



Máster Universitario en Gestión de Personal y Práctica  
Laboral

Facultad de Ciencias del Trabajo

Universidad de León

*Curso 2015/2016*

**COMUNICACIÓN INTERNA Y NUEVOS  
MEDIOS DE COMUNICACIÓN  
INTERNAL COMMUNICATION AND NEW  
MEDIA**

Realizado por el alumno D<sup>a</sup> Ana Belén Fernández Martínez

Tutorizado por el Profesor D. Pablo Gutiérrez Rodríguez

## **VISTO BUENO DEL TUTOR DEL TRABAJO FIN DE MÁSTER**

El Profesor D. Pablo Gutiérrez Rodríguez, en su calidad de Tutor<sup>1</sup> del Trabajo Fin de Máster titulado “Gestión de Personal y Práctica Laboral” realizado por D<sup>a</sup>. Ana Belén Fernández Martínez en el Máster Universitario en Gestión de Gestión de Personal y Práctica Laboral, informa favorablemente el mismo, dado que reúne las condiciones necesarias para su defensa.

Lo que firmo, para dar cumplimiento al art. 15.3 del R.D. 1393/2007, de 29 de octubre.

En León, a 8 de Julio de 2016

VºBº

Fdo.: \_\_\_\_\_

---

<sup>1</sup> Si el Trabajo está dirigido por más de un Tutor tienen que constar los datos de cada uno y han de firmar todos ellos.

<b>INDICE</b>	<b>Página</b>
<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1-3</b>
1.1. Objetivos	2
1.2. Metodología	2
<b>2. COMUNICACIÓN</b> .....	<b>4-6</b>
2.1 Elementos de la comunicación	6
<b>3. LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES</b> .....	<b>12-22</b>
3.1. Barreras de la comunicación	15
3.2. Tipos de comunicación	16
3.3. Formas de comunicación	20
<b>4. COMUNICACIÓN INTERNA</b> .....	<b>23-30</b>
4.1. Objetivos y funciones de la comunicación interna	24
4.2. Ventajas y dificultades en la comunicación interna	27
4.3. Comunicación interna efectiva	29
<b>5. INSTRUMENTOS Y MEDIOS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA</b> ...	<b>31-45</b>
5.1. Medios de comunicación interna clásicos	32
5.2. Nuevos medios de comunicación interna	36
5.3. Herramientas 2.0	39
<b>6. LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LAS ORGANIZACIONES ESPAÑOLAS</b> .....	<b>46-57</b>
6.1. IV Estudio de la CI en las Empresas Españolas	47
6.2. V Estudio sobre la CI y la Gestión del Cambio	50
6.3. Redes Sociales, Social Media y Entornos Digitales en CI	55
<b>7. CONCLUSIONES</b> .....	<b>58</b>
<b>REFERENCIA BIBLIOGRAFICA</b> .....	<b>60</b>

## **Resumen**

Con el paso del tiempo, en los últimos años la comunicación ha pasado de ser una herramienta meramente informativa a formar parte de la estrategia de las organizaciones para alcanzar con éxito sus objetivos. Esto se produce a la vez que surgen nuevos medios de comunicación y aparecen las herramientas 2.0, lo que coloca a las empresas en una situación de cambio.

A lo largo de este trabajo se pretende mostrar la evolución de la Comunicación Interna en las organizaciones, comenzando con un repaso general sobre el proceso de comunicación y los elementos que la componen, para después profundizar en la comunicación interna y los medios de comunicación. Por último se llevará a cabo un análisis de diferentes estudios para conocer la situación de las organizaciones españolas.

## **Abstract**

With the passage of time, in recent years, communication has gone from being a merely informative tool to be part of the strategy of organizations to successfully achieve their goals. This occurs while the emerging new media and appear 2.0 tools, which puts companies in a State of change.

Throughout this work is intended to show the evolution of the internal communication in organizations, beginning with a general review of the communication process and the elements that compose it, to then delve into the internal communication and media. An analysis of several studies will finally take place to know the situation of the Spanish organizations.

## **Palabras clave:**

Proceso de comunicación; Elementos de comunicación; Comunicación Interna; Medios de Comunicación; Herramientas 2.0.

## **Key words**

Communication process; Elements of communication; Internal communication; Media; Tools 2.0

## INTRODUCCIÓN

La apertura económica y de modernización ha provocado que tanto entidades públicas como privadas estén frente a nuevos retos que les han llevado a preguntarse por sus modelos de interacción. En los últimos años la comunicación organizacional ha avanzado de manera notable, pero la comunicación interna aun siendo un elemento dinamizador y de soporte de las estrategias de cualquier organización, sólo ha presentado un tímido avance en la última década.

Este avance se produce a la par que la implantación progresiva de las nuevas tecnologías de la información y la consiguiente creación de nuevos medios de comunicación en el interior de las organizaciones, que a su vez generan nuevas oportunidades, pero que todavía no han sido tratadas de manera profunda, siendo realmente escasa la literatura referente a ello.

La calidad de la información estará supeditada a la forma y contenido emitido, por lo que, en la actualidad, una de las capacidades que más importa a los directivos es que los empleados sean capaces de entender y transmitir correctamente las líneas de acción. Pero además, para que la información llegue a su destino y cumpla con su objetivo es necesario crear canales de comunicación y herramientas que puedan ser utilizadas por todos los miembros de la organización, siendo por lo tanto de gran importancia la elección del medio de comunicación.

Además, como indica Gómez (2007), la propia digitalización de todos los contenidos y mensajes que se generan y fluyen en el interior de las organizaciones permite establecer, a través de las tecnologías de información y comunicación, nuevos procedimientos para organizar y distribuir flujos de información que se generan en el interior de las empresas.

Por lo tanto, entendemos la comunicación interna como un medio para integrar cada uno de los componentes de la organización para que cada cual realice la tarea que le es asignada y para que finalmente se consiga un funcionamiento eficiente de la organización. Siendo por ello, un motor incentivador del talento y motivación del empleado.

## 1.1 Objetivos

En ese apartado explicaré de forma breve lo que pretendo con la realización de este trabajo.

Aunque la comunicación interna siempre ha existido y ha sido parte fundamental del buen funcionamiento de las organizaciones, con el paso del tiempo y con el avance de los nuevos medios de comunicación, ha pasado a convertirse en una compleja herramienta que va ligada a los objetivos de la organización.

Así, el **objetivo** principal de este trabajo será conocer el impacto de la comunicación interna en las organizaciones, para entender mejor el funcionamiento de las organizaciones.

A raíz del objetivo principal, además se pretende:

- Mostrar la evolución e importancia de la comunicación interna en las organizaciones, tanto en las herramientas utilizadas como el papel que ha desempeñado la propia comunicación interna en las organizaciones, conociendo a su vez la influencia de los medios de comunicación en las mismas.
- Conocer, como los medios de comunicación afectan a las organizaciones españolas, a través del análisis de los resultados de diferentes estudios llevado a cabo por el Observatorio de Comunicación Interna e Identidad.

## 1.2 Metodología

Este trabajo surge como una investigación teórica sobre la comunicación interna y los nuevos medios de comunicación. Para llevar a cabo este estudio, pese a la escasa información actual sobre el tema, hemos tenido algunas consideraciones como la versión más actual o la consolidación de los diferentes estudios a analizar sobre la situación de las empresas españolas respecto a la comunicación interna.

Debido a que la realización del trabajo es puramente teórico, la metodología a seguir será la revisión bibliográfica, de diferentes libros y trabajos universitarios, así como artículos y documentos de la web; También, se llevará a cabo el análisis de diferentes estudios realizados por el Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa en los últimos años.

Por este motivo, comenzaremos con el capítulo “La comunicación”, diferenciando la información de la comunicación, para después tratar aspectos como el proceso de comunicación y los elementos que la conforman, cuyo papel es esencial para que se produzca de manera adecuada la comunicación.

Una vez descrito todos los elementos de manera detallada, pasaremos al capítulo de “La comunicación en las organizaciones”, para explicar la comunicación organizacional, conociendo su papel a lo largo de la historia, las posibles barreras que dificultan una correcta comunicación, y los diferentes tipos y formas de comunicación existentes.

Todo ello facilitará después profundizar en el capítulo sobre “La comunicación interna”, estudiando a la misma y su papel relevante en la gestión de las organizaciones, en cuyo apartado se tratarán temas como los objetivos y funciones de la comunicación, sus ventajas e inconvenientes y las claves de una comunicación eficaz.

En el siguiente capítulo, “Instrumentos y medios de la comunicación interna”, se tratarán de manera detallada todos los medios de comunicación, desde los más clásicos a las herramientas 2.0, todos ellos claves para el funcionamiento exitoso de una organización, pero haciendo un mayor hincapié en los dos últimos casos.

Por último, en el capítulo “La comunicación interna en las organizaciones españolas”, analizaremos los resultados de diferentes estudios para conocer la realidad de la evolución de la Comunicación Interna en las empresas españolas, la adaptación de las mismas a las nuevas redes sociales, así como el papel de los diferentes profesionales.

## 2. COMUNICACIÓN

Antes de indicar que entendemos por comunicación es necesario diferenciarla de la información, ya que a veces se entienden como sinónimos cuando existen diferencias entre ambos conceptos. Etimológicamente, como nos recuerda Fernández Beltrán (2007), la comunicación proviene del latín *communicatio*, que significa participación, poner en común, compartir; mientras que información proviene del término latino *informatio*, que significa imagen, dato, algo que puede llegar a almacenarse en distintos soportes físicos o personales, como la mente humana.

En la información sólo se transmiten conocimientos estructurados de manera unilateral, mientras que la comunicación es un proceso donde una persona se pone en contacto con otra a través de un mensaje y espera su respuesta, para lo que es necesario que el mensaje sea recibido y comprendido.

La principal diferencia entre la información y la comunicación, según Trani (2015), reside en la respuesta del interlocutor, mientras que la información no necesita de una respuesta, en la comunicación, para que exista, es imprescindible que se dé, existiendo por lo tanto una retroalimentación o feedback. Así, el objeto de la información es transmitir toda la información necesaria para la toma de decisiones, siendo por lo tanto un conjunto organizado de datos que constituyen un mensaje; y la comunicación es un proceso en el que a través de sus herramientas se permite la interacción humana entre individuos o grupos. En el cuadro 1., citado por Trani (2015), se muestran las principales diferencias entre comunicación e información.

**Cuadro 1. Características de la Comunicación y la Información**

COMUNICACIÓN	INFORMACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interrelación humana</li> <li>• Intercambio</li> <li>• Acción recíproca</li> <li>• Dialogicidad</li> <li>• Proceso social</li> <li>• Bidireccional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Emisión de mensajes</li> <li>• Unilateral</li> <li>• Mecánica</li> <li>• Excluyente</li> <li>• Manipulable</li> </ul>

Fuente: Comunicación Oral y Escrita. Universidad Nacional Experimental de la Seguridad Trani (2015:16)



Por lo tanto, la comunicación es el proceso existente entre emisor y receptor donde la información es el objeto del proceso, el contenido sin el cual no tendría sentido. De esta manera, no puede haber comunicación sin información, es decir, sin aquello que se comunica. Así, en la comunicación siempre se da un proceso de ida y vuelta de contenido informativo que provoca cambios, ya que conlleva una influencia mutua entre quienes participan.

Debido a lo que implica la comunicación, Marín, García y Ruíz (1999) entienden que la comunicación está presente en todos los procesos sociales, corriendo el peligro de considerar que todo acto humano, o al menos todo acto social, es comunicación. Por ello, este autor indica que la comunicación ocurre cuando un organismo (la fuente o emisor) codifica una información en señales que pasa a otro organismo (receptor) que decodifica las señales y es capaz de responder adecuadamente.

Además, no se deben olvidar dos elementos importantes, la necesidad del feedback para que haya o no comunicación y la distinción entre comunicación y acción social.

En 2013 Marín, Ruíz y Aristizabal, indican que la comunicación es algo más que información o transmisión de conocimiento, y toman como punto de partida el modelo lineal para enumerar los elementos fundamentales que componen la comunicación: emisor, mensaje y receptor. Pero a su vez se completa con las distintas etapas: la decisión de emitir, la codificación del mensaje, la transmisión de la información, la recepción y la decodificación.

Para estos autores, los tres propósitos que se puede plantear el emisor en un acto comunicativo son: transmitir, significar y afectar, y sólo los dos primeros son significativos, aunque el último es el que motiva al comunicador. Pero tan solo el intento de significar y transmitir por parte del emisor, y la respuesta de recibir y entender por parte del receptor nos indica que estamos ante un acto comunicativo.

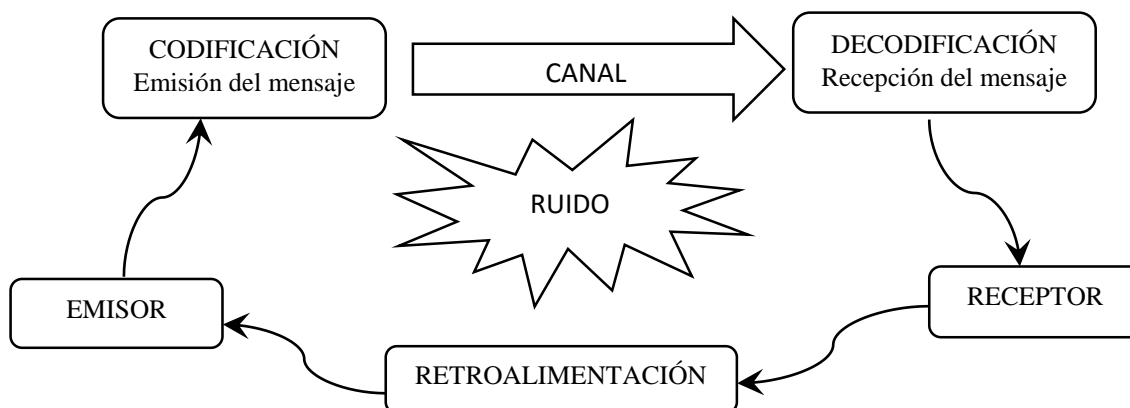
Por otro lado para De Fleur (1993), como recoge Marín et al. (1999), la comunicación humana es un proceso interactivo que envuelve el intercambio de símbolos significantes. Así, en este proceso es relevante el lenguaje debido al significado que transporta, y lo característico del mismo es ser el medio de una transacción o transmisión simbólica.

La comunicación por lo tanto no es un proceso lineal donde sólo existe una relación entre estímulo-respuesta, sino que es una red multidimensional donde varios procesos se dan simultáneamente (Restrepo, 1995).

## 2.1. Elementos de la comunicación

Como ya hemos dicho, la comunicación es el proceso dinámico donde se intercambian mensajes e información, a través de un canal determinado y a partir de un código común, entre un emisor y un receptor. Así, como se muestra en el cuadro 2., todos los elementos que participan en el proceso de comunicación dentro de un contexto determinado son: el emisor, receptor, canal, mensaje, ruido, codificación, decodificación y feedback o retroalimentación.

**Cuadro 2. Proceso de comunicación**



Fuente: Elaboración propia en base a Marín (2013)

- Emisor:

Es el origen de la comunicación, el que transmite el mensaje. Podemos diferenciar entre fuente y emisor, la fuente sería la persona, grupo o institución de la que proviene el mensaje, mientras que el emisor es la persona que se encarga de transmitirlo. En la mayoría de los casos coinciden la fuente y el emisor.

Para que la comunicación sea eficaz, el emisor deberá tener en cuenta la importancia de la información que desea transmitir; ser capaz de ponerse en el lugar del otro (role-taking) asegurándose de que el receptor va a ser capaz de interpretar las intenciones y significados del mensaje; seleccionar el lenguaje adecuado para asegurarse la comprensión, etc.

