venido siendo desempeñadas por la misma persona o departamento).

Especialmente desde la entrada del nuevo milenio, esa institucionalización de la Comunicación Interna es una realidad y queremos reflejarla en este dossier haciendo hincapié en el ámbito de actuación que tiene el Responsable de Comunicación de puertas para adentro de la organización, en cómo gestiona, canaliza y maximiza los flujos de información que se dan en la empresa de modo que no sólo se transmitan y reciban los mensajes correctos de un modo adecuado entre todos los empleados sino que, además, se gestione y almacene la información relevante para optimizar la toma de decisiones (aspecto cuya relevancia hemos detectado en el transcurso de las conversaciones con empresas de nuestro entorno y el que, si bien daría para elaborar un documento aparte, vamos a tratar muy sucintamente en estas páginas).

FUNCIONES Y ACTIVIDADES MÁS APRECIADAS DEL RESPONSABLE DE COMUNICACIÓN INTERNA.

- Definir la estrategia de comunicación interna.
- Aprobar las acciones de comunicación.
- Difundir los mensajes de la Dirección.
- Escuchar las necesidades de información de los miembros de la empresa.
- Conocer las inquietudes de los empleados y transformarlas en orgullo de pertenencia, compromiso y motivación para la consecución de objetivos comunes.
- Permanecer en contacto permanente con los demás departamentos de la empresa.
- Desplegar una comunicación en cascada en la que colaboren los mandos intermedios, a quienes informará del contenido, de la forma y de los destinatarios de los mensajes que deben comunicar.
- Establecer canales de comunicación multidireccional, así como dotar de herramientas a disposición de los miembros de la organización para transmitir sus dudas, sugerencias, peticiones, etc. para su transformación en valor para la empresa.
- Elegir el canal más adecuado para cada tipo de comunicación.
- Colaborar con las áreas de formación y recursos humanos para la transmisión de valores.



COMPETENCIAS Y CARACTERÍSTICAS DEL RESPONSABLE DE COMUNICACIÓN INTERNA.

- **Capacidad de comunicación y escucha activa.**

Con estas dos características no sólo nos referimos a saber transmitir correctamente los mensajes en la organización, sino que también incluimos el crear mensajes impactantes y lazos emocionales con los destinatarios consiguiendo su vinculación a la empresa. Querer entenderles y no sólo escucharles, si bien ya es un paso adelante, en las organizaciones modernas y con afán de supervivencia y crecimiento no es suficiente. Por eso, desde la Fundación, abogamos por la escucha activa y por llevar a la práctica algunos consejos para ello.

Consejos para llevar a la práctica la escucha activa y así hacer más eficiente la comunicación:



- Darle importancia a lo que el otro nos quiere decir.
- No emitir juicios ni tener prejuicios sobre lo que escuchamos o vamos a escuchar.
- Concentrarnos en lo que nos cuentan.
- Querer entender.
- El silencio es positivo pues con él aprendemos de los demás.
- Concienciarnos de que igual que nos gusta ser escuchados, a los demás también.
- Comprobar que se ha captado correctamente el mensaje.

Aunque sobre todo nos pueda parecer que la competencia de la comunicación y su vertiente de escucha activa dependen del grado de formación en la materia, no nos engañemos pues, sobre todo, son una **cuestión de actitud**.

- **Accesibilidad a los demás miembros de la organización.**

Al desempeñar el papel de vínculo entre la Dirección y los empleados, el responsable de comunicación debe ser accesible para aclarar las dudas sobre la situación de la empresa cuando los mensajes no sean claros en el caso de que no proceda hacerlo por la cúpula directamente.

Deberá permanecer en contacto directo con los responsables de los demás departamentos así como con los mandos intermedios que se encarguen del despliegue de la comunicación.

- **Influencia en la Dirección de la empresa.**

Como parte de la Dirección o como apoyo necesario de la misma, su conocimiento de la realidad empresarial así como de los pasos que es necesario seguir para crear una cultura de empresa, generar una plantilla cohesionada y aumentar la productividad a través de la comunicación, hacen de su responsable un elemento fundamental en el desarrollo estratégico de la organización.

- **Empatía.**

Consiste en ver las cosas desde el punto de vista de la otra persona y aceptarlo aunque no se comparta el mensaje. Es una especie de percepción y de comprensión del comportamiento del otro que conduce a una sensibilidad por sus necesidades y a una flexibilidad para saberlas manejar con justicia y objetividad. Significa comprender al otro, aunque no se esté de acuerdo con él o no se acepten totalmente sus puntos de vista.

Desde nuestro punto de vista, aquí radica el secreto de la comunicación, pues permite entender del modo más exacto posible lo que nuestro interlocutor nos quiere expresar. Además, contribuye a que cuando elaboremos el mensaje, tengamos en cuenta cómo éste va a ser percibido por los terceros, pudiendo anticipar posibles reacciones.

- **Alto conocimiento de la compañía.**

Efectivamente, si el responsable de comunicación es quien se encarga de difundir la información relevante de la organización, así como de organizar los intercambios de datos, opiniones y sensaciones en la empresa, deberá tener un alto conocimiento de la compañía para que el mensaje sea veraz, claro y oportuno, así como para que las herramientas que se adopten sean las adecuadas a la circunstancia concreta de que se trate.

- **Liderazgo.**

Un líder es capaz de movilizar y de sacar el máximo potencial de quienes le rodean. En este sentido, el responsable de comunicación ha de intentar crear mensajes que muevan a nuestros empleados a la consecución de los objetivos empresariales manteniendo un adecuado clima laboral. Para que todo ello sea posible, la comunicación entre las partes ha de ser fluida y los flujos de información han de estar al alcance de quien los necesite cuando los necesite (de lo que se encarga la “gestión del conocimiento”).

VII. HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN INTERNA.



Existen multitud de canales y herramientas mediante los que fluye la comunicación en las organizaciones, entendiendo aquellos como los medios y métodos de difusión que se emplean para enviar mensajes entre sus miembros. Sin embargo, nosotros también queremos mencionar aquellas formas en que se puede almacenar la información para ponerla a disposición de la plantilla cuando sea necesario.

Aunque tan sólo pretendemos hacer una enumeración de los mismos para que cada empresa pueda adaptar su utilización a sus necesidades concretas, posteriormente haremos una serie de recomendaciones que puedan

orientar su uso.

Algunas de las múltiples posibilidades a la hora de difundir y/o almacenar la información son las siguientes:

- **Comunicación directa interpersonal:** la más común y completa en tanto que permite dar feedback instantáneamente aparte de completarse con la información derivada del tono, del lenguaje no verbal, etc. Dado que no se puede utilizar para todo, es recomendable hacer uso de otros canales complementarios como los que exponemos a continuación.
- **Teléfono** (con sus distintas funcionalidades: llamada, sms, mms, WhatsApp, etc.): tiene dos ventajas principales. La primera, que es un medio de comunicación inmediato y cercano. La segunda y probablemente más importante, que nos permite conocer el feedback de nuestro interlocutor con los matices propios de la comunicación oral (tono, inflexión,...).
- **Skype, Go to meeting** (sistema integrado de llamadas, video-llamadas, chat y difusión de archivos por internet): el ahorro de costes derivados de la celebración de reuniones a distancia por esta vía o la realización de llamadas gratuitas desde el propio ordenador de nuestro escritorio o incluso desde nuestro teléfono móvil, es la principal ventaja de esta herramienta.
- **Correo electrónico:** medio de comunicación por excelencia en las organizaciones de hoy en día. Permite cierta agilidad en la comunicación así como la ventaja de poder compartir archivos.

- **Correo postal y fax** (clara tendencia al desuso en ambos casos).
- **Tablones, paneles y monitores:** permiten dejar a la vista de cualquiera (independientemente de los medios con que los trabajadores cuenten en su puesto) información puntual de interés para la plantilla, tal como avisos, horarios, cambios de turnos, revisiones, etc.
- **Boletines y revistas:** adecuados para transmitir información de interés acerca de la empresa y de otros aspectos más lúdicos que puedan atraer a sus trabajadores. Son de carácter escrito y difundibles vía papel o vía electrónica a través de páginas web o correo electrónico. Su periodicidad es variada en función de su contenido. Existen aplicaciones gratuitas para el diseño de newsletters (Mailchimp, por ejemplo), por lo que es un sistema sencillo de mantener informada a la organización de novedades, proyectos, jornadas, etc. de un modo atractivo, cercano y visual.
- **Redes locales e Intranet:** son las versiones antigua y moderna de espacios colaborativos en los que almacenar y compartir información en el entorno de trabajo. La ventaja de la segunda con respecto a la red local es el acceso a la información en cualquier momento y desde cualquier lugar con una conexión a internet, sin necesidad de encontrarnos en el ordenador en el que almacenamos la información.



La intranet, como bien necesitaría un documento propio por sus especiales características y por sus innumerables beneficios (a destacar: homogeneidad de información, reducción de tiempos de búsqueda, compilación de toda la documentación en un único lugar, su accesibilidad, la posibilidad de autenticar usuarios, etc). Tanto la experiencia como los estudios sobre tendencias en comunicación interna sitúan a la intranet como la principal (y a día de hoy, mejor) herramienta para compartir información de un modo eficiente y, por lo tanto, es la cual recomendamos para dar un paso cualitativo y cuantitativo en la materia.

Destacamos la **wiki** como principal aplicación de la intranet, sirviendo como plataforma en la que: gestionar proyectos, elaborar documentos colaborativos, reflejar preguntas frecuentes, crear documentos dinámicos, almacenar la documentación de la organización, recopilar las newsletters, etc.