Si el mensaje no se entiende o interpreta incorrectamente, puede ser por errores del emisor, que según Vadillo (2013) son:

- *Redundancia*: Que añade información no necesaria o realización de repeticiones innecesarias.
- *Ambigüedad*: Mensajes que debido a la forma en que se transmiten permiten distintas interpretaciones, lo que dificulta la interpretación correcta de su significado por parte del receptor.
- *Defectos en la expresión*: A veces debido a estos defectos de expresión el receptor presta mayor atención al defecto que al propio mensaje.
- *Actitudes*: Una actitud negativa genera un mensaje inseguro, una comunicación poco efectiva, y creando reacciones en el receptor de rechazo o defensa.

Así, para evitar el efecto de estas barreras, antes de emitir un mensaje, el emisor se debe preguntar que quiere transmitir, si es necesario o no; cómo lo va a transmitir, utilizando un código que sea común con el receptor; cómo será interpretado, es decir, el impacto que provocaría el mensaje en el receptor; y cómo se puede verificar, cómo comprobar que el mensaje ha sido comprendido.

- Receptor:

En este caso también podemos diferenciar entre receptor y destinatario, aunque como en el caso anterior también suelen coincidir siendo la misma persona. El receptor es la persona que recibe el mensaje y el destinatario es la persona a la que va dirigido ese mensaje.

Así, se entiende como receptor a la persona o grupo de personas que reciben el mensaje y, por tanto, el encargado de su decodificación, interpretando la información recibida. El receptor interpreta la información y da una respuesta según experiencias previas, los sistemas de valores, creencias, etc.

Lo ideal, sería que el receptor tuviera una actitud positiva, que no evaluara ni se anticipase al mensaje, demostrando interés escuchando activamente y dejando hablar al

emisor, además debería verificar y comprobar lo que dicen los emisores y compartir la responsabilidad de la comunicación. Ya que, la función principal del receptor es escuchar.

Por otro lado, las principales dificultades derivan de la implicación afectiva en la situación, la interpretación y valoración del contenido de los mensajes, el estado de ánimo, etc. En este caso, las principales barreras que podemos encontrar, como indica Vadillo (2013) son:

- *Inferencias*: Mezclar los hechos observados con los inferidos, es decir, lo real con lo imaginado.
  - *Tensión emocional*: Estado de tensión donde se está absorto en lo que se va a decir y no en lo que dice el emisor.
  - *Deferencias perceptivas*: Evitan la confusión y desorientación cada vez que algo interfiere en las propias expectativas. Facilitan la comprensión rápida pero superficial de los hechos.
  - *Tendencia a evaluar*: Efectuar juicios de valor, evaluar, aprobar o desaprobar lo que dice el emisor.
  - *Estereotipos*: Son clichés de pensamiento referidos a características de una persona o grupos de personas por su pertenencia a un determinado grupo social, edad, etc. Esto puede llevar a percibir un mismo hecho o palabra con significados diferentes en función del estereotipo que se tenga.
  - *Efecto halo*: El receptor tiende a valorar un hecho concreto en función de una impresión favorable o no que le haya producido el emisor.
- Mensaje:

Es la información que el emisor transmite, es decir el concepto, pensamiento, sentimiento, imagen, hecho o idea que se quiere transmitir. Además, todo mensaje tiene intencionalidad u objetivo, y para que sea captado es necesario que el receptor dé el mismo significado al mensaje, que se mantenga el mensaje sin modificaciones, que en el canal no existan interferencias, ruidos o mensajes contradictorios, y que no se emplee un lenguaje confuso o inadecuado.

Vadillo (2013) distingue cuatro tipos de mensaje: pensado, transmitido, recibido e interpretado, y para que sea eficaz éste debe ser sobre todo claro, preciso, con un mismo código y generar interés.

Cabe destacar, la importancia de los mensajes no verbales, los cuales son definidos como el uso intencionado de cosas, acciones, sonidos, tiempos y espacios para indicar al otro un significado. Ésta se lleva a cabo con el uso de objetos determinados, la apariencia física, el movimiento del cuerpo (kinesis), los usos no verbales de la voz, el contacto ocular, el uso del espacio y la distancia, la invasión espacial, la comunicación táctil, e incluso la valoración del tiempo dedicado.

- Canal o medio:

Es la vía por la que se transmite el mensaje desde el emisor al receptor. Todos los mensajes deben ser transmitidos a través de un canal, cuya elección dependerá del contenido, código, y tratamiento del mensaje. Además, la elección del canal o medio es esencial para asegurar la eficiencia y eficacia de la comunicación.

- Código:

Conjunto de símbolos (palabras, gestos, conductas) que el emisor emplea para codificar el mensaje. Según Robbins (1994), y que recogen Millán, Román-Onsalo y de Prado (2001), hay cuatro elementos esenciales que afectan al proceso de codificación del mensaje:

1. La habilidad del emisor para manejar el código escogido: el éxito de la comunicación se basa en las destrezas del habla, lectura, saber escuchar y saber razonar.
2. Las actitudes del emisor que reflejan ideas preconcebidas sobre diferentes temas.
3. El conocimiento del emisor sobre el tema que desea comunicar.
4. Nivel social y cultural del emisor: las creencias y valores que forman parte de la cultura del emisor influirán en el proceso de codificación.

Siguiendo a Millán et al. (2001), la codificación se basa principalmente en el lenguaje verbal y no verbal:

- *Comunicación verbal*: Dentro de la misma encontramos la comunicación oral y la escrita.
  - Comunicación oral: Es el sistema que se usa frecuentemente, ya sea cara a cara o a través de algún medio de comunicación. Está conformado por la palabra que transmite un mensaje, y es la más utilizada porque es la más fácil de ser comprendida.
  - Comunicación escrita: Ésta incluye cualquier tipo de nota, carta, memorándum, u otro sistema que transmita símbolos o palabras escritas. Esta forma de comunicación es esencial cuando se quiere transmitir información compleja como estadísticas o datos, además ésta puede quedar registrada y ser consultada posteriormente.
- *Comunicación no verbal*: Incluye todo tipo de movimientos, gestos, ademanes, posturas, tono de voz, distancia física, etc., que utiliza el ser humano para comunicarse. Por lo tanto, es el proceso de comunicación que mediante gestos, lenguaje corporal, expresiones faciales y contacto visual transmite un mensaje que es percibido a través de los sentidos de la vista, tacto y olfato.

Una parte de la comunicación se realiza a través del comportamiento no verbal, ya que expresamos sentimientos o actitudes por los gestos que hacemos, y nuestra determinación o el significado de las conversaciones está afectado por nuestra comprensión intuitiva de lo que el lenguaje del cuerpo del otro nos está diciendo. Así, el lenguaje no verbal es un complemento de la comunicación verbal, o incluso puede modificarla o llegar a sustituirla.

- Retroinformación:

Es el nexo final del proceso de comunicación y supone la comprobación de la eficacia con que se ha transmitido el mensaje. Es la información que recoge el emisor sobre los efectos que ha tenido su mensaje en el receptor, e implica la comprobación de que el mensaje que se quería emitir y el mensaje recibido son idénticos y, la verificación

de que el propósito con el que se emitió se ha alcanzado (informar, motivar,...) o en su defecto, las desviaciones experimentadas.

La respuesta del receptor ante el mensaje recibido puede ser una acción, un gesto o un mensaje. En este último caso el feedback formaría un proceso de comunicación en sí mismo, puesto que ahora el receptor sería el emisor y el emisor el receptor, volviendo a repetirse los elementos pero a la inversa.

- Ruido:

Se refiere a cualquier elemento que pueda distorsionar o perturbar la comunicación. Éstos pueden producirse en cualquier momento del proceso y adoptan diferentes formas. Según Millán et al. (2001) podemos distinguir:

- *Ruidos mecánicos*: Son los producidos por interferencias físicas o deficiencias técnicas como mala calidad del sonido, una letra complicada de leer, una fotocopia o imagen de mala calidad,...
- *Ruido de comunicación*: Uso de palabras inadecuadas o incorrectas, empleo de un canal inadecuado, falta de atención del receptor, prejuicios que pueden obstaculizar la comprensión del mensaje, empleo de un código desconocido por el receptor, etc.

### 3. LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

Desde finales de los años setenta diferentes autores estudian la comunicación desde la perspectiva de las organizaciones y a entenderla como el conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de los mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, y todo ello con el fin de lograr los objetivos de la organización.

Así, la comunicación en las organizaciones conforma un conjunto de instrumentos, estrategias y acciones importantes, por lo que un uso adecuado la puede convertir en un factor clave para el éxito (Rivera, Rojas, Ramírez y Álvarez, 2005).

En 1990 Kreps, recogido por Félix (2014), define Comunicación Organizacional como *el proceso por el cual los miembros de una organización recopilan la información pertinente sobre ésta y sobre los cambios que se producen en su interior, y la circulan de forma endógena y exógena. La comunicación permite a las personas generar y compartir información, lo que las da la capacidad de cooperar y de organizarse*. Más actual es la concepción que nos ofrece Millán et al. (2001), el cuál entiende a la organización como un sistema, es decir, un organismo o conjunto de partes interrelacionadas en equilibrio dinámico; éste, a su vez, es abierto, existiendo relaciones con el exterior y el interior.

Hay que tener en cuenta que los procesos de comunicación han evolucionado afectando a las organizaciones, ya que la comunicación en ellas es el proceso por el que los miembros interaccionan entre sí, mediante símbolos que representan la información, las ideas, las actitudes y las emociones con el fin de influirse mutuamente. Y es que, hoy día, la comunicación es una actividad consustancial a la vida de la organización, siendo la red que se teje entre todos los elementos de una organización y forma un sistema, pero además, hay que entender la comunicación como un recurso, un activo que hay que gestionar.

Asimismo, muchos autores indican que de la eficacia del proceso de comunicación depende la eficacia de la gestión, ya que la comunicación es una herramienta de gestión que permite reducir la incertidumbre del futuro y desarrollar perspectivas acerca del comportamiento de los individuos, por lo que la gestión sin comunicación no es gestión.



Por otro lado, la comunicación en muchas ocasiones se ha entendido como la mera transmisión de información de los directivos a los trabajadores, sin embargo la comunicación debe ser tenida en cuenta en toda la política de empresa. Si bien, la información es la herramienta fundamental para lograr sinergia, dando a conocer las políticas y el desarrollo cultural, económico, social y académico de la empresa permitiendo mejorar la calidad del trabajo.

Según Restrepo (1995), si entendemos la comunicación como un entramado que da forma a la organización encontramos cuatro dimensiones de los procesos de comunicación en una organización:

1. Como información, lo que da forma, en cuanto a configurador de las operaciones propias de cada entidad.
2. Como divulgación, en donde prima el dar a conocer a otros.
3. Como generador de relaciones, encaminadas a la formación, socialización y/o refuerzo de procesos culturales.
4. Como participación, como acción de comunicación del otro.

Pero, no siempre la comunicación ha tenido el mismo papel dentro de las teorías de la organización. Por ello, haremos un breve recorrido por el tiempo (Félix, 2014).

• Comunicación en las Escuelas Clásicas:

Este enfoque aparece a principios del Siglo XX, encontrando a autores como Fayol, Taylor y Weber, donde la comunicación en la organización es entendida como una función de la administración del personal, es decir, la comunicación es vista como información operativa y formal, siendo más importante la información que la comunicación, ya que el objeto último es que se sigan las instrucciones.

• Comunicación para el enfoque humanista:

Más tarde en los años 30 surge esta corriente, la cual toma una nueva perspectiva ya que considera la importancia de la dimensión humana en la comunicación, y su objetivo principal son las comunicaciones. Además, ésta da importancia a la comunicación informal, ya que la entiende como un factor de

cooperación. Resalta, que comienza a desarrollarse una conciencia sobre la importancia de la comunicación interna.

- Comunicación en las perspectivas sociológicas:

Nace alrededor de los años 60, donde los sociólogos consideran que la flexibilidad en las formas de organización facilitan los contactos personales, y la expresión de los actores es una prioridad. Existe un desarrollo de la comunicación multidireccional donde no se acepta la burocracia no comunicante. Destaca el reconocimiento de la importancia de un sistema de comunicación que permite la relación de interdependencia entre los diferentes actores.

- Cadena de Gestión:

Esta perspectiva surge con el neoclásico Peter Drucker consolidándose en los años 50, y cuyo legado lo sucedió Hermann Simon, cuestionando la racionalidad humana. Para este enfoque ocupan un lugar central los conceptos como participación, estrategia, metas, gestión por objetivos, etc., además, los grupos de trabajo analizan los problemas, hacen sugerencias para el negocio a los directores que las analizan y toman decisiones teniendo en cuenta los informes emitidos por ellos. Así, el apoyo de los órganos de administración facilita la eficacia de la estructura formal existente.

- Gestión postindustrial:

Algunos de los representantes más importantes de los modelos occidentales de administración postindustrial son Ouchi, Peters y Waterman o Kanter, surgiendo entre los años 60 y 70. Para esta corriente, el éxito de las empresas está estrechamente relacionado con una comunicación total e informal, siendo la comunicación la clave. Entienden la estructura de la organización como una red de comunicación real, donde comunicación y cultura están vinculadas.

- Enfoques contemporáneos:

Surge en los años 90, destacando autores como Daenport y Prusak, Stewart, o Morrison entre otros, cuya perspectiva de la comunicación está relacionada con la transmisión del conocimiento, donde destaca las nuevas tendencias

tecnológicas. Para este enfoque la nueva comunicación: ayuda y fomenta el intercambio de conocimientos; se lleva a cabo en ambientes del ciberespacio; es un requisito de conectividad empresarial; y las tecnologías facilitan y difunden la comunicación interna y externa.

### **3.1. Barreras de la comunicación**

A veces la comunicación resulta difícil de llevar a cabo debido a los inconvenientes existentes que hacen que ésta no llegue de forma adecuada, lo que provoca que la comunicación no sea eficaz. Según varios autores, como indica Millán et al. (2001), las barreras más frecuentes en la comunicación en las organizaciones son:

- *Barreras culturales:* La comunicación interna debe ser coherente con la propia cultura, ya que los valores de la misma son transmitidos a través de la comunicación.
- *Barreras de comprensión en la transmisión de la información:* Las políticas de comunicación interna fallan debido a que el contenido del mensaje incumple alguno de los requisitos básicos como comprensibilidad o fiabilidad.
- *Barreras personales:* Éstas provienen básicamente de las emociones y valores de los sujetos y de sus malos hábitos de comunicación como las suposiciones o la percepción selectiva.
- *Barreras de planificación y establecimiento de una política de comunicación:* Es debido a una falta de implicación por parte del personal directivo y mandos intermedios, lo que puede llevar a conflictos y deterioro de las relaciones a largo plazo.
- *Barreras derivadas del clima laboral:* Un ambiente de desconfianza, amenaza y temor lleva a contemplar los mensajes con escepticismo.
- *Barreras burocráticas:* El modelo de gestión burocrático lleva a actitudes conservadoras y esquemas rígidos que frenan la dinamización para poder poner en práctica un programa de comunicación interna eficaz.

- *Barreras derivadas de la sobrecarga de información:* Un flujo excesivo de información puede derivar en una serie de respuestas poco operativas por parte del receptor.

Para solventar estas barreras es recomendable hacer uso de la retroalimentación, simplificar el lenguaje, escuchar activamente, controlar las emociones y observar las indicaciones no verbales.

### **3.2. Tipos de comunicación**

La Teoría de la Comunicación de las Organizaciones tradicionalmente ha diferenciado la comunicación externa, relacionada con todo lo que se difunde hacia el exterior, y la comunicación interna, relacionada con todo lo que se cuenta con y entre los miembros de la organización.

En 1984 Goldhaber, recogido por Rivera et al. (2005), afirma que la comunicación organizacional es el flujo de comunicaciones internas (ascendentes, descendentes y horizontales) que se dan dentro de la empresa, y que pueden ser formales o informales, para establecer relaciones entre los individuos que conforman la organización.