- **Notas internas operativas, comunicados y actas:** responden en su mayoría a comunicaciones verticales descendentes e informan de hechos concretos acontecidos o por acontecer en la empresa. Pueden ir enfocadas hacia un destinatario concreto, a grupos de destinatarios o a la totalidad de la organización.

- **Manual de bienvenida:** comunicación vertical descendente conducente a informar a los nuevos trabajadores de la empresa sobre el funcionamiento de ésta, su misión, su visión, sus valores, su cultura, etc. Contribuye a buscar la identificación de los trabajadores con la organización, construyendo compromiso y motivación para sus integrantes.
- **Memoria:** comunicación vertical descendente que resume los resultados de proyectos o de la actividad global de la empresa en un período de tiempo (normalmente anual).
- **Presentaciones:** consisten en la puesta en común, normalmente de carácter unidireccional (aunque con una tanda de preguntas tras su finalización) de proyectos, actividades, resultados, etc. derivados de la actividad empresarial.
- **Actos o eventos internos:** aumentan el sentido de pertenencia y de cohesión en la organización. Ayudan a la socialización de la plantilla, al intercambio de información de modo tanto formal (por los organizadores y participantes en el evento) como informal (por parte de los asistentes). Ejemplos: desayunos de trabajo, cenas, celebraciones.
- **Seminarios y Cursos:** quizás en ocasiones no nos lo habíamos planteado de esta manera, pero la formación consiste en una comunicación principalmente de carácter unidireccional para reforzar los conocimientos, habilidades y aptitudes de la plantilla. De ahí la importancia de la colaboración del responsable de comunicación interna con los la función de recursos humanos. En este apartado incluimos también las plataformas de e-learning que facilitan el acceso a formación sin horarios concretos.
- **Blog corporativo:** gracias a plataformas como Blogger o Wordpress contamos con otra de las nuevas tendencias aunque aún no muy extendida en nuestro país. Plantea aún varias dudas acerca de su uso: ¿Quién escribe? ¿Lo hace dentro o fuera del horario laboral? ¿Qué contenido queremos que tenga exactamente? ¿Cómo dinamizarlo? En las grandes multinacionales se aprecia su uso.
- **Redes sociales:** Facebook, Twitter, LinkedIn o Yammer son cada vez más extendidas como medio para compartir información bidireccionalmente de un modo cercano y directo entre la empresa y los trabajadores.
- **Buzón de sugerencias:** método generalmente implantado para dar voz a la plantilla y que sus conocimientos y su experiencia contribuyan a la mejora de la organización y al mejor desempeño de su trabajo.



- **Encuesta de Clima laboral:** forma de conocer la percepción que tienen los trabajadores de la empresa y de sus modos de proceder. Especial relevancia cobran, desde el punto de vista de este documento, las preguntas relativas a la calidad y a la cantidad de la comunicación en la organización, a cómo se sienten de informados los trabajadores.
- **Reuniones con los miembros del equipo:** probablemente uno de los canales de comunicación más valiosos para las organizaciones. Permite crear cohesión entre la plantilla y fomentar el intercambio de información en múltiples direcciones (vertical ascendente, vertical descendente, horizontalmente) entre los miembros del equipo. Permite ir comprobando y corrigiendo las actuaciones de éste haciendo partícipe a sus integrantes.
- **Grupos de trabajo interdepartamentales:** permiten dar una visión más global y de conjunto de lo que acontece en la empresa al fomentar los intercambios de información y los trabajos conjuntos entre distintos departamentos de la organización. Ayudan a crear una cultura compartida y/o unos métodos de trabajo comunes para la entidad.
- **Grupos de mejora:** en ellos fluye comunicación transversal entre grupos interdisciplinarios los cuales, a través de sus distintos puntos de vista, permiten dar una solución a problemas detectados que o bien están sucediendo o que se prevé van a suceder.
- **Videos, libros o CD Corporativos:** reflejan la evolución y el concepto de cada empresa y suelen ser entregados a modo de obsequio para su utilización en casa. Una forma de hacer partícipes a las familias (al igual que en las **jornadas de puertas abiertas**) de la compañía en que trabajan sus familiares.
- **Espacios informales de participación:** salas de descanso, pasillos, lugares en los que poder relacionarnos con los compañeros de un modo menos formal o, por lo menos, menos reglado.
- **Otras herramientas colaborativas, de gestión del conocimiento y de comunicación interna:** por poner un par de ejemplos, **Google y Dropbox** nos ofrecen productos y aplicaciones sencillas y gratuitas para aplicar en nuestro día a día laboral de un modo rápido y sencillo. En ambos casos se puede acceder a ellas desde cualquier tipo de dispositivo (ordenador, tablet, teléfono móvil) y en cualquier lugar, facilitando el trabajo y aumentando la eficiencia.



Después de haber intuido el abanico de posibilidades con que contamos en nuestras organizaciones para gestionar la información y maximizar la eficiencia con ella, parece lógico pensar que el siguiente paso sea identificar cuál es el mejor modo de proceder para enviar o recopilar cada tipo de información.

Por ejemplo, cuando queremos desplegar la comunicación de forma ascendente en nuestras organizaciones podremos utilizar:

- Reuniones periódicas
- Entrevistas personalizadas
- Teléfonos de servicios
- Encuestas
- Sistema de sugerencias (buzones, cartas al director, etc.).

Por otro lado, si lo que queremos es desplegar una comunicación descendente, quizás sea más oportuno hacer uso de:

- Tablones de anuncios.
- Reuniones informativas.
- Entrevistas individuales.
- Boletines.
- Jornadas de puertas abiertas.
- Etc.



Por lo tanto, es esencial **escoger correctamente los medios** por los cuáles queremos hacer llegar el mensaje para que éste sea entendido eficazmente porque cada situación requiere de uno distinto.

Elegir uno u otro depende, entre otros, de los siguientes factores:

El **carácter la información**:
cuanto más privada y relevante, más directa.

El **objetivo** que busquemos:
informar, implicar, preguntar...

El **tiempo** de que dispongamos para la comunicación.

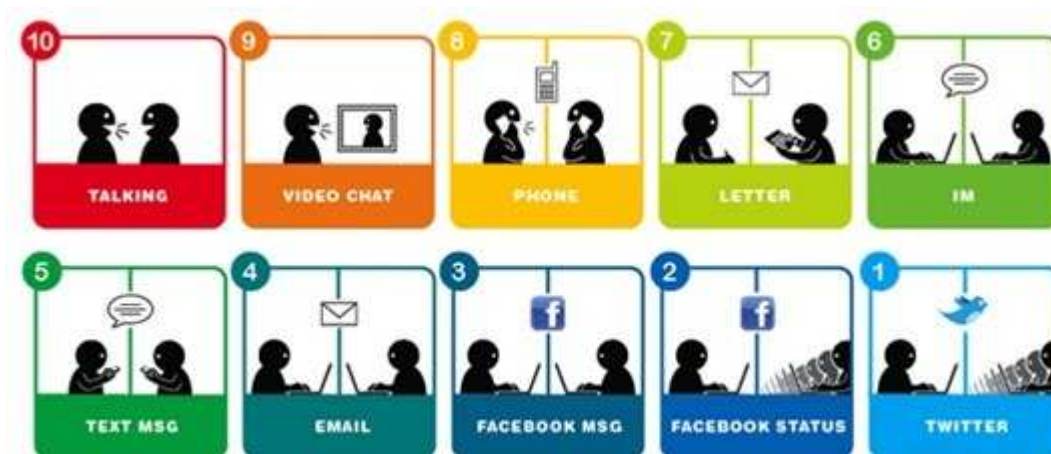
El **personal** con que cuente la organización: a mayor número, mayor automatización requerida.

El **número** de destinatarios de la comunicación y su **localización**.

La **necesidad** de elaborar, almacenar y difundir documentación.

Antes de terminar este apartado, tal vez sea necesario incidir en uno de los factores que acabamos de mencionar como influyente en el tipo de medio elegido para comunicar: nos referimos al carácter de la información.

Tal y como hemos dicho, cuanto más privada y/o relevante sea la información, más conveniente resulta que la comunicación se lleve a cabo de un modo directo. La escala de intimidad y cercanía existente en los medios de comunicación queda reflejada en la siguiente imagen.



Desde nuestro punto de vista, a nivel organizacional la comunicación interna empieza en el nivel 4 con el correo electrónico (los tres primeros niveles cabrían perfectamente en la comunicación externa de la empresa) entendiéndolo como el medio general de comunicación en el día a día de las organizaciones, y pasaría por el chat corporativo, hasta llegar a los medios de comunicación oral por este orden: teléfono, video conferencia y conversación cara a cara.

Cuanto más directa es la comunicación, mayor es la confianza entre las partes y más probable es la implicación de ambos en proyectos comunes, en tanto que se puede informar mejor y, sobre todo, responder las preguntas de un modo directo, inmediato y cercano.



En definitiva, en lo que a la comunicación interna se refiere, resulta fundamental que exista una **comunicación frecuente, directa y fluida** entre:

- los miembros de un mismo equipo de trabajo y departamento;
- el empleado y su superior jerárquico;
- el director de comunicación con los mandos intermedios; y
- la Dirección con los distintos responsables de departamento, entre ellos, el de comunicación.

VIII. ERRORES MÁS FRECUENTES. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES PARA EL DESPLIEGUE.

ERRORES MÁS FRECUENTES.