- Comunicación formal:

Se da en organizaciones estructuradas, cuyos cauces informativos siguen las líneas del organigrama, y que como indica Marín et al. (1999), son “la columna vertebral de la organización”. Así, la comunicación formal viene planeada y propuesta por la dirección con el objeto de contribuir a la eficacia de la organización, y los canales formales de comunicación interna sirven para promover el desarrollo de las tareas productivas, su coordinación y cumplimiento. Dentro de la comunicación formal encontramos la comunicación descendente, ascendente y horizontal.

- *Comunicación descendente:* En este tipo de comunicación, de carácter piramidal, los mensajes fluyen desde el nivel jerárquico superior de la organización hacia los miembros de niveles inferiores. Es la más frecuente dentro de las organizaciones y consiste básicamente en transmitir la información necesaria para las actividades. Este tipo prioriza los intereses de la organización para lograr una mayor productividad dejando a un lado el propósito de integración de los trabajadores en la organización.

Resulta una comunicación eficaz si se transmite de forma concreta y adecuada al receptor, ya que a través de ella se informa al trabajador sobre las políticas, normas, objetivos, etc. Pero la información puede llegar a distorsionarse al descender por pasar por varios intermediarios, o producirse una sobrecarga de mensajes lo que provoca que el receptor deseche parte de la información.

Por lo tanto, la comunicación descendente es uno de los más usados por las organizaciones, ya que permite a la dirección de la empresa delegar, dirigir y controlar el trabajo realizado por los miembros de la misma. No obstante, si sólo se utiliza este tipo de comunicación o se hace en exceso, puede generar desmotivación en los trabajadores de los niveles más bajos.

- *Comunicación ascendente:* Al igual que la descendente es de carácter piramidal, pero el sentido de la comunicación proviene de los niveles inferiores a los superiores, es decir de un subordinado a un superior. Ésta sirve para dar retroinformación a los niveles superiores dándoles a conocer el progreso en la obtención de metas y los problemas, lo que puede llevar a una mejora en la gestión.

Además, permite conocer el clima de la organización, estimula la creatividad de los empleados, favorece el enriquecimiento y desarrollo personal, y aumenta el compromiso con la organización. Todo ello promueve entre los trabajadores la motivación y el trabajo en equipo.

El problema es que la información puede ser bloqueada por los mandos intermedios, o ésta llegar demasiado tarde al nivel superior, o que el temor de los empleados derive en una escasa comunicación u omisión de información que podría ser importante

- *Comunicación horizontal:* Ésta fluye entre los miembros de la organización del mismo nivel jerárquico, teniendo un papel relevante en la coordinación de las actividades de la organización. También, este tipo de comunicación favorece la relación entre iguales, contribuyendo a que los trabajadores se sientan partícipes y aumente la eficacia en la organización.

Uno de los problemas que puede presentar este tipo de comunicación es la posible rivalidad por el reconocimiento o promoción interna entre los trabajadores. Pero a su vez, es fundamental para el correcto funcionamiento de una organización ya que incrementa el espíritu de equipo, mejora el clima social y crea un ambiente positivo de trabajo.

- *Comunicación transversal*: Es la comunicación que se produce entre los miembros de la organización de diferentes niveles y que no tienen relación jerárquica de dependencia entre sí. Al igual que la comunicación horizontal permite compartir información, coordinar y resolver problemas interdepartamentales, lo que aumenta la eficacia en la organización. Asimismo, los problemas que se pueden presentar son la rivalidad de reconocimiento o la promoción interna, y la diferencia de objetivos a lograr.

Pero, del mismo modo, este tipo de comunicación es fundamental para el funcionamiento de la organización porque enriquece los conocimientos y fomenta el trabajo en equipo integrando a distintos grupos de interés o profesionales de distintos niveles. Además, como indica Andrade (2005) cada vez se hace más necesario este tipo de comunicación, al igual que en la horizontal, por la necesidad de conformar equipos de trabajo integrados por personas de diversas procedencias (especialidades, áreas, niveles y funciones).

- Comunicación informal:

Rodríguez (1996), recogido por Millán et al. (2001), la define como aquella que se produce de forma espontánea entre los miembros de la organización, surge de la interacción social y es tan variada, dinámica e inconstante como las personas. Ésta sirve como complemento a la comunicación formal y suele facilitar la interacción entre los miembros de la organización. Este tipo de comunicación fluye dentro de la organización sin canales preestablecidos e incluso fuera de la misma, surgiendo de la necesidad de comunicación debido a una permanencia constante en un lugar de trabajo común, por una igualdad de posición jerárquica o prestigio, o por tener conocimientos e intereses comunes, dándose así entre los miembros de la organización y no necesariamente según la estructura formal de la jerarquía de la organización.

Normalmente la aparición de los sistemas de comunicación informal es a causa de un fallo de los canales de comunicación formal respecto a la insuficiente información sobre la vida de la organización, es decir, lo que se está haciendo o que cambios se están produciendo. Además, este tipo de comunicación disemina la información rápidamente, y si ésta resulta interesante es probable que la cuenten a otros. Asimismo, es improbable que se distorsionen las informaciones porque existe una mayor posibilidad del feedback o retroalimentación. De esta manera, la comunicación informal no padece los problemas de la comunicación formal. Una de las principales formas de comunicación informal es el rumor, y que según varios estudios son inevitables (Marín et al., 1999).

- *Rumor*: Según Marín et al. (1999), el rumor es la *información vaga y confusa, procedente de fuentes no identificadas claramente, que corre a través de canales informales, dando lugar a un conocimiento generalizado sobre temas que afectan a la organización*. Además, este autor nos refiere la existencia de una relación directa entre la necesidad de información y el crecimiento de rumor.

Los rumores nacen de situaciones de excitación e inseguridad que derivan de asuntos relacionados con amigos, informaciones muy recientes, o la competitividad entre otros. Éstos son perjudiciales debido a que distorsionan la realidad, provocan desmotivación y preocupación, o incluso llevar al trabajador a abandonar su empleo debido a rumores alarmistas. Pero a su vez, el rumor sirve como mecanismo de filtración y retroalimentación ya que recoge las cuestiones relacionadas con el personal.

Por otro lado, los distintos tipos de comunicación se pueden combinar, dando como resultado distintas redes de comunicación. Millán et al. (2001), entiende la red de comunicación como aquella que está formada por el conjunto de contactos que existen entre los componentes de la organización como consecuencia de sus interacciones. Así, según distintas investigaciones podemos diferenciar entre redes centralizadas y descentralizadas.

En las redes centralizadas, la comunicación es formal y a los miembros del grupo se les obliga a comunicarse a través de un individuo que ocupa una posición central y el cuál tiende a ser el líder. Mientras, en las redes descentralizadas la comunicación es

informal, los sujetos pueden comunicarse con varias personas dentro del grupo y toman decisiones.

### **3.3 Formas de comunicación**

La comunicación formal es el proceso por el que los miembros juntan información acerca de la organización y de los cambios que ocurren en ella. Las organizaciones aparecen como entidades estáticas porque sus miembros cooperan entre sí para lograr sus objetivos, y la comunicación es el proceso por el que se coordinan las diferentes actividades, y la cuál puede ser cara a cara, en pequeños grupos o mediada.

- Comunicación cara a cara:

Es la forma más sencilla y elemental de comunicación entre dos personas, siendo habitual en las diadas, triadas y grupos pequeños. Para Marín et al. (1999), en las organizaciones, la comunicación entre las personas se ve influida por el ambiente físico y social en que tiene lugar, y además, hay que tener en cuenta si quienes se comunican cara a cara pertenecen al mismo grupo o si son subordinado y superior. Más adelante en 2013, este mismo autor, plantea la existencia de una serie de condicionantes del proceso comunicativo como la relación social existente entre las partes, las anteriores interacciones comunicativas y el ambiente físico y social donde se desarrolle el intercambio de mensajes. Además, existen dos características, el role-taking y el feedback. Éste, entiende el role-taking como una actividad del emisor por la que se asegura que el receptor sea capaz de interpretar las intenciones y significados de su mensaje, condicionando el mensaje en función de cómo cree que será entendido por el receptor; y el feedback lo califica como el mensaje dado en respuesta a otro recibido previamente.

- Comunicación en pequeños grupos:

Buena parte de la comunicación en las organizaciones se da entre grupos pequeños, siendo ésta de gran relevancia debido a que la consecución de los objetivos organizacionales depende del trabajo conjunto de todos los miembros que la conforman. Aunque por otro lado el grado de interacción entre los miembros es menor.



Villafañe (1999), citado por Fernández Beltrán (2007), distingue cuatro tipos de reuniones: integración, trabajo, de equipo y los grupos de mejora. Las primeras son en cascada (ejecutivos con directivos, éstos con subordinados,...) con una periodicidad trimestral donde se transmiten mensajes básicos de comunicación institucional y se analizan datos relevantes. Las segundas buscan favorecer la comunicación descendente y ascendente. Por último, las reuniones de grupo buscan favorecer la comunicación horizontal, mientras que los grupos de mejora se centran en el establecimiento de flujos transversales de información en el seno de la organización.

- Comunicación mediada:

El proceso de comunicación mediada se lleva a cabo mediante el uso de elementos en los que se inmersa la transmisión del mensaje, lo que supone la separación física entre emisor y receptor, y alterando de alguna manera el sistema comunicativo. La consecuencia de esta distancia es que se limitan las posibilidades de adecuación afectiva del role-taking y del feedback.

Pero por otro lado, la comunicación mediada ha hecho posible el aumento de las organizaciones y su expansión geográfica sin límites. Por lo tanto, las organizaciones son las impulsoras de las grandes tecnologías de la información y sus principales consumidoras.

En la actualidad, según Félix (2014), la comunicación organizacional se traduce a tres dimensiones distintas, la humana, la estratégica y la instrumental.

- *Dimensión humana:* Ésta mejora la comunicación interpersonal y su objetivo es el respeto y el rendimiento entre las personas, internas o externas, de la organización. La comunicación debe ser considerada como la transmisión crítica y no sólo como transmisión de información.
- *Dimensión instrumental:* Tiene su objeto en los instrumentos y herramientas que se utilizan para transmitir información. Esta dimensión está presente en la mayoría de las organizaciones.
- *Dimensión estratégica:* Considera la comunicación como estrategia e inherente a la hora de añadir valor a las organizaciones. A través de ella la empresa se

posiciona en el mercado, planificando las acciones para lograr sus públicos estratégicos.

Además, este autor, nos habla de la comunicación integrada, la cual surgió como forma de reunir los contenidos de los diferentes sectores, es decir, un conjunto de varias áreas de la comunicación organizacional – externa, interna, institucional – que actúan de acuerdo a un plan y una estrategia global. Ésta comunicación supone la creación de un único mensaje de organización a través de diversas herramientas de comunicación.

Por otro lado, Martínez y Vázquez (2010), nos hablan de la comunicación de 360° refiriéndose a la comunicación que las empresas destinan a sus públicos internos y externos de forma proactiva, multimedia y conjunta de soportes. Se trata de gestionar las distintas vertientes de la comunicación organizacional.

#### 4. COMUNICACIÓN INTERNA

Siguiendo a Kreps (1990), citado por Marín et al. (2013), la comunicación interna es el patrón de mensajes compartidos por los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas. Más tarde, de manera más detallada Andrade (2005) la define como “*el conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación, que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales*” Por lo tanto, la comunicación interna mejora la gestión de las organizaciones, potencia la calidad de los procesos productivos y favorece el clima de innovación (Álvarez Marcos, 2007).

Para Gómez (2007), la comunicación interna no es un fin en sí misma sino que es un medio para obtener los objetivos corporativos, siendo necesario el desarrollo de un Plan de Comunicación Interna. Pero como indica Fernández Beltrán (2007), debido a que toda organización, desde la más pequeña a la más compleja, está formada por una variedad de individuos que no tienen porqué compartir siempre los mismos intereses, por lo que a la hora de definir y acometer cualquier estrategia de comunicación interna es considerar cuáles son los principales grupos que interesan a la organización, siendo por lo tanto necesario crear un mapa de públicos internos, que según Villafaña (1999), y que recoge este autor, está compuesto por: miembros del Consejo de Administración, Directores de área (primera línea orgánica), resto del Personal Directivo, Potenciales elevados de la organización, Mandos Intermedios, Personal de contacto, Personal Comercial, y resto de Personal.

Asimismo, el tipo de públicos a los que se dirige cada una de las acciones de comunicación interna va a determinar también el soporte a elegir para llevarlas a cabo, de forma que ante una difusión a gran escala, sin distinción de públicos, se optará por medios masivos, como la revista interna, o en el caso contrario por otros soportes que permitan una mayor segmentación. Así, como señala Piñuel (1999), citado por Fernández Beltrán (2007), una vez definidos los objetivos como paso previo, se deben diferenciar los públicos a los que se dirige cada acción comunicativa, elegir los emisores, instrumentos y soportes adecuados para la difusión de los mensajes, y, por último, elaborar un presupuesto y un calendario de ejecución.

Por otro lado, como señala Gómez (2007), las empresas deberán tratar la información como un activo que hay que gestionar y un recurso que hay que aprovechar, y no considerarla sólo como un mero soporte de sus distintas actividades, ya que la comunicación interna es una necesidad estratégica y una condición básica para que la empresa pueda afrontar con garantías su funcionamiento.

Además, la importancia de la gestión de los recursos humanos hace necesario contar con un mecanismo de comunicación vertical, horizontal y transversal para acortar las distancias entre departamentos, funciones y categorías.

#### **4.1 Objetivos y funciones de la comunicación interna**

El factor humano cada vez se está convirtiendo en una de las partes más importantes para una gestión eficaz, ya que según los resultados de diversos estudios, como indica Fernández Beltrán (2007), los miembros de una organización son su principal activo y en ellos encontramos una fuente de información crucial, Por ello, la comunicación interna tiene una función relevante a la hora de integrar a los trabajadores dentro de los objetivos de la empresa, por lo que la comunicación cumple con una función de gestión, vinculada con el proyecto corporativo y el desarrollo de la cultura interna. Asimismo, la función integradora de la comunicación interna está vinculada con los planteamientos de la gestión estratégica que repercute en beneficios para la buena marcha de la organización.

Para Villafañe (1999), recogido por Fernández Beltrán (2007), los objetivos más importantes de la comunicación interna son informar y motivar, y junto a estos destacan:

1. Implicar a la organización en el desarrollo de su visión estratégica.
2. Proyectar una imagen positiva más allá de los ámbitos naturales de la compañía.
3. Equilibrar la información descendente, ascendente y transversal, de forma que la comunicación interna se convierta en un canal de escucha de información operativa que realmente al sistema.
4. Implicar al personal en el proyecto de empresa.
5. Consolidar un estilo de dirección acorde con la cultura corporativa de la organización.
6. Favorecer la adecuación a los cambios del entorno.

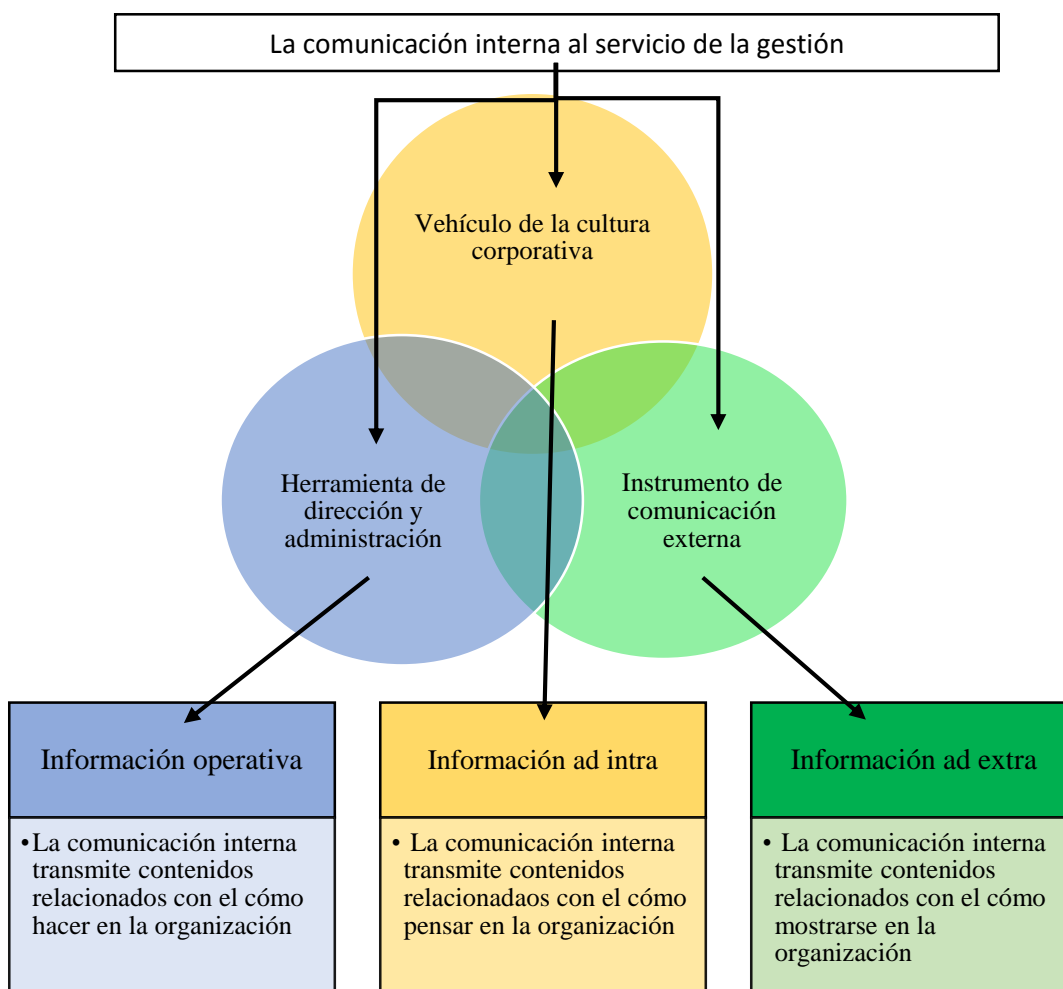
Los beneficios de la comunicación interna abarcan otros ámbitos relacionados con la gestión y la imagen de las organizaciones, ya que la gestión afecta a todos los miembros de la organización y a todas sus actividades, y, por tanto la imagen se ve afectada por ella. La gestión necesita de la comunicación para poder materializarse y, además, es en sí misma un acto comunicativo, por lo tanto, la gestión no se puede concebir sin comunicación ya que forma parte de su proceso.

La diversidad de planteamientos sobre cuáles son las funciones de la comunicación interna es muy amplia, ante ello en este caso seguiremos la propuesta por Fernández Beltrán (2007), el cual toma como punto de partida la premisa de que la comunicación interna es un instrumento al servicio de la gestión, ya que funciona como:

- *Vehículo de cultura corporativa:* El desarrollo de la cultura empresarial es de gran relevancia debido a que es la verdadera fuerza que orienta la acción de las organizaciones, y la comunicación interna es necesaria para lograr sus metas.
- *Instrumento de la comunicación interna:* Es casi imprescindible que la comunicación interna y la externa se integren, ya que muchas veces la relación entre ambas es de influencia mutua.
- *Herramienta de dirección y administración:* Más allá del intercambio de información operativa, la comunicación interna juega un papel fundamental para poder llevar a cabo proyectos de implantación de la calidad o sistemas de dirección estratégica. Sin comunicación interna los miembros de la organización no sabrían cómo actuar, cómo hacer correctamente su labor, y cuáles son los objetivos a alcanzar para un mejor desempeño de su actividad.

Además, en estos tres ámbitos donde la comunicación interna desarrolla sus funciones está interrelacionada y conectada entre sí como se muestra en el cuadro 3.

**Cuadro 3. La gestión de la nueva comunicación interna**



Fuente: Fernández Beltrán (2007:83)

La gran mayoría de las organizaciones han sufrido cambios profundos y estructurales lo que ha provocado la necesidad de llevar a cabo acciones de comunicación interna para su gestión, especialmente respecto a estrategias, proyectos o estructura de la entidad. Así, los procesos y acciones de comunicación son componentes esenciales del armazón organizacional, siendo los creadores de la identidad y la cultura de la organización y, por ende, de la proyección de su imagen. Pero, como indica Álvarez-Nobell y Lesta (2011) la comunicación sigue siendo la encargada de planificar, gestionar y evaluar los flujos de información interpersonales y mediatizados que atañan tanto a los públicos internos como externos, en relación directa con los objetivos de la organización y el sector social al que pertenece.

La Comunicación interna es la base para la comunicación externa, ya que es bien sabido que los empleados son uno de los principales activos de la empresa porque difunden la imagen de la marca hacia el exterior. Por eso, una adecuada gestión de la misma deriva en el éxito de los objetivos empresariales, debido a que una estrategia de comunicación interna ayuda a aumentar el sentimiento de pertenencia y compromiso del trabajador lo que implica una mejor productividad. Asimismo, desde el punto de vista de la comunicación como estrategia para el buen fin de la entidad, Fernández Beltrán (2007), indica que la responsabilidad de la comunicación interna debe ser asumida por el mismo departamento que se encargue de la comunicación externa, pero en la práctica encontramos desde las organizaciones que cuentan con un departamento específico a las que delegan esta función al departamento de Recursos Humanos, a la Gerencia o incluso carecen de órgano que asuma esta responsabilidad.

Según el V estudio llevado a cabo por el Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa del 2010, la comunicación interna se gestiona principalmente desde los Departamentos de Recursos Humanos, no obstante ha ido disminuyendo con el paso del tiempo pasando a ser gestionado por los departamentos de Comunicación. Además, son minorías las empresas que dedican un departamento exclusivo a gestionar la comunicación interna, pero si se tiene en cuenta el tamaño de la empresa, las de mayor tamaño confían en una gestión conjunta de la comunicación interna y externa.

Por otro lado, muchas empresas dicen contar con una sola persona para la gestión de comunicación interna y suelen disponer de un plan estructurado de comunicación organizacional en menor medida que aquellas que destinan mayor personal a esta labor. De este modo, las empresas con más de cuatro personas dedicadas a la comunicación interna cuentan con un plan estructurado y son conscientes de la necesidad de involucrar al resto de los departamentos.

#### **4.2 Ventajas y dificultades en la comunicación interna**

Como hemos visto, una buena comunicación interna es una mejora de la interactividad entre los miembros de la organización, tanto a nivel profesional como personal, lo que permite a su vez que la circulación de la información dentro de la organización sea más rápida y fluida. Por otro lado, también favorece la coordinación de tareas entre las diferentes unidades o departamentos de la organización, lo que posibilita

que la organización sea más dinámica, ágil y pueda ir adaptándose con mayor rapidez a las situaciones que se presenten. Además, una adecuada comunicación interna refuerza la cohesión entre las personas de la organización, a través de una mayor compenetración y conocimiento mutuo.

Según el Informe de Buenas Prácticas de FEAPS (2008) las ventajas de una buena comunicación interna provoca que los miembros de la organización se sientan partícipes de la misma al conocer sus decisiones, proyectos, iniciativas, etc., lo que a su vez genera una mayor motivación y participación en todos los procesos y acciones. Asimismo, los miembros que componen la organización estarán más formados e informados para tomar mejores decisiones, haciendo la organización más eficaz y transparente. Además, una buena comunicación fomenta el sentido de pertenencia, lo que genera una cohesión entre los miembros del equipo y su entorno.

Pero por otro lado, como indica Vadillo (2013), encontramos diferentes causas que dificultan una adecuada comunicación interna, de las cuales destacan:

- La dimensión y estructura de la organización, ya que cuanto mayor es el número de niveles jerárquicos mayor es el riesgo de distorsión y retención de información debido al número de niveles por los que pasa.
- Los conflictos, rivalidades o falta de claridad en los objetivos de las distintas áreas dificultando la transmisión e interpretación de la información.
- El estilo de dirección, el cuál puede condicionar la cantidad y calidad de las comunicaciones.
- Falta de competencia en comunicación.
- El temor a perder el poder, debido a que la información se considera poder y compartirla puede provocar un sentimiento de pérdida de poder.
- Utilización de canales de comunicación insuficientes o inadaptados a los receptores.
- El entorno laboral, ya que si es conflictivo genera tensiones que distorsionan o bloquean la comunicación



Asimismo, como se refiere en el Informe de Buenas Prácticas de FEAPS (2008), los límites y problemas que podemos encontrar son, sobre todo, las dificultades para transmitir eficazmente un mensaje, ya que para una correcta transmisión es necesario que el emisor tenga capacidad de comunicar, es decir, que haga un uso apropiado de los distintos elementos, como el tono de voz o la capacidad de empatía, a la hora de transmitir la información. Asimismo, hay que tener en cuenta los canales de comunicación utilizados para poder evitar lo máximo posible los ruidos que interfieran en una adecuada comunicación.

Respecto al receptor, destaca que en muchas ocasiones éste tiende a oír lo que quiere oír y no lo que realmente le está diciendo el emisor, e incluso a veces los códigos utilizados no son los mismos, lo que provoca que la retroalimentación o feedback no sea buena.

### **4.3 Comunicación interna efectiva**

Según el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (2010) se puede considerar comunicación efectiva cuando existe coherencia entre el lenguaje corporal y el verbal escogiendo el momento, las palabras y la actitud apropiada. Así, el mensaje que se desea comunicar ha de llegar a la persona o grupos considerados apropiados para recibirlos y seguidamente se produzca el cambio de conducta esperado en el receptor.

La comunicación facilita la especialización, diferenciación y maduración del individuo y este usa su sistema comunicativo para:

- Recibir y transmitir mensajes y obtener información.
- Operar con la información existente a fin de deducir nuevas conclusiones que no habían sido directamente percibidas, y para reconstruir y anticipar hechos futuros.
- Influir y dirigir a otras personas y acontecimientos externos.

Los principales requisitos de la comunicación efectiva son la claridad del mensaje; su carácter integrador para lograr la cooperación necesaria para lograr los objetivos; el aprovechamiento de la organización informal para comunicarse; el equilibrio en cuanto a que todo plan de acción debe acompañarse del plan de comunicación; la moderación

evitando el exceso de información; la difusión a través de los canales estrictamente necesarios; y la evaluación de los sistemas y canales de comunicación.

Además, Vadillo (2013), nos muestra las características que debe de tener una comunicación para ser efectiva:

- *Adaptada*: La comunicación debe tener en cuenta a los receptores siendo adecuada a las características del colectivo al que va dirigida, oportuna y coherente con la cultura y valores de la empresa en general y del equipo de trabajo en particular.
- *Interés*: Se debe de fomentar la comunicación en el grupo de trabajo, y para ello la dirección debe dar ejemplo dando el primer paso.
- *Transparencia*: Debe existir el compromiso de informar con claridad y de escuchar a los colaboradores. Esto implica claridad y precisión, así como informar tanto de las noticias positivas como de las negativas, con el fin de evitar rumores indeseables.
- *Objetividad*: Los datos y hechos son percibidos de forma distinta entre emisor y receptor, por lo que la información proporcionada en la medida de lo posible, será objetiva, es decir, concreta, completa y continua en el tiempo.
- *Simplicidad*: El emisor debe tener claro qué quiere transmitir y a quién y, en función de estas variables, determinar qué canales serán los más adecuados. Cuanto más simple y concreto sea el mensaje, menor probabilidad de distorsión. Además, éste es un principio general que debe regir toda comunicación independientemente del soporte.
- *Rapidez*: Las noticias pierden interés con el tiempo, por lo tanto cuando son de gran importancia es necesario la inmediatez.
- *Variedad de medios*: Si una información es importante hay que asegurarse de que la información llega en condiciones óptimas y para ello habrá que pensar en el uso simultáneo de varios canales.

## 5. INSTRUMENTOS Y MEDIOS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

Un medio, según Marín et al. (2013), es un dispositivo que mueve la información a distancia, de manera que la gente que está separada puede comunicarse. Los medios modifican más o menos el proceso de comunicación cara a cara, e incluso limita la adecuación efectiva del role-taking y del feedback.

La utilización de un medio para la comunicación personal dificulta el mensaje emitido, complica el proceso del emisor y hace necesario una codificación y adaptación a los códigos del receptor, al igual que en la comunicación cara a cara, pero también para con el artefacto utilizado. Además, la comunicación de retorno es más complicada de obtener ya que debe atravesar nuevas barreras usando procedimientos extraordinarios, por lo tanto es de gran relevancia el medio utilizado.

Si bien la mediación de la comunicación ha ampliado la capacidad comunicativa, pero su uso es con frecuencia caro y acarrea algunos problemas. Cada medio tiene sus ventajas e inconvenientes, por lo tanto, la selección del medio a utilizar deberá ser apropiada para el mensaje que se desea transmitir. Según Trani (2015), en función del tipo de comunicación interna se hacen uso de unas u otras herramientas:

- *Comunicación interna descendente*: Normalmente las herramientas que se utilizan en este caso son el manual del empleado, las publicaciones institucionales (revista, newsletter), cartas a los trabajadores, reuniones informativas, entrevistas, cartelera o tablón de anuncios, y circulares o correos dirigidos a toda la organización.
- *Comunicación interna ascendente*: Para realizar este tipo de comunicación se utilizan herramientas como el buzón de sugerencias, la entrevista personal, la Intranet, el correo electrónico, los círculos de calidad y las reuniones periódicas.
- *Comunicación interna horizontal*: En este caso los instrumentos más utilizados son las reuniones por unidades o grupos de trabajo, las sesiones informativas, el correo electrónico, las redes sociales, las reuniones con otros departamentos, y los grupos de resolución de problemas.

Los medios personales más usados en la actualidad según varios autores son principalmente la carta, el informe, el teléfono, el fax, las redes informáticas, el correo electrónico y cada vez más el móvil y las distintas formas de emitir mensajes. Además, siguiendo a Trani (2015), los medios utilizados pueden clasificarse en tres grandes grupos: clásicos, nuevos medios y herramientas 2.0.

### **5.1. Medios de comunicación interna clásicos**

Antes de la aparición de los nuevos medios ya se tenían en consideración los mecanismos e instrumentos que se usaban para llevar a cabo el proceso comunicativo, por lo que la importancia de los medios es muy importante. Como indica Fernández Beltrán (2007), el papel de los medios en el proceso comunicativo, en especial en el interior de la organización, es de gran relevancia, y debe responder a una estrategia previa según varios autores. Asimismo, el conocimiento de los canales por los que circula la comunicación interna es básico para una correcta elección en función de la estrategia comunicativa de la organización.

- Comunicación personal:

Junto con la comunicación escrita es el instrumento de comunicación interna más implantado en el interior de las organizaciones. Frente a los modelos de comunicación mediada, los sujetos sólo requieren compartir un código único, un lenguaje común. Además, junto con la comunicación verbal se da otra de carácter no verbal enriqueciendo la comunicación, y que en muchos casos no puede darse en otros medios.

- *Comunicación cara a cara:* Como mencionábamos anteriormente ésta se caracteriza por un intercambio de mensajes de forma continua y simultánea entre los sujetos participantes, pasando a ser ambos comunicadores. Es muy importante y siempre que se pueda se debe utilizar. Entre sus ventajas encontramos que favorece el conocimiento mutuo y al interactuar el lenguaje no verbal proporciona información muy valiosa.

- *Reuniones*: Es el tiempo dedicado en el trabajo de manera formal para escuchar e intercambiar información con el objetivo de fomentar la comunicación ascendente y descendente, y especialmente la transversal, así como ofrecer formación en aspectos claves para la organización como la cultura. Estas reuniones pueden estar planificadas con anterioridad o surgir en el momento por un tema de urgencia
- *Entrevista personal*: Consiste en el intercambio de mensajes de forma continuada entre emisor y receptor, con una responsabilidad compartida donde los interlocutores deben asegurar una comunicación en ambas direcciones. Así, la comunicación será directa y tanto el emisor como el receptor expondrán lo que saben, creen, opinan o necesitan.