De los errores también se aprende. Por esta razón, basta con observar en qué solemos flojear las organizaciones en lo que a la comunicación interna se refiere para saber cómo mejorar. Ciertamente es que el contar con un buen sistema de información y de comunicación depende de múltiples factores, algunos de los cuales ya hemos visto en el documento. No obstante, sí que podemos realizar algunas generalizaciones de aspectos a mejorar en nuestras compañías para, posteriormente, pasar a comentar nuestras conclusiones y recomendaciones basadas tanto en la investigación teórica como en la exploración de las empresas de nuestro entorno.

Algunos de los errores que más frecuentemente suelen aparecer en las organizaciones son los siguientes:

- Los directores ejecutivos no siguen sus propias normas. Falta de credibilidad. Sin credibilidad no hay confianza, no hay motivación ni implicación y no cabe una buena comunicación. La eficiencia se minimiza.
- Los empleados reciben la información importante del exterior.
- Los empleados no están siendo involucrados en los procesos de cambio sustanciales.
- Los procesos de toma de decisiones no se comunican eficazmente.
- Los correos electrónicos están sobreestimados.
- Los líderes prefieren la comunicación del correo electrónico en vez de la presencia personal y la comunicación.
- La comunicación interna es unilateral.
- Los directores subestiman la comunicación no verbal, los rumores y las sensaciones de la plantilla.
- Los empleados y sus contribuciones no son valorados suficientemente.
- Las decisiones no son justas en sí (si están basadas en información incompleta o falsa) o las formas de comunicarlas son incorrectas (pobre justificación o falta de empatía).
- No se promueve el feedback y el sentido de pertenencia.
- Se deriva la comunicación interna a otros departamentos como RRHH, restándole importancia y tiempo de dedicación como herramienta de apoyo estratégico.
- Se desarrolla un plan de comunicación por inercia y por imagen, no por convencimiento de su necesidad.

Esta información la completamos, de un modo gráfico con el contenido que ofrece la siguiente infografía elaborada por el Grupo Apoyo Comunicación Corporativa, en la que quedan reflejadas algunas de las conductas y actitudes que, de ninguna manera, debemos llevar a cabo en nuestras organizaciones:

Evite cometer estos errores

1 Olvidar que los **trabajadores son voceros de lo bueno y de lo malo.**

2 Gestionar la comunicación interna **sin el apoyo de la alta gerencia.**

3 **No ser coherente** entre lo que se dice a los trabajadores y lo que se hace en la empresa.

4 Creer que el buzón de sugerencias es sinónimo de puertas abiertas y **no tener mecanismos de respuesta ante cualquier canal de escucha.**

5 Comunicar **sin generar un vínculo emocional.**

6 Hablar más de lo que se escucha y **temerle al diálogo.**

7 Esperar que los trabajadores **se enteren de las noticias de la empresa a través de la prensa.**

8 Olvidar que en la empresa conviven distintos públicos y **no segmentar la comunicación** para que sea relevante y útil para ellos.

9 **Olvidar cómo se empieza el rumor.** Lo que no se habla con la empresa se habla entre trabajadores o con personas ajenas a la empresa.

10 Creer que al trabajador solo le interesa conocer la información social (cumpleaños, fiestas, aniversarios) y **no la estrategia empresarial.**

11 Pensar que la **comunicación interna no requiere una estrategia** o pensar que la estrategia interna no requiere alinearse a la estrategia externa.

12 **No tener una estrategia de comunicación** interna durante una negociación colectiva.

13 **No formar ni identificar a los líderes** formales y naturales de la empresa.

14 **No testear ni evaluar** las ideas o herramientas con los propios trabajadores.

15 Limitar la función de la comunicación interna a informar, **sin trabajar reputación, identidad e integración.**

16 **Asumir que en cuestión de clima laboral todo es comunicación.** Hay acciones y prácticas que impactan en la satisfacción laboral.

17 **No medir la inversión en comunicación interna.** Si no se mide no se gestiona.

18 Pensar que los valores corporativos se convertirán en el sello de la empresa con **una simple campaña de difusión.**

19 Enfocarse en las herramientas de difusión **sin priorizar lo humano.**

20 **No monitorear las señales de alerta** que dan los trabajadores.

Fuente: Apoyo Comunicación Corporativa

EL COMERCIO

Con la vista puesta en estas deficiencias de la comunicación interna ya podemos identificar en qué fallamos en cada uno de nuestros casos o, simplemente en qué podemos mejorar. A continuación procedemos a exponer nuestras conclusiones y recomendaciones en la materia.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES PARA EL DESLIEGUE DE UNA EFICAZ COMUNICACIÓN INTERNA.