- Comunicación escrita:

Es la forma de comunicación más común dentro de las organizaciones. Entre sus ventajas encontramos su simplicidad, bajo coste, permanencia del mensaje, mayor credibilidad y ayuda a disminuir los malos entendidos, pero por otro lado puede ser lento, excesivo o escaso, existe una mayor lentitud del proceso e inseguridad en la recepción, lo que provoca que no se transmita tan bien como la comunicación personal.

- *Boletines*: Su objetivo es mantener informados de diversos temas a todos sus públicos sobre el día a día de la organización y obtener a cambio noticias, opiniones, etc., para que forme parte de la publicación. Suelen tener una periodicidad quincenal y con las nuevas tecnologías se han convertido en boletines digitales, mejorando su inmediatez y distribución, pero también se siguen encontrando en formato papel.

Una variante es el boletín especializado, que como indica Fernández Beltrán (2007), presenta unas necesidades informativas más específicas dirigidas a una determinada categoría del personal. Así, esta variante, aunque pueda incrementar la efectividad de la herramientas en determinados colectivos, implica el riesgo de generar la impresión de segregación entre estos grupo, pudiendo llegar incluso a fomentar subculturas dentro la organización.

- *Revistas*: Es uno de los medios de comunicación interna gratuitos más extendido, cuyo fin es servir de lazo entre los miembros del personal y crear un sentimiento de pertenencia hacia la empresa. Éstas son mensuales, bimestrales o semestrales y difunden información técnica, social y económica de la empresa, a través de las noticias, reportajes y entrevistas. Además, todas las informaciones pueden permanecer en el tiempo por su interés no teniendo fecha de caducidad inmediata. Al igual que los boletines, estas las encontramos en formato papel y soporte informático a través de la página web. Los inconvenientes del formato papel es el coste que supone y el desfase temporal que existe entre la emisión de la información y la recepción por los destinatarios.
- *Cartas de la dirección*: Ésta se caracteriza por tener cierta periodicidad. Éste es un medio rápido y económico, y con el que cuya lectura es prácticamente segura al provenir de esferas superiores. El contenido no debe ser muy extenso y al principio de la carta se expondrá el mensaje más importante, asimismo se cambiará con frecuencia el estilo de redacción y el formato de la carta.
- *Manual de bienvenida*: Éste aporta al empleado una rápida operatividad y le da la información necesaria para ser eficiente y rentable a la organización. Según varios estudios la productividad de un empleado al inicio es baja, por lo que si la organización favorece una integración planificada y organizada donde se expongan la estructura, objetivos, cultura organizativa, etc., el periodo de adaptación será menor. El manual debe estar compuesto con una presentación, historia, cultura, órganos de gestión, departamentos, recursos humanos, reglamentos internos, etc.

- Teléfono:

Este medio suele sustituir con frecuencia a cualquier medio cuando se busca inmediatez en la respuesta, cuando se establece sólo con una persona y además necesitamos intercambiar y recoger opiniones de ella o cuando se quiere que conste por escrito nuestro mensaje. El inconveniente puede ser el coste y que no puede dirigirse a muchas personas a la vez.

Pero el teléfono tiene otras posibilidades:

- **Multiconferencia:** Este sistema permite la confluencia de varias personas que se encuentran a distancia entre ellas, de modo que hablan simultáneamente por teléfono para debatir sobre algún tema. No es conveniente la participación de más de cinco personas y es necesario planificarla como una reunión, con temas a tratar y con turnos de palabra, para que todos escuchen y se consiga el objetivo de la misma.
  - **Mensajes:** Éstos se están empezando a utilizar para contenidos cortos como convocar reuniones o aplazarlas.
- **Tablón de anuncios:**

Es el medio de comunicación clásico más utilizado para difundir información genérica a sus miembros. Este canal permite difundir noticias puntuales e interesantes de la organización como es información legal obligatoria, informaciones comunicadas al personal por la dirección o informaciones del propio personal. Esta información es de carácter unidireccional y se incluye en las comunicaciones operativas. Es muy útil para mantener informados a los miembros que no tienen un ordenador, y es muy buena como complemento para otros tipos de comunicación. El problema del tablón de anuncios es además de su baja valoración, la dificultad en la argumentación, el posible uso masivo o su baja valoración. También, encontramos los paneles luminosos o monitores de televisión que provocan un mayor impacto en los receptores, siendo por ello adecuados para mensajes importantes, urgentes, breves y puntuales.

- **Buzón de sugerencias:**

Consiste en un canal formal de carácter ascendente que necesita de un retorno para que sea efectivo. Éste sirve para que los empleados puedan dirigirse de forma directa, y anónima si se desea, a la dirección o niveles jerárquicos más altos y presentar sus recomendaciones o propuestas. Es un medio muy usado para dinamizar la comunicación interna en el sentido ascendente, y provoca un clima de diálogo y participación, y por ende un mayor sentido de pertenencia entre todos los miembros de la organización.

- Vídeo corporativo:

Es un soporte audiovisual que presenta la organización a los empleados junto con información básica sobre la misma. Éste tiene un carácter más atractivo, y por ende más atrayente lo que facilita la atención y asimilación de la información que emite. Su uso generalmente es para difundir la imagen de la compañía. Éste presenta un gran inconveniente, la exigencia de un aparato reproductor para su consumo, lo que puede restar eficacia frente a otros medios

## **5.2. Nuevos medios de comunicación interna**

El desarrollo de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), han afectado en la comunicación de las organizaciones, haciéndola más compleja y provocando la expansión de nuevas formas de comunicación digital. Además, las TIC son en sí mismas nuevos medios de comunicación, nuevos canales que modifican el marco de relación entre los miembros de las organizaciones en las que se implementan. Esta influencia de las TIC de carácter instrumental tendrá también una incidencia en las funciones básicas de los procesos de la comunicación interna.

- Intranet:

Las intranets conforman una red de ordenadores privados que utilizan internet para compartir información dentro de una organización, éstas suelen ser redes locales cuya conexión se realiza mediante un servidor propio y a las cuales sólo puede acceder el personal autorizado desde la propia organización o fuera de la misma a través de una contraseña. Además, los objetivos de la intranet son: comunicar de forma rápida a los trabajadores de eventos o noticias, informarlos sobre sus retribuciones, pensiones, beneficios, etc., e informar sobre hechos relativos a los problemas y circunstancias que afectan a la organización (Asende, 2010).

La intranet se ha consolidado como el instrumento de comunicación interna por excelencia en las organizaciones, ya que ofrece la posibilidad de encontrar en la misma documentación interna como Newsletters, manual de bienvenida, normativa interna, etc., y alcanzar a todos los miembros de la organización a través de chats internos o blogs corporativos. Además puede agrupar varios medios de comunicación interna, permite



dividir la información por grupos y es muy económica. Asimismo es dinámica, ya que permite una actualización de la información inmediata.

Por otro lado, la intranet favorece la cohesión interna fomentando la colaboración entre los distintos departamentos y constituye un sistema de gestión de la información más eficaz. Pero para ello, ésta debe estar muy bien estructurada y planificada para evitar un exceso de información o un mal uso del medio y puede ahorrar tiempo y dinero, ya que reduce los costes y tiempo en los procesos de generación, duplicación y uso de los datos.

Así, en la actualidad es un sistema de gestión de la información más eficaz debido a que, jerarquiza la información, da coherencia y cohesión a los contenidos, facilita la actualización de éstos, permite segmentar y personalizar la comunicación, y es un canal informativo seguro. Fernández Beltrán (2007), señala que el uso de la intranet como eje del sistema de información de la organización, sobre todo en aquellas donde los Recursos Humanos dedican más tiempo a trabajar con el ordenador, permite combinar el canal de distribución con un claro medio de gestión.

Pero por otro lado, la gran cantidad de información puede saturar el canal; además es un medio despersonalizado, existe la posibilidad de que los usuarios se distraigan con informaciones no relativas al trabajo, y es necesario desarrollar sistemas de seguridad de acceso a la información.

- Correo electrónico:

Éste permite a las organizaciones el envío inmediato de noticias y comunicados urgentes y por supuesto el envío de boletines o revistas ya que este medio además de comunicar un escrito o carta permite adjuntar archivos de texto, gráficos o vídeos, así como elegir a que grupo enviar la información. Todo ello implica un ahorro de costes, mayor inmediatez y facilidad en la obtención de la respuesta. Pero en contraposición, un uso abusivo puede provocar en el receptor saturación y por ende que no lea la información remitida.

- *Listas de distribución:* Por otra parte, y a través del correo electrónico, se pueden usar listas de distribución, que son un conjunto de direcciones electrónicas que se usan para enviar mensajes a un gran número de personas, debatir temas de interés

común u organizar grupos de trabajo. Asende (2010), las define como listas de correos electrónicos de un conjunto de empleados que pueden pertenecer a un equipo y/o departamento o estar suscritos voluntariamente. Según este autor, la principal diferencia con los foros es que, cuando se accede por primera vez no se tiene acceso a los comentarios escritos anteriormente. Además, es importante que desde un principio queden delimitados los contenidos, objetivos, política de suscripción y envío de material, siendo conveniente elaborar un escrito que sirva de presentación de la lista y que sea comprensible para todos los afiliados.

- Foros:

Es un instrumento de comunicación ascendente y horizontal ideal siempre que lo haya impulsado la Dirección y lo gestione un profesional en la materia. El funcionamiento de los foros es bastante sencillo, a partir de un tema los participantes aportan opiniones, información, etc., a modo de tablón de anuncios. Éstos permiten a todos los miembros hacer oír sus opiniones fomentando la comunicación espontánea y creíble. Pero si el administrador no filtra los mensajes antes de su publicación puede derivar en una falta de control de los contenidos del foro.

- Mensajes a móviles o dispositivos electrónicos:

Éste medio basado en las TIC ha ido creciendo a lo largo de los últimos años con el envío de mensajes cortos a móviles y dispositivos electrónicos sustituyendo al clásico teléfono. La mayor ventaja de este medio es la rapidez del envío de mensajes a cualquier miembro de la organización y en cualquier momento facilitando el intercambio de mensajes, pero con la precaución de que no sea masiva ya que puede provocar el rechazo.

- Entrevista de Feedback:

La entrevista de feedback surge como herramienta para solventar los problemas de comunicación existentes. Ésta se lleva a cabo de forma periódica, mensual, trimestral, anual, etc., entre trabajador y responsables directos donde se valoran los objetivos preestablecidos y las áreas a mejorar. Esto permite a la organización conocer los problemas internos que se deben solucionar, así como las inquietudes de los trabajadores, y de la mano de los responsables.

### 5.3 Herramientas 2.0

La web es una herramienta que permite consultar información de las organizaciones, leer las noticias más recientes y conocer lo que se dice sobre la misma. Genera información descendente y horizontal, chat y foros, de modo que todos los públicos estén informados. Además, es la mejor presentación interna y externa de la organización.

En las últimas décadas, la expansión de Internet y más recientemente de los móviles, ha dado lugar a una nueva forma de mediación, así debido a la expansión de Internet, páginas Web y los móviles han surgido nuevas formas de comunicación más individualizadas, flexibles e interactivas.

Fernández Beltrán (2007), en su tesis doctoral nos habla de las web 2.0, a través de la cual se hace referencia a la transición hacia una Internet con aplicaciones web destinadas a usuarios, sustituyendo las aplicaciones ofimáticas por servicios web, y donde poder desarrollar todo el trabajo y ocio vinculado con las TIC, accediendo desde cualquier dispositivo. Más tarde Marín et al. (2013), cree que el término Web 2.0 ha ido perdiendo relevancia frente al concepto de Social Media, los cuales constituyen una plataforma de medios y servicios que incluye los blogs, el podcast, los wikis, los sistemas de etiquetado o agregación de contenidos entre otros muchos recursos.

Inicialmente, los sitios webs estaban formados por páginas html, que son básicamente un fichero que integra en un mismo documento el contenido y su forma de presentación. Las ventajas de la web 2.0 es su dinamismo, la sindicación de contenidos que permite a los usuarios finales la posibilidad de usar el contenido inicial de un sitio web en otro contexto. Para Fernández Beltrán (2007) el fenómeno más importante es la sustitución de las aplicaciones web hasta el punto de que en el futuro el escritorio del ordenador sea una página web desde la que se accederá a todos los programas y contenidos de interés. Esto implica que el escritorio de los miembros de la organización sea su propio portal web, una página con contenidos públicos y privados y las aplicaciones de gestión para desarrollar adecuadamente su trabajo.

Además, las herramientas 2.0 sitúan al trabajador en el centro de la comunicación interna, lo que agiliza los procesos de trabajo mejorando la eficiencia y aumentando la competitividad. Como indica Trani (2015) el uso de estas herramientas genera una serie de ventajas como:

- Mayor interacción al permitir la comunicación instantánea entre los usuarios en cualquier momento y desde cualquier lugar.
  - Mejora de la imagen interna debido a la participación activa de trabajadores y superiores.
  - Aumenta el conocimiento de la organización al permitir el almacenamiento de las conversaciones de los usuarios.
  - Mayor compromiso con la organización y sentido de pertenencia por parte de los trabajadores.
  - Mayor productividad al poder transmitir en tiempo real la información necesaria y actualizada.
  - Proyecta una imagen de transparencia y cercanía.
  - Involucra a los empleados en cuanto a rendimiento, compromiso, colaboración y valores corporativos.
- Wikis:

Una wiki es una enciclopedia online que se utiliza para transferir y consolidar el conocimiento dentro de la organización. Éstas permiten crear un espacio donde los usuarios pueden generar contenidos, solicitar ayuda o completar, modificar o actualizar información ya publicada, pero para que ésta sea eficaz es necesario motivar a los usuarios para que aporten contenidos e intercambien conocimientos. Así, las wikis como canal interno sirven como base de conocimiento abiertas a la contribución de los trabajadores, y como señala Berlecon (2007), citado por Álvarez de Cienfuegos (2015), el uso ideal de las wikis podría ser como el brainstorming o fase inicial de algún proyecto común, ya que no se trata de ningún tipo de información oficial y los miembros pueden expresar su opinión libremente.

- Blogs internos:

Esta herramienta de comunicación interna permite a las organizaciones mantener informados a sus empleados y tener feedback en tiempo real de una forma económica y sencilla, siendo gestionados por la Dirección o el área de Comunicación Interna de la organización. Éstos pueden ser utilizados por departamentos o equipos de trabajo e incluye noticias sobre la empresa, temas de actualidad, novedades, propuestas, opiniones, etc.

Es importante publicar nuevos contenidos con frecuencia para fomentar su uso, realizar un resumen semanal o mensual con los acontecimientos más destacados, e incluir una guía rápida sobre su uso. Esta herramienta promueve la colaboración de los miembros de la empresa y permite que la información quede almacenada y organizada, lo que resulta una fuente de conocimientos fundamentales para la organización.

Según Matías Fernández Dutto (2006) experto en comunicación interna, y citado por Álvarez de Cienfuegos (2015), “los blogs internos permiten sacar a la superficie diálogos, ideas y aprendizajes que están en el orden abstracto individual y trasladarlos a un ámbito concreto colectivo. Cuando en este último encontramos reflexiones, ideas y aprendizajes compartidos se generan acciones y nuevas posibilidades”. Además, como recoge este autor, según un estudio llevado a cabo por Deutsche Bank en 2010, los blogs internos online son una herramienta de diálogo interno en procesos de innovación para generar nuevas ideas y, discutir sobre problemas y conflictos además de funcionar como una red social.

- Microbloging:

Es una herramienta intermedia entre blog y red social, y el cual puede ser gestionado fácilmente desde cualquier dispositivo móvil. Este medio permite a los usuarios comunicarse entre sí por medio de mensajes cortos. Debido a su velocidad y dinamismo la hacen idónea para mejorar la comunicación interna. Se accede a través de una aplicación que permite a los usuarios conectarse y compartir en cualquier momento la información. Además aumenta el conocimiento interno de la organización ya que las conversaciones quedan almacenadas y son visibles para la organización. La plataforma más utilizada es Twitter donde cada usuario tiene un perfil donde se visualizan sus actualizaciones y mensajes.