Una vez hecha una exploración tanto teórica como práctica fruto de la investigación de las organizaciones de nuestro entorno, procedemos a exponer las **conclusiones y recomendaciones principales** para hacer de nuestra comunicación interna una palanca para mejorar el compromiso de nuestros trabajadores y para mejorar la eficiencia.

Podemos empezar asegurando que, poco a poco, la comunicación interna está ganando protagonismo y entidad propia en las empresas. Se está apostando por una **organización moderna**, un modelo de comunicación de futuro basado en la participación de todas las personas de la compañía, poniendo el foco en tres grupos principales: la Dirección, como encargada de impulsar la comunicación como parte de la cultura de la empresa; el departamento de comunicación con su responsable al frente, como encargado de crear las condiciones y de aportar los mecanismos necesarios para que la comunicación fluya en la organización y contribuya a mejorar el compromiso y la eficiencia; y los mandos intermedios, como los encargados de desplegar la comunicación en el día a día llegando hasta el último empleado en nuestro organigrama.

Quizás sea esta **puesta en valor de los mandos intermedios** lo que ha motivado un aumento de los recursos destinados a su formación en habilidades comunicativas y liderazgo, pues son ellos quienes están en contacto directo con la realidad operativa de la empresa y quienes conocen directamente las necesidades y las motivaciones de los trabajadores. Dándoles voz para transmitir su conocimiento y su experiencia, así como asignándoles la responsabilidad del despliegue de la comunicación descendiente en cascada, estamos mejorando los flujos de información y aumentando la implicación de la plantilla en nuestro proyecto común.

Por otro lado, el **papel de la Dirección** cada vez es más crucial o, por lo menos, ya se ha generalizado la necesidad de que desempeñe determinadas funciones esenciales para el despliegue de la comunicación interna como parte de la cultura de la organización:

- debe asumir en primer lugar la responsabilidad de la comunicación interna e involucrarse directamente en ella;
- debe asumir un cambio de mentalidad y de actitud, caracterizado por una apertura y una accesibilidad al resto de la compañía, transparencia y inspiración de confianza (no debemos menospreciar el poder de dar ejemplo con nuestras acciones para conseguir que los demás sean el reflejo de esa buena práctica);

- debe hacerse hincapié en el desarrollo de habilidades comunicativas y de liderazgo que, aunque también sean importantes en otros cargos de la organización, son imprescindibles en el caso de la Dirección; y
- debe apoyarse en los conocimientos y en la experiencia de los responsables de los departamentos (y muy especialmente del de comunicación) como expertos en sus materias y como nexos con los empleados.

También es claro el cambio hacia un **modelo más social, cercano y participativo**, en el que lo más estricto o propio de la “vieja escuela” deja paso a la accesibilidad de la Dirección para cualquier sugerencia o acto con la plantilla, a la utilización de herramientas adaptadas a los nuevos tiempos en los que la inmediatez y la colaboración entre las partes son pilares básicos, al empleo de las redes sociales como método para acercar a las partes y para difundir información en tiempo real, etc.

Asimismo, en la comunicación ya no sólo ha de primar el punto de vista de la Dirección. En estos tiempos es fundamental **elaborar y desplegar un plan de comunicación por y para todos**, en el que se satisfagan las necesidades de información de todas las partes implicadas. Hemos de pensar que quienes sacan adelante nuestras organizaciones son todas y cada una de las personas que las componen. Por esta razón, todo lo que hagamos que redunde en su beneficio acabará revirtiendo en los resultados globales de la compañía. Las personas necesitamos información sobre nuestra empresa, sobre el trabajo a realizar y ya realizado (feedback), y compartir puntos de vista que enriquezcan nuestra experiencia laboral y la propia aportación de valor de la organización. Desde dentro necesitamos hacer que eso tenga lugar.

Otro de los factores que hemos detectado en nuestra exploración ha sido encontrar deficiencias en la comunicación derivadas de una mala aplicación de la comunicación en cascada. **No siempre es necesario (ni conveniente) que la información vaya a desplegarse uno a uno por todos los estamentos de la empresa.** Hemos de pararnos a pensar en quién es el destinatario concreto del mensaje que queremos difundir. Partiendo de la base de que nuestro objetivo es la eficiencia, nadie va a transmitir mejor determinados mensajes que quien tiene esa necesidad de comunicación. Precisamente fruto de esa tendencia por intentar implicar a toda la estructura, en muchas ocasiones utilizamos intermediarios innecesariamente, perdiendo información por el camino, creando pasos innecesarios y generando distancia entre las personas. **Cuanto más cercana y directa sea la comunicación, más rápida y eficiente será.**

Asimismo, aunque detectamos que cada vez **se apuesta más por las nuevas tecnologías y herramientas de la comunicación**, también **se produce una sobrevaloración y un mal uso (o uso abusivo) del correo electrónico.** No debemos saturar las bandejas de correo electrónico con información que no resulte de interés para nuestros destinatarios puesto que:

- les hacemos perder tiempo valioso para ser productivos;
- perdemos impacto cuando queremos enviar información de verdadero interés;
- ponemos el foco en aspectos irrelevantes que nos pueden despistar de nuestros objetivos; etc.