- *Twitter*: Cómo señala Álvarez de Cienfuegos (2015), es el microblogging más conocido a nivel mundial, el cual funciona como una red social, y la forma de buscar información a través de palabras clave es más rápida, ya que el resultado de búsqueda (post) suele ir acompañada de un link externo que redirige al usuario al blog con la información detallada.

- Portal corporativo:

El modelo de la intranet se está sustituyendo progresivamente por el del portal corporativo con zonas de acceso público y otras de acceso restringido en función de las características del usuario. Es un entorno web donde la información se organiza de forma lógica y se hace partícipes a los empleados, clientes y partners de todo lo que sucede en la empresa. Además, ofrece un rápido acceso a los contenidos por parte de los usuarios, siendo su función principal reforzar la comunicación con los públicos externos e internos.

El portal corporativo ofrece a los empleados información, distribución electrónica de los soportes internos como la revista, accesos a servicios de recursos humanos como las nóminas, acceso a foros de debate, consultas a expertos y E-learning.

- *Business to Employee*: Dentro del ámbito de Recursos Humanos surgió el término Business to Employee, es decir, la comunicación de la empresa con el empleado a través del medio digital o portales B2E. Fernández Requena (2014), expone que este sistema puede configurarse y personalizarse según las preferencias sociales y roles corporativos, lo que provoca que sólo obtenga la información, autoservicios, aplicaciones corporativas y funcionalidades necesarias para llevar a cabo sus tareas. Entre las ventajas que ofrece la implantación de un plataforma B2E la más destacable es una reducción de costes y tiempo respecto a los trámites, la personalización del mensaje, es motivador y potencia la implicación del profesional, ofrece formación on-line, posibilidad de un comercio interno, etc.

- Comunidades Networking:

Surgen de las Intranets tradicionales pasando de la comunicación unidireccional a intranets sociales donde la participación de los usuarios le aporta valor a este medio. Para la creación de estas comunidades se pueden usar dos modelos diferentes:

1. Comunidades creadas con herramientas sociales de uso empresarial: Son plataformas diseñadas para que la organización exista en entornos 2.0. Un ejemplo de ello son la Yammer o Socialcast.

- *Yammer*: Se centra en mejorar la comunicación entre empleados permitiendo compartir información sobre algún tema o crear grupos para un proyecto conjunto. Esta herramienta puede ser de gran utilidad para lograr la adaptación de los nuevos empleados e incrementar la productividad, ya que se podría alinear a los nuevos empleados con los objetivos corporativo, y al conectarse con otros empleados además, éstos sientan que forman parte de la compañía desde el primer momento, lo que repercutiría a su vez en un aumento de la productividad. Además, Yammer permite la colaboración en tiempo real permitiendo a los empleados exponer sus dudas, preguntas, compartir ideas y encontrar recursos de forma más sencilla.

2. Comunidades creadas con herramientas sociales de integración de redes empresariales con usos empresariales: Es el resultado de la suma de herramientas tradicionales 2.0 que pueden dar lugar a un entorno de trabajo 2.0 como son el Wordpress y Google.

- Redes sociales:

Las redes sociales permiten a cualquiera conectarse y relacionarse con otros según sus intereses y objetivos, pudiendo además, filtrar o contrarrestar información con otros usuarios. El poder de la información que se transmite a través de las redes sociales es realmente inmenso, ya que es posible alcanzar a millones de personas en pocos segundos provocando éxito o rechazo de manera inmediata hacia lo publicado en las redes.

Como herramienta de comunicación interna favorece la interrelación entre empleados y grupos de interés de la organización. Su principal ventaja es la bidireccionalidad e inmediatez, y su inconveniente es la dificultad, por parte de la organización, de controlar los contenidos que se publican. Las organizaciones para ello pueden hacer uso de redes existentes como Facebook o LinkedIn, o implantar una red social corporativa de uso exclusivo para los miembros de la organización.

- *Red Social Corporativa*: Ésta funciona como herramienta de trabajo válida para generar lazos entre los trabajadores y potenciar el intercambio colaborativo al interior de la empresa. Las Redes Sociales Corporativas ayudan a resolver

problemas de información y ahorran tiempo aumentando la productividad. Entre los beneficios de implantar un Red Social Corporativa para la comunicación interna en una empresa según Pinauld, recogido por Álvarez de Cienfuegos (2015), son la innovación, ya que genera ambientes adecuados para generar nuevas ideas; mejora la movilidad, ya que la tecnología acompaña a las personas en cada actividad, especialmente por el aumento del uso de los smartphones lo que ayuda a mantener conectados a todos los trabajadores; y ayuda a aunar todas las herramientas y software que posibilitan el desempeño laboral.

- El chat y videoconferencia:

Asende (2010) además, añade estos dos medios a la clasificación de Trani (2015), refiriéndose a éste como un chat que facilita diálogos bipartidos o múltiples, así como mantener conferencias en línea con vídeo, audio y pizarra virtual. El chat corporativo está bajo control de la organización y del gerente de la empresa; este control no existe en la mensajería pública que ofrece Yahoo, Hotmail o Google. Cada vez más empresas contratan chats corporativos como Sametime, Life Communications Server o Lotus Instant Communication. Éste último, usado por IBM, permite a los empleados dispersos geográficamente participar de manera simultánea en actividades.

- *Mensajería instantánea:* Es un servicio de comunicación donde las conversaciones son en tiempo real. Este sistema, según Fernández Beltrán (2007), aúna las ventajas del correo electrónico con la agilidad y la confluencia en el tiempo que representa el chat, e incluso muchos servicios tienen la posibilidad de enviar ficheros. Además, de mostrar a los usuarios que están conectados, permite crear salas o grupos de charlas que pueden ser públicos o privados, restringir el acceso mediante certificados o usar otros sistemas de comunicación de apoyo como pizarras electrónicas o videoconferencias.

- WhataApp:

El whatsApp, debido a su sencillez, extensión y que permite el envío de mensajes y otros archivos de forma rápida con una respuesta inmediata, una interacción real y a coste cero la hace casi una aplicación ideal para usos corporativos sino fuera por sus problemas de privacidad, en cuanto a que no cumple la ley de protección de datos ya que la App identifica al usuario por su número de teléfono y accede a los datos de la agenda,



y además está demostrado que el cifrado que se aplica a los mensajes no es demasiado seguro. Por este motivo, Enrique Dans (2014), citado por Aced (2014), recomienda otras herramientas con mejor rendimiento, más estabilidad y muchos menos riesgos como estos:

- *UPCnet u Talk*, diseñada por UPCnet, empresa de la Universitat Politècnica de Catalunya, es una multiplataforma y multidispositivo que puede integrarse con varios software de gestión corporativa y permite adaptarse a la imagen corporativa de la empresa. Además permite conversaciones privadas y por grupos sin necesidad de dar el teléfono o permitir que la App acceda a datos de la agenda.
  - *Enjostr*, diseñada también en España, se presenta como una aplicación de mensajería segura donde se protege la privacidad de todos los mensajes y documentos que se envían, gracias a tecnologías de encriptación de última generación. Además se pueden proteger las conversaciones con contraseña y no se pueden hacer capturas de pantalla ni descargar conversaciones.
  - *Imbox.me*, creada para uso corporativo por la española Spotbros, permite enviar cualquier archivo, los mensajes se cifran siguiendo un protocolo militar asegurando la privacidad y está disponible también para escritorio.
- Office 365:

Esta herramienta pese a tener un alto coste ofrece múltiples posibilidades como la mensajería instantánea, llamadas de audio y videollamadas, reuniones en línea con los trabajadores que pueden ser concertadas a través de Outlook y realizadas desde cualquier dispositivo y lugar, un uso compartido de archivos desde una sola aplicación, una seguridad de nivel empresarial y administración de las cuentas de los trabajadores, y gracias a la integración con Office se puede iniciar conversaciones desde Word o PowerPoint. Como inconvenientes quizás es la necesidad del acceso a internet para su activación y mantenimiento, guardándose todos los documentos generados en Onedrive, pudiendo sufrir pérdidas de servicio.

## **6. LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LAS ORGANIZACIONES ESPAÑOLAS**

En la actualidad, la comunicación adquiere cada vez mayor relevancia, y el auge de la nueva comunicación no se debe en exclusiva, como señala Díaz (2013), al desarrollo de las nuevas tecnologías, sino que el desarrollo de los dispositivos tecnológicos y las aplicaciones sofisticadas, junto con la elevada formación de los usuarios y el aborrecimiento generalizado de la comunicación tradicional son algunos elementos que han promovido la nueva comunicación.

Como indica este autor, en España, según la Encuesta sobre el uso de tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) y del comercio electrónico en las empresas en ese año, el 97.5% de las empresas españolas de diez o más empleados dispone de conexión a Internet, y el uso de ordenadores está extendido en la práctica a su totalidad de estas empresas con un 98,7%. En cuanto a las comunicaciones, un 93.8% de las empresas tiene implantada la telefonía móvil y un 47.2% se comunica a través del intercambio electrónico de datos; además el 71% de las organizaciones con conexión a Internet dispone de sitio web, y en las empresas con más de 250 empleados este porcentaje se eleva al 93.7%. Por otro lado, el 47.5% de las empresas proporcionan a sus empleados dispositivos portátiles que permiten la conexión a internet para uso empresarial, de los cuales un 35.6% son ordenadores portátiles y un 42.6% son otros dispositivos como smartphones o PDA. Y el 93.1% de la empresas utiliza su página web para darse a conocer.

En esta misma línea, el Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa, iniciativa pionera en España que además de investigar, generar y divulgar el conocimiento en las áreas de comunicación interna y cultura corporativa de las compañías, detecta las principales tendencias y prevé su desarrollo futuro. Según se indica en su página web, nace en 2003 por ATREVIA, antes Inforpress, en colaboración con la Escuela de Negocios IE y la revista Capital Humano con el fin de investigar y divulgar el conocimiento, intercambiar iniciativas y reconocer las buenas prácticas entre profesionales de los Recursos Humanos. Desde entonces, el Observatorio ha llevado a

cabo distintos informes y publicaciones con el fin de medir el valor que aporta la comunicación interna en las organizaciones e instituciones.

Debido a la relevancia que tienen los distintos informes realizados por el Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa, se pretende a través de ellos conocer la realidad de la situación de la comunicación interna en las empresas españolas, por ello tomaremos los resultados de tres estudios realizados por el Observatorio de 2005 a 2012 sobre la Comunicación Interna, y donde han participado más de cien empresas de ámbito nacional, para hacer un análisis de la evolución y situación de la misma en nuestro país.

### **6.1 IV Estudio de la Comunicación Interna en las Empresas Españolas**

Como indican Cabanas y Vilanova (2005), la comunicación interna en las empresas españolas ha supuesto un gran avance en los últimos años, cuya función se ha consolidado notablemente aunque, según se puede ver en los resultados, es posible una mejora. El IV Estudio sobre las Comunicación Interna en las Empresas Españolas sobre la Marca Interna y Mandos Intermedios, llevado a cabo en 2005 por el Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa, en el cual participaron 113 empresas de ámbito nacional, muestra la creciente profesionalización de la función de la comunicación interna cuyo objetivo es contribuir a desarrollar e interiorizar la estrategia de la compañía a través de unas herramientas de comunicación eficaces, así como acciones innovadoras que permitan el desarrollo de los grandes mensajes corporativos.

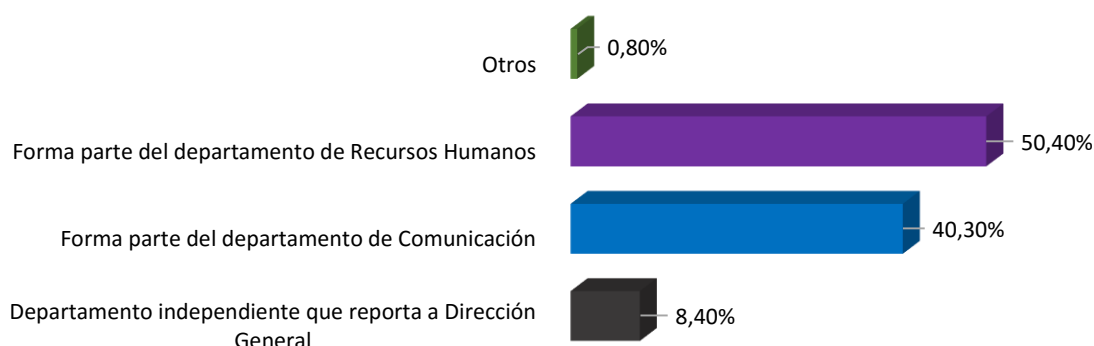
Uno de los objetivos más importantes de la comunicación interna es la creación del sentido de pertenencia, es decir la creación de vínculos racionales y emocionales para con la empresa, lo que deriva en una mejora de los resultados. Además, la marca interna comienza a alzarse como un elemento imprescindible para reforzar la identidad corporativa de la empresa y, al mismo tiempo, proyectar una imagen atractiva hacia el exterior, para atraer a nuevos candidatos. De este modo, los resultados indican que el 34.5% de las empresas considera la comunicación interna como la más importante para crear marca interna seguida de la comunicación externa con un 30.5% y la Responsabilidad Social Corporativa con un 26%.

Según los resultados del estudio de forma muy amplia (93.9%), para las organizaciones españolas la comunicación interna es una herramienta indispensable para

la consecución de los objetivos estratégicos, pero el número de responsables en la mayoría de las empresas no es más de tres. Según los resultados, ha aumentado el número de personas que integran el área de comunicación interna siendo de dos y tres personas en un 44.7% frente al 43.1% donde es sólo una persona ocupa ese lugar.

Respecto a la ubicación del departamento de Comunicación Interna, los datos muestran que está dividida en la mayoría de los casos, formando parte del área de Recursos Humanos en el 50.4%, un 40.3% al departamento de Comunicación, y sólo en un 8.4% de los casos funciona como un departamento independiente. (Véase gráfico 1)

**Gráfico 1. Ubicación del Departamento de Comunicación Interna**

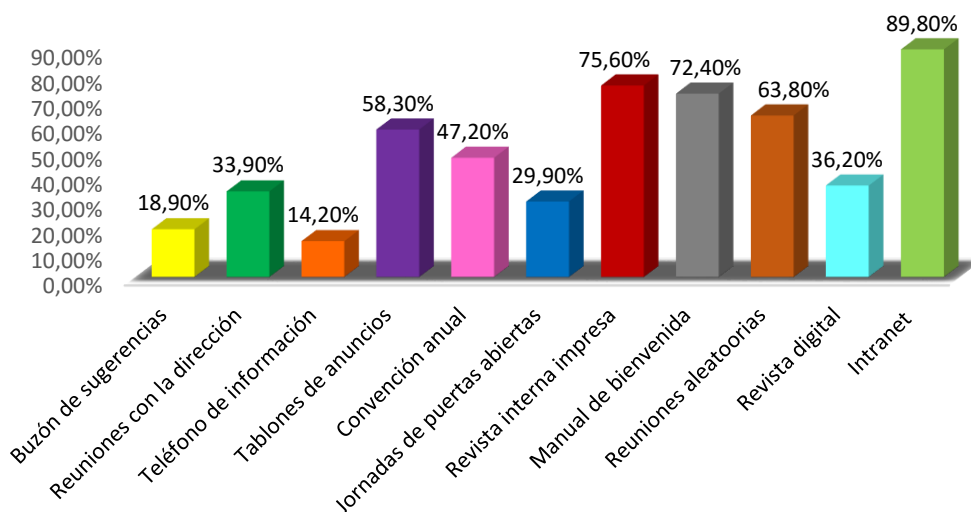


Fuente: Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa (2005:12)

Por otro lado, el 68.7% de las organizaciones españolas tienen un Plan de Comunicación Interna Estructurado frente a un 31.1% que afirman no tenerlo. Por otro lado, los mandos intermedios son los responsables directos de transmitir la comunicación interna, siendo las actividades más usadas las reuniones con los empleados a su cargo con un 46%, las presentaciones en cascada un 28%, la evaluación de desempeño o entrevista de feedback un 17.8%, o a través de sesiones de Coaching con un 7.3%. Esto indica que los empleados prefieren el contacto con su jefe directo más que recibir información a través de otras fuentes.

El tipo de herramienta o medio usado por las empresas para desarrollar la comunicación interna son la Intranet o Portal del empleado con un 89.8%, seguido de las Revistas internas (75.6%), el Manual de Bienvenida (72.4%), las Reuniones aleatorias (63.8%) o los tableros de anuncios (58.3%). (Véase gráfico 2)

**Gráfico 2. Herramientas de Comunicación Interna**



Fuente: Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa (2005:14)

En cuanto a los resultados obtenidos sobre la política de comunicación interna en las empresas, se han de mejorar la participación de los empleados, la investigación y el papel del liderazgo de los directivos. En este sentido, los directivos son conscientes de las barreras de comunicación interna y de los retos que tendrán que asumir; así, a mayor compromiso de los directivos con la comunicación mejores resultados, mayor rapidez en la toma de decisiones, mejor percepción externa de la empresa, favorece los procesos de innovación, y ayuda a retener a los mejores empleados.

Por último, debido a la relevancia de la marca interna, el 76.4% de las empresas que participaron en el estudio afirmaron tener una estrategia de posicionamiento de marca interna frente a un 23.6% que aseguraba no tenerla, lo que demuestra que cada vez más compañías orientan sus esfuerzos a fidelizar a sus empleados y clientes internos. La transmisión de los valores vinculados a la marca interna surge de la correcta gestión de la comunicación interna en las empresas, siendo los mandos intermedios claves para la consecución de este objetivo con un 30.7%, seguido de los compañeros con un 24.9%, la Intranet o Portal del empleado con un 18.4%, los comunicados de la Dirección un 17.4%, y la Revista con un 8.6%.

## 6.2 V Estudio sobre la Comunicación Interna y la Gestión del Cambio

Más tarde en 2010, el Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa llevó a cabo el V estudio sobre la Comunicación Interna y la Gestión del Cambio en las empresas privadas y las Administraciones Públicas españolas, donde participaron más de 150 empresas.

En este estudio los resultados nos indican que existe un amplio grado de acuerdo en que la comunicación interna promueve el conocimiento de los servicios y logros de la organización, y estimula el trabajo en equipo. Además, los encuestados destacan el papel relevante que tiene la comunicación interna para crear cultura, fomentar orgullo de pertenencia e implicar a los empleados en los objetivos. Así, la mayoría de las empresas valoran el desarrollo de la comunicación interna en su organización de forma muy positiva, y el 69% de las compañías dicen disponer de un Plan de Comunicación Interna estructurado, frente a un 26.5% que dicen no tener. Por lo que los datos reflejan un mantenimiento de esta tendencia que apenas ha variado del anterior estudio.

Por otro lado, los resultados demuestran que la comunicación interna sigue gestionándose mayoritariamente desde los departamentos de Recursos Humanos con un 43.4%, no obstante, ha disminuido desde el estudio anterior cuando su porcentaje era mayor del 50%, y gestionándose cada vez más desde los propios departamentos de Comunicación. (Véase, gráfico 3)

**Gráfico 3. Ubicación del departamento de Comunicación Interna**

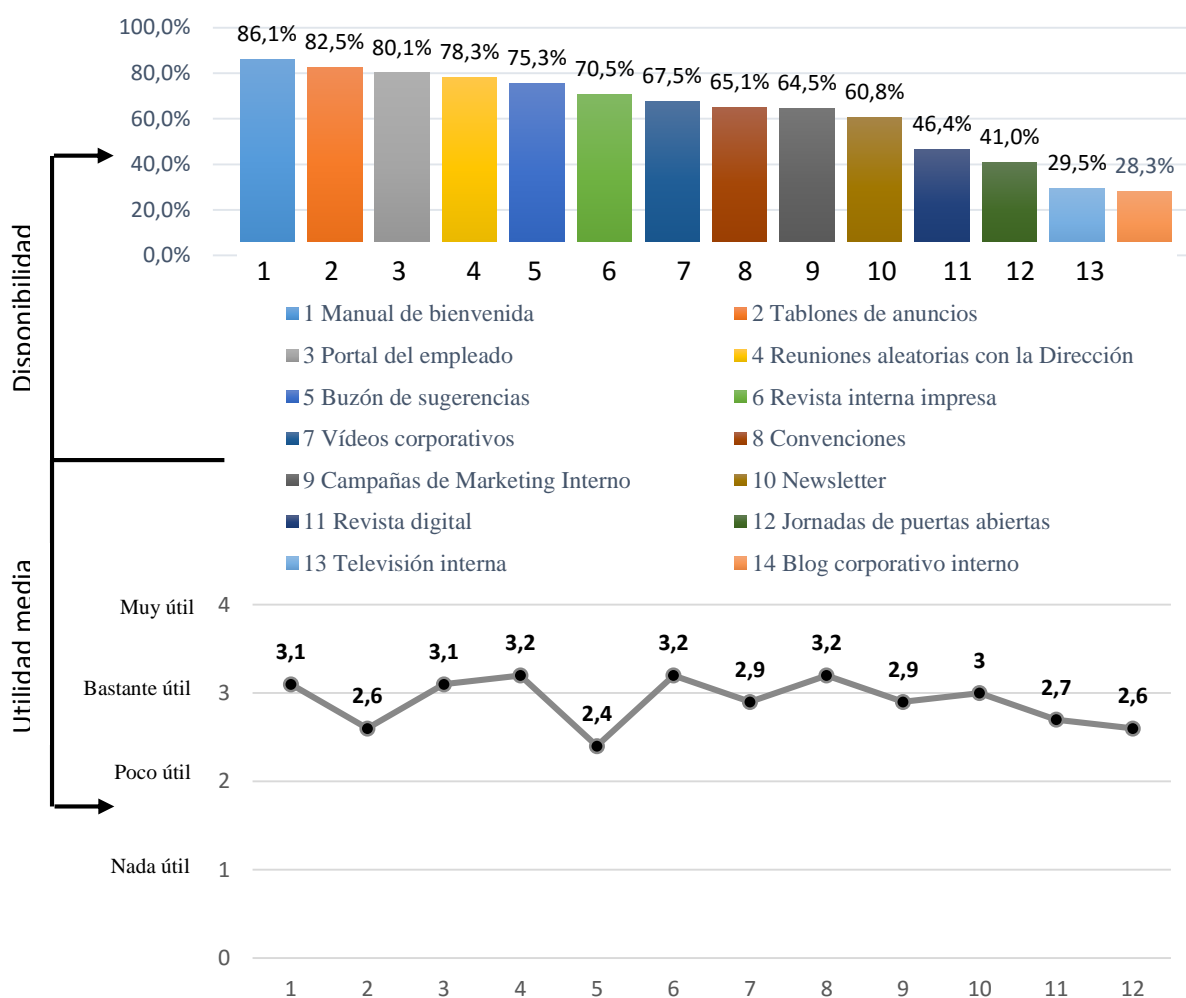


Fuente: Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa (2010:15)

Así, teniendo en cuenta los datos, un 51,6% de las empresas encuestadas dicen contar con una sola persona para la gestión de la comunicación interna, frente a las que tienen más de cuatro personas y cuentan con un Plan estructurado de Comunicación Interna.

En cuanto a las herramientas de comunicación interna, aparecen los vídeos corporativos como herramienta bastante útil con la que cuentan más del 65% de las empresas, junto con el manual de bienvenida, los tabloneros de anuncios y el portal del empleado. (Véase gráfico 4)

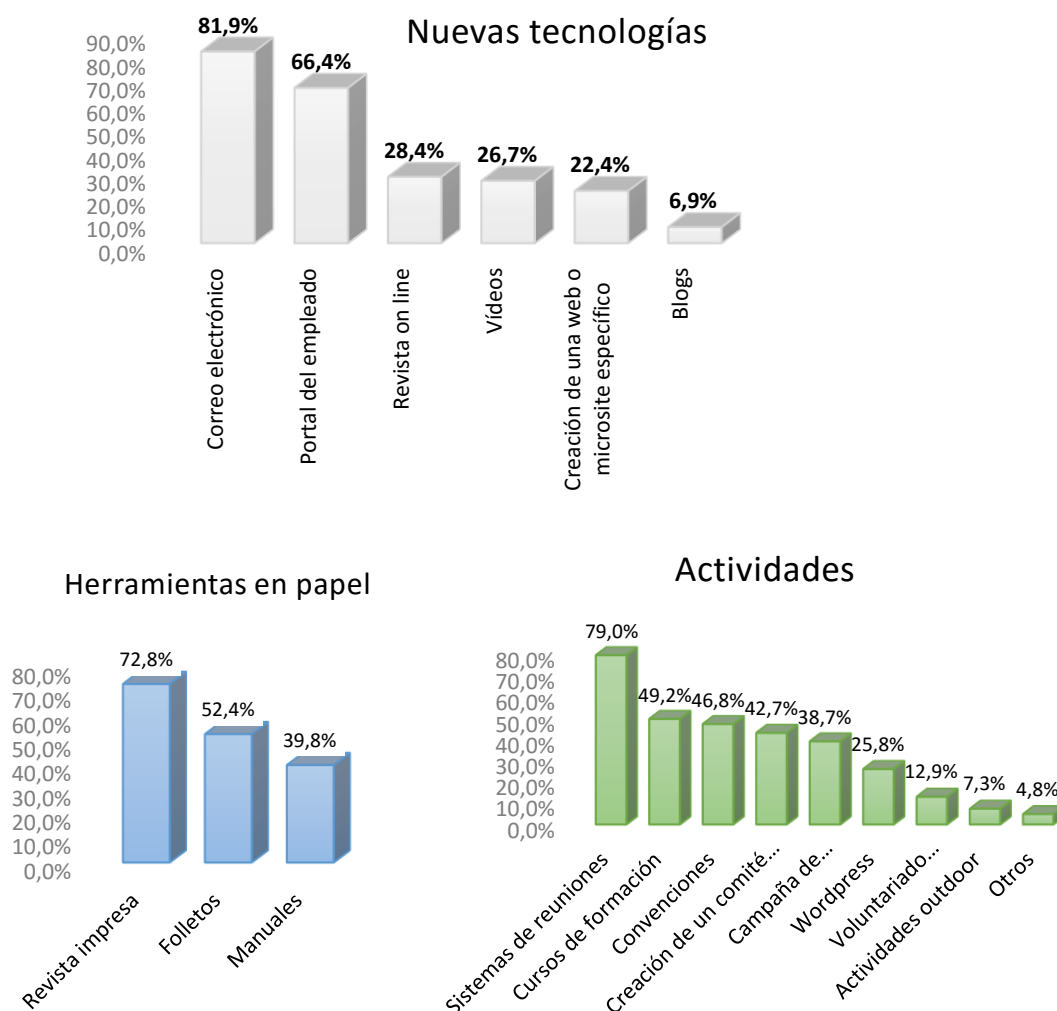
**Gráfico 4. Herramientas de Comunicación Interna**



Fuente: Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa (2010:20)

La mayoría de las organizaciones han sufrido cambios que han requerido acciones de comunicación interna para su gestión. Así, más del 90% de las empresas son conscientes de la necesidad de reforzar los mensajes a transmitir en un proceso de transformación. Por ello, las empresas confían, a la hora de informar a los empleados sobre los procesos de cambio, en los sistemas de reuniones, las herramientas de papel como las revistas internas, y el correo electrónico. Destaca, por otro lado el creciente auge de los canales que surgen de las nuevas tecnologías como es la intranet, el portal del empleado o los vídeos corporativos. (Véase gráfico 5)

**Gráfico 5. Canales y actividades para informar sobre los procesos de cambio**



Fuente: Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa (2010:25)

Por último, pese a que más de la mitad de las empresas han contado con la investigación como herramienta en la Gestión del Cambio, un 45% no ha realizado ningún



estudio previo ni posterior a las acciones llevadas a cabo. El 73% de las empresas diseñan los mensajes y acciones de comunicación interna teniendo presente al público interno al que se dirige.

Además, el 74.8% realizaron acciones específicas para jefes de equipo y mandos intermedios. El 48% de las organizaciones gestionan la Responsabilidad Social Corporativa desde los departamentos de Comunicación frente al 10,6% que cuentan con uno específico.

### **6.3 Redes Sociales, Social Media y Entornos Digitales en Comunicación Interna**

Con la aparición de las nuevas herramientas 2.0 las empresas se han visto en la necesidad de actualizar y revisar su comunicación interna y reconvertir sus herramientas tradicionales. Así, para conocer si las organizaciones están adaptadas a esta nueva forma de comunicación y qué aspectos hay que mejorar, en 2012 el Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa ha llevado a cabo un estudio sobre las Redes Sociales, Social Media y Entorno Digital en Comunicación Interna, donde 156 empresas españolas han participado.

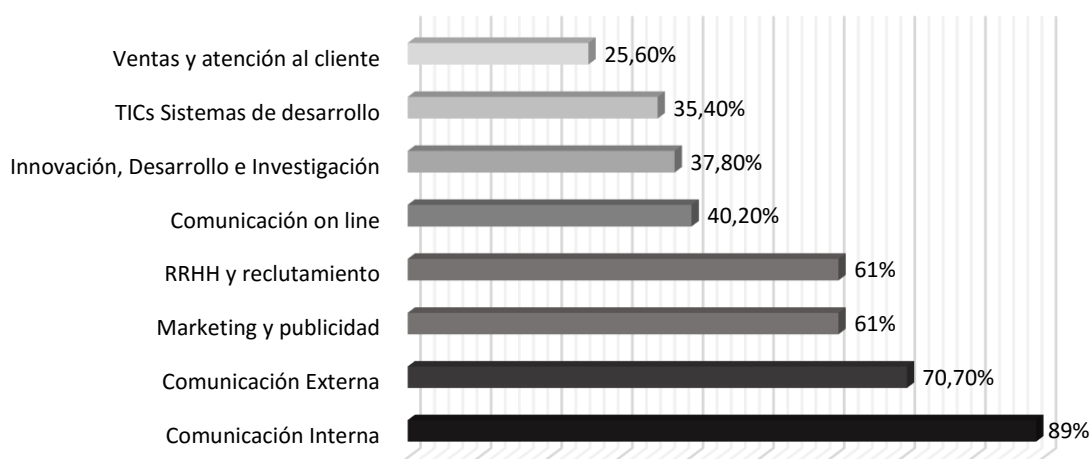
Según los resultados, el 62% de las empresas manifiesta que la cultura 2.0 ocupa un lugar importante en su organización, pero sólo el 56.8% de estas dicen estar verdaderamente adaptada a la 2.0 frente al 43.2% que dicen no estarlo. Asimismo, un 51% de las organizaciones considera importantes los medios sociales para la comunicación interna, y un 60% se define como una empresa flexible, adaptable, innovadora y abierta al cambio.

Teniendo en cuenta los datos, sólo el 27.6% de las compañías realiza acciones de comunicación interna a través de Social Media, frente a un 25% que las tiene planificadas pero no las ha desarrollado. Del 47.5% restante, el 12.2% no tiene planificado desarrollar acciones basadas en Social Media, aludiendo a la indisposición de presupuesto para realizar este tipo de acciones (45%), políticas internas de restricción (29.1%), o la falta de un área encargada de la gestión de estos procesos (27.3%); mientras, el 35.3% está interesada en ellas pero no tiene planificadas acciones, a causa de falta de presupuesto (50%), no tener un área específica encargada (38.9%), o que no tienen acceso a medios tecnológicos gran parte de los empleados (33.3%).