Como solución, existen otras herramientas y sistemas que nos permiten **adecuar el canal al tipo de información** concreta que se quiere difundir (las tareas podrían reflejarse directamente en un sistema de gestión de las mismas; la información “curiosa” puede ser reflejada en boletines internos o en blogs corporativos; la información más importante y/o personal es conveniente que se haga cara a cara o, por lo menos, vía telefónica; etc.). Cada contenido y situación concreta requiere de medidas concretas para su difusión.

A este respecto, recomendamos claramente apostar por la **intranet** y las plataformas colaborativas como las herramientas que marcan la diferencia en la gestión del conocimiento y en la optimización de los flujos de información. Mención especial también requieren las wikis como aplicación estrella.

Además, otra necesidad en los tiempos que corren, es que **debemos de ser humildes e inconformistas, y no pensar que no podemos mejorar o no hacer nada por ello**. Siempre podemos incorporar mejoras que, si bien a nuestros ojos pueden parecer insignificantes, van generando un cambio y una cultura positiva más abierta a la participación y, sobre todo, más eficiente. Quizás hasta la fecha “nos ha funcionado” nuestro modo de proceder pero nos estaremos perdiendo las oportunidades que nos ofrecen las nuevas herramientas y estaremos favoreciendo que nos coma la competencia (especialmente derivado de la costosa retención del talento en las organizaciones). La diferencia entre una empresa buena y una empresa excelente se halla en la mejora continua. La comunicación también se incluye en este campo.

No obstante, si tuviésemos que hacer una y sólo una recomendación, ésta sería que pusiésemos en foco en **fomentar la comunicación y la participación de nuestros empleados**. Ellos también tienen necesidades y quieren sentirse parte de un todo. Quieren poder aportar y que su conocimiento sea tenido en cuenta. Quieren y necesitan sentirse útiles



y reconocidos por su trabajo. Cuán importante es **crear canales de participación** para ellos y no sólo ceñirnos a los tradicionales (y ya casi obsoletos) buzones de sugerencias. Permitámosles que se acerquen a las más altas esferas aunque sea mediante eventos, desayunos de trabajo, concursos, etc. y escuchémosles para que puedan contribuir a mejorar nuestras compañías. No seamos un freno para ellos ni para nuestro crecimiento.

En este sentido, también resulta fundamental recordar que los empleados, como personas que son, necesitan tener **feedback constante** sobre su desempeño y sobre los aspectos que puedan ir surgiendo en el día a día. Pocas cosas hay más desmotivadoras en el entorno de trabajo que sentirnos desamparados y sin orientación sobre nuestras labores.

En último lugar, tan sólo comentar la, en ocasiones, muy debatida y cuestionada **influencia en la eficiencia de la comunicación interna**. Nosotros la hemos venido defendiendo a lo largo de todo el documento y lo hacemos porque de verdad entendemos que sin unos adecuados canales de comunicación y de gestión de la información, no podemos conseguir lograr los objetivos de nuestras empresas.

Podemos afirmar, por lo tanto, que la comunicación interna influye en la eficiencia por las siguientes razones:

- Al informar mejor a los integrantes de la organización, ellos se sienten más involucrados y comprometidos con el proyecto común. Es más fácil convencer argumentando que imponiendo o desinformando.
- Al permitir a los empleados tener voz, aumenta su reconocimiento como elementos imprescindibles de la empresa, aumenta su motivación, su participación y se permite contar con su punto de vista de cara a la mejora.
- Al poner a disposición de la plantilla información y documentación relevante para el día a día y para conocer o intuir el rumbo de la compañía, estamos agilizando los procesos de toma de decisión y facilitando la autogestión de las tareas. A su vez, minimizamos los tiempos de búsqueda de la información así como las interrupciones al pedir la información a terceros.
- Al fomentar una comunicación directa y clara, aumenta la confianza entre las partes, se reduce la pérdida del mensaje y se atajan rápidamente los rumores, no debiendo invertir tiempo y esfuerzos extras en desmentirlos.

En definitiva, quedémonos con lo mencionado en este resumen y con las siguientes pautas a tener en cuenta cuando hablemos de comunicación interna:

1. La Comunicación es una función empresarial y un apoyo claro a la estrategia. Por lo tanto, **no existe comunicación interna eficaz sin un Plan Estratégico**.
2. La Comunicación debe ser **interdisciplinaria y transversal**. Debe llegar a todos los departamentos y ser desplegada hasta el último miembro del organigrama. Todos somos parte de la compañía y todos debemos y necesitamos ser informados y poder participar de ella.
3. La Comunicación es la **vacuna contra el rumor y contra los malos entendidos**. Por eso, siempre que sea posible, es conveniente hacer uso de una **comunicación directa, clara y lo más cercana posible**.
4. La Comunicación es también un **estilo de Dirección**, una parte de la cultura, una actitud, un modo de conseguir, mediante el liderazgo, la empatía y la comunicación (emisión de mensajes y escucha activa) obtener lo mejor de nuestros recursos de un modo eficiente.

5. Los **intermediarios dificultan la correcta recepción del mensaje**. Por lo tanto, la comunicación en cascada sólo habrá de ser empleada cuando sea estrictamente necesaria y con las condiciones de contorno adecuadas.
6. Debemos **apostar por la rapidez y la fluidez** en la comunicación para maximizar la eficiencia. Por esta razón, debemos apoyarnos en todos los recursos que estén a nuestro alcance. Las **nuevas tecnologías de la información y la comunicación** son una buena forma de conseguirlo.
7. **Siempre es necesario comunicar**: cuando las cosas están bien, pero también cuando no todo son buenas noticias; cuando existe estabilidad, pero también en los procesos de cambio. Precisamente en ese momento es cuando más necesaria se hará la comunicación para dar a conocer los nuevos valores y las nuevas formas de hacer, consiguiendo su asimilación y su aceptación de un modo más rápido y eficaz.
8. **Fomentemos la participación de todos y demos voz**. No haciéndolo no impediremos que la gente hable, sino que conseguiremos que lo hagan de modo que no nos enteremos y hagan daño al generar incertidumbre sobre el rumbo de la empresa.
9. Utilicemos **canales** abiertos a la recepción de feedback, que permitan la difusión del mensaje de un modo claro, en tiempo y forma, adecuado al número de destinatarios y de la manera más eficiente (rápido, eficaz y a menor coste) posible.
10. **Todos comunicamos y es nuestra responsabilidad hacerlo del modo más eficiente posible**. Por ello, nunca deberemos infravalorar la formación en esta competencia puesto que de ello depende, en parte, el éxito de nuestra empresa y, sobre todo, gozar de un buen clima. **Generar confianza a nuestro alrededor y ser transparentes** es un buen modo de hacerlo.



Siguiendo estas consideraciones estaremos dando un significativo paso adelante en la gestión de la empresa. Podremos considerarnos organizaciones modernas, cercanas a los empleados, con un clima sano con menos rumores y malos entendidos, en las que todos conocen el rumbo de la empresa y quieren formar parte de él y contribuir a su éxito.

Éste es el verdadero poder de la comunicación interna. Querer conseguirlo es sólo cuestión de actitud.

IX. BIBLIOGRAFÍA Y ENLACES DE INTERÉS.

- Argenti, P (2007): *Strategic corporate communication*. Tata McGraw Hill, Nueva Delhi.
- Arroyo, L. et Yus, M: *Los cien errores de la comunicación en las organizaciones*. 2ª Edición. ESIC, Madrid.
- Borrell, F (2002): *Comunicar bien para dirigir mejor*. Gestión 2000, Barcelona.
- Christensen, LT (2008): *Corporate communications. Convention, complexity and critique*. Sage, London.
- Cornelissen, J (2011): *Corporate communication. A guide to theory and practice*. Sage, London.
- Costa, J (2009): *Dircom, estrategia de la complejidad. Nuevos paradigmas para la Dirección de la Comunicación*. Publicaciones de la Universidad de Valencia, Valencia.
- Davenport, T (2000): *Capital Humano: Creando ventaja competitiva a través de las personas*. Gestión 2000, Barcelona.
- García Jiménez, J (1998): *La comunicación interna*. Ediciones Díaz de Santos, Madrid.
- Toth, EL (2007): *The future of excellence in public relations and communication management. Challenges for the next generation*. Lawrence Erlbaum Associates, Inc., NJ.
- Van Riel, CBM et Fombrun (2007): *Essentials of corporate communications*. Routledge, NY.

<http://www.revistacomunicar.com/pdf/2011-10-medicion.pdf>

www.reddircom.org

www.observatoriocomunicacioninterna.es

www.marketing-xxi.com

<http://www.rppnet.com.ar/>

Premios a las mejores prácticas en comunicación interna:

http://www.hrcenter.org/img_comunes/investigacion/investigacion_esp/12.pdf

<http://www.observatoriocomunicacioninterna.es/Imagenes/pdf/InformeObservatorio.pdf>

DOCUMENTO ELABORADO POR:**FUNDACIÓN PARA LA EXCELENCIA EMPRESARIAL DE CASTILLA Y LEÓN (EXECYL).**

C/ Arado nº 10 Bajo
47014 Valladolid
983 548 056
fundacion@execyl.es
www.execyl.es