Por otro lado, entre las empresas que llevan a cabo acciones de comunicación interna a través de Social Media o las tiene planificadas, lo hacen debido a que encuentran una serie de ventajas, de las cuales destacan la rapidez en la difusión de la información (70.1%), la creación de comunidades de interés (54.5%) o la potenciación de la innovación y la creatividad (40.3%)

Respecto a las áreas implicadas en las acciones de Social Media para la gestión de la comunicación interna, las empresas señalan sobre todo cuatro áreas, destacando con un 89% el área de Comunicación Interna de la organización, seguida con un 70.7% por el área de la Comunicación Externa, y con el 61% la de Marketing y Publicidad o la de Recursos Humanos. (Véase gráfico 6)

**Gráfico 6. Áreas implicadas**



Fuente: Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa (2012:17)

Por otro lado, en cuanto a las herramientas utilizadas para la gestión de la comunicación interna, la Intranet o Portal del Empleado siguen siendo las herramientas más usadas con un 89.7%. También, destaca el uso de la Newsletter boletín interno digital (76.8%), los vídeos (45.2%) o los chats y foros internos (43.2%). Entre el 20%-30% se encuentran muchas herramientas 2.0 ya instauradas en muchas empresas como son las redes sociales externas (Facebook o Twitter), redes sociales internas, blogs internos o la televisión corporativa. (Véase gráfico 7)

**Gráfico 7. Herramientas de Comunicación**



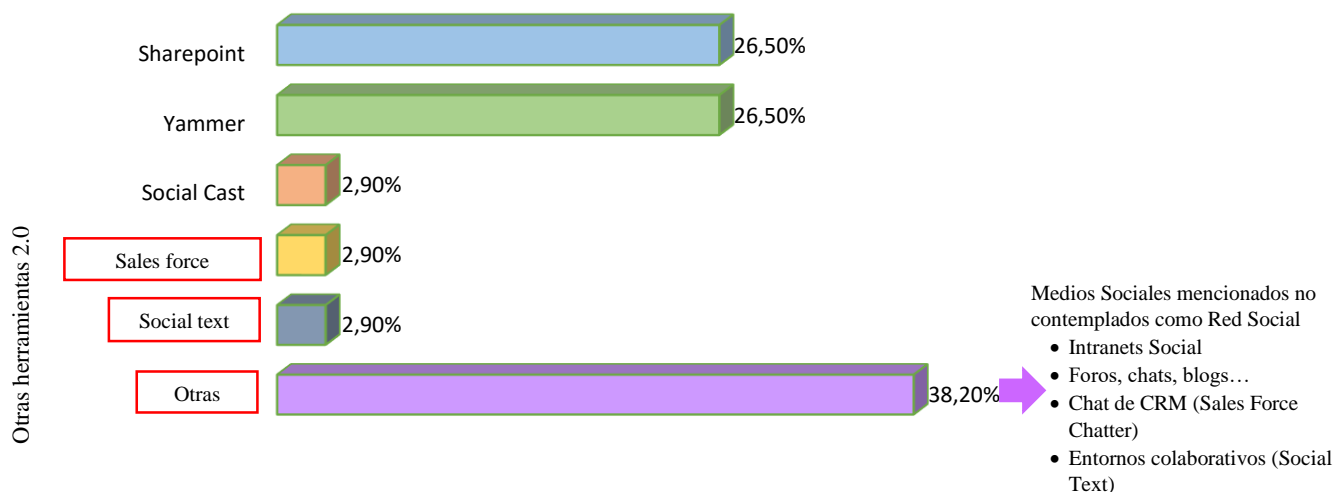
Fuente: Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa (2012:18)

Por otra parte, la figura encargada de gestionar las herramientas digitales de comunicación interna es en un 68.9% el propio equipo de Comunicación Interna, seguido por un 9.3% del Comunity Manager.

En cuanto a la creación una Red Social Interna, el 22% de las empresas la han instaurado por iniciativa de la empresa (85.3%), o a partir de que los empleados constituyeran por iniciativa propia una comunidad o herramienta similar (8.8%) u otros motivos (5.9%)

Respecto a que plataformas han utilizado las organizaciones para desarrollar su red interna son por igual en un 26.5% las Yammer y el Sharepoint, frente al 38.2% que afirman haber utilizado otros medios sociales no contemplados como red social como Intranets Social, foros, chats, blogs, etc., o entornos colaborativo (Social Text). (Véase gráfico 8)

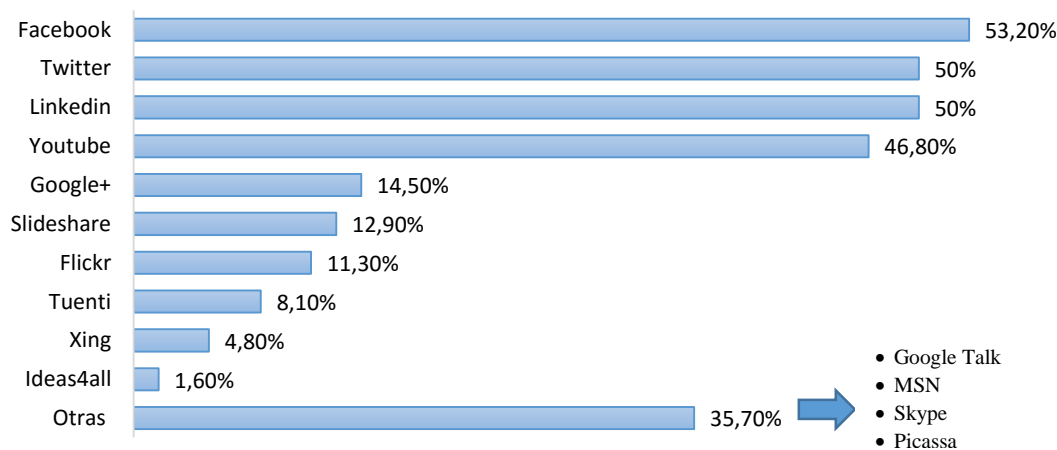
**Gráfico 8. Plataformas**



Fuente: Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa (2012:23)

Asimismo, las redes sociales más utilizadas en el ámbito comunicacional de las organizaciones son el Facebook, Twitter, LinkedIn o Youtube. Y el 35.7% contempla el uso de Google Talk, MSN, Skype y Picassa. (Véase gráfico 9)

**Gráfico 9. Medios Sociales**



Fuente: Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa (2012:24)

En cuanto a las políticas y protocolos desarrollados sobre el uso de Medios Sociales, el 44.5% de las empresas no tienen implantadas ningunas; el 35.5% hacen uso de medios sociales internos y externos en el ámbito interno; sólo un 24.5% tienen una definición clara de los roles dentro de la organización y su función en la intervención en medios sociales; un 18.7% tienen un Plan de acción en situaciones de crisis; y un 12.3% disponen de ejemplos de mal uso de las herramientas.

Por otro lado, los resultados muestran que más de la mitad de las empresas (52.3%) que disponen de herramientas digitales para la comunicación interna no realiza ningún tipo de medición de las herramientas digitales de comunicación interna. Y del 47.7% de las empresas que llevan a cabo algún tipo de medición de las herramientas digitales, lo hacen a través del número de veces que acceden los empleados a la herramienta con un 76.1%, la generación de contenidos en un 57.7%, y la participación e interactividad del público interno en un 53.5%.

Por último, los datos indican que el uso de las herramientas 2.0 para la comunicación interna en las organizaciones conlleva una serie de riesgos como la posible mala interpretación o el secreto de la empresa en mayor grado, y el acceso no autorizado de hackers o entrada de virus o la pérdida de la intimidad personal, en menor grado. Así, las empresas para minimizar los riesgos anteriormente dichos optan por la transparencia y autorregulación, instaurar protocolos (códigos de conducta y usos de medios sociales, formación en riesgos, políticas y normativas), y la adaptación de las políticas corporativas a los nuevos medios.

## 7. CONCLUSIONES

En un entorno económico y social cada vez más globalizado, y marcado por la necesidad de buscar eficiencia, las nuevas tecnologías han provocado un nuevo modelo organizativo diferente. En el interior de las organizaciones, las relaciones con los empleados, particularmente a partir de los diversos estilos administrativos, así como en las acciones de gestión humana han ido cobrando nuevos rumbos en los que los modelos lineales, verticales e impositivos han ido cediendo el paso al trabajo en equipo basado en una mayor participación. De hecho, según las últimas aportaciones teóricas, las nuevas tecnologías de la información han facilitado el desarrollo de una nueva forma organizacional en red.

La comunicación interna siempre ha existido en las organizaciones siendo parte fundamental para el funcionamiento y éxito de cualquier empresa, pasando de una herramienta meramente transmisora de información a considerarse como una herramienta estratégica de gran eficacia a la hora de dar respuesta a las necesidades informativas de sus clientes internos y externos, así como para la gestión de las organizaciones siendo esencial para aquellas organizaciones que quieran competir con éxito y lograr cumplir con los objetivos.

Del mismo modo, la comunicación interna es el núcleo 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, por lo que una correcta gestión de la comunicación interna proporciona un alto grado de sentido de pertenencia de los empleados hacia la organización. Asimismo, esta gestión hace necesario la planificación estratégica de la comunicación y la realización de planes de acciones y su correspondiente evaluación.

Tras la aparición de las nuevas tecnologías y herramientas 2.0 se ha modificado la forma de comunicarse en el interior de las empresas, donde el empleado pasa a formar parte de la comunicación de manera más participativa y donde ésta fluye en todas las direcciones.

Los nuevos canales que aparecen con la web 2.0 han transformado el concepto de comunicación interna de las empresas. La comunicación interna tradicional se caracteriza

por el uso de canales clásicos cuya transmisión de información es normalmente unidireccional y descendente, lo que da como resultado una plantilla poco comprometida en los valores de la empresa. Los nuevos canales de comunicación interna fomentan la colaboración de sus miembros y la creación de conocimientos colectivos, así, el nuevo concepto de comunicación interna es que, a través de estos canales, los miembros de la organización trabajan mejor, son más productivos y se sienten identificados con la cultura de la empresa.

Como se puede observar, a través de los resultados de los distintos estudios, la comunicación interna ha estado ligada a la cultura organizacional, lo que le ha dado un papel relevante dentro de la organización. Pero el avance de los nuevos medios de comunicación ha obligado, sobre todo a las grandes empresas, a realizar cambios para adaptarse a una cultura 2.0. Debido a esto, con el paso del tiempo la gestión de la comunicación se ha ido especializando y las empresas han invertido más personal, aumentando el número de personas implicadas y apareciendo nuevas figuras como el Community Manager. Esto, a su vez, ha provocado pequeños cambios respecto a la ubicación del área de gestión.

Asimismo, las herramientas como la intranet se consolidan en las empresas junto con otros medios electrónicos, como el correo electrónico, y otros medios clásicos que se han renovado convirtiéndose en digitales como es el caso de las revistas internas o el manual de bienvenida. Además, el uso de herramientas 2.0 aumenta de manera paulatina y constante.

Así, encontramos que aumenta el número de empresas que han desarrollado una red social interna, y que para ello han utilizado plataformas como Yammer o Sharepoint. Igualmente cada día las empresas hacen un mayor uso de aplicaciones y redes sociales como Facebook, Twitter o LinkedIn.

De manera negativa, muchas empresas no tienen políticas o protocolos de actuación frente a los medios sociales pese a los posibles riesgos por un mal uso de las distintas herramientas 2.0.

## REFERENCIA BIBLIOGRAFICA

- Aced, C. (1 de abril de 2014). WhatsApp en entornos corporativos: ¿Una buena herramienta de comunicación interna? (Artículo blog). Recuperado de <http://cristinaaced.com/blog/2014/04/01/whatsapp-en-entornos-corporativos-una-buena-herramienta-de-comunicacion-interna/>
- Andrade, H. (2005). Comunicación organizacional interna, proceso, disciplina y técnica. España: Netbiblo.
- Álvarez de Cienfuegos, B. (2015). *El impacto de los nuevos canales 2.0 en la comunicación interna*. (Trabajo Fin de Grado). Recuperado de <https://idus.us.es/xmlui/handle/11441/26177>
- Álvarez Marcos, J. (2007). Comunicación interna, la estrategia del éxito. *Razón y Palabra*. 56 (Abril-Mayo). Recuperado de <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n56/jalvarez.html?iframe=true&width=95%&height=95%>
- Álvarez-Nobell, A., y Lesta, L. (2011). Medición de los aportes de la gestión estratégica de comunicación interna a los objetivos de la organización. *Palabra Clave*, 14(1), 11-30. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3713667>
- Asende, P. (2010). *La comunicación en las organizaciones en la sociedad del conocimiento*. Recuperado de [http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/33655301/comunicacion\\_organizacional.pdf?awsaccesskeyid=akiaj56tjrtwsmtnpea&expires=1467656222&signature=6zbi15jmtq1a4tbs6yhin8bwgia%3d&response-content-disposition=inline%3b%20filename%3dla\\_comunicacion\\_organizacional.pdf](http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/33655301/comunicacion_organizacional.pdf?awsaccesskeyid=akiaj56tjrtwsmtnpea&expires=1467656222&signature=6zbi15jmtq1a4tbs6yhin8bwgia%3d&response-content-disposition=inline%3b%20filename%3dla_comunicacion_organizacional.pdf)
- Cabanas, C. y Vilanova, N. (2006). IV estudio de la comunicación interna en las empresas españolas: Marca interna y mandos intermedios. *Capital Humano*, 23(242), pp. 54-58. Recuperado de [https://www.academia.edu/15371308/iv\\_estudio\\_sobre\\_la\\_comunicacion\\_interna\\_en\\_las\\_empresas\\_espanolas\\_resumen\\_ejecutivo](https://www.academia.edu/15371308/iv_estudio_sobre_la_comunicacion_interna_en_las_empresas_espanolas_resumen_ejecutivo)



Cabanas, C. y Vilanova, N. (2010). V Estudio sobre la Comunicación Interna y la Gestión del Cambio en las empresas privadas y las Administraciones Públicas españolas. *Capital Humano*. Recuperado de <http://comunicacionbus.pbworks.com/f/Capital+Humano.pdf>

Cabanas, C. y Vilanova, N. (2012). Redes Sociales, Social Media y Entorno Digital en Comunicación Interna. (Correo electrónico)

Díaz Méndez, M. (2013). La nueva comunicación. España: Pirámide.

Félix, A. (2014). La comunicación en las teorías de las organizaciones. El cruzar del siglo XX y la revolución de las nuevas tecnologías. Una visión histórica/Communication in theories of organizations. The crossing of the twentieth century and the revolution of new technologies. A historical overview. *Historia y Comunicación Social*, 19 (Nº extra febrero), pp. 195-210. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5040059>

Fernández Beltrán, F. (2007). *La gestión de la nueva comunicación interna. Análisis de la aplicación de las tecnologías de la información en los procesos de comunicación interna de las universidades de la Comunidad Valenciana*. (Tesis doctoral). Recuperado de <http://www.tdx.cat/handle/10803/10464>

Fernández Requena, V. (2014). Comunicación B2E en la dirección de personas. *Revista digital INESEM*. Recuperado de <http://revistadigital.inesem.es/gestion-empresarial/comunicacion-b2e-en-la-direccion-de-personas/>

Gómez, M. (2007). *La comunicación en las organizaciones para la mejora de la productividad: El uso de los medios como fuente informativa en empresas e instituciones andaluzas*. (Tesis doctoral). Recuperado de <http://www.biblioteca.uma.es/bbl/doc/tesisuma/17672697.pdf>

Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (2010). *NTP 685: La comunicación en las organizaciones*. Recuperado de [http://www.cso.go.cr/normativa/notas%20tecnicas%20preventivas%20-%20i.n.s.h.t/ntp\\_685.pdf](http://www.cso.go.cr/normativa/notas%20tecnicas%20preventivas%20-%20i.n.s.h.t/ntp_685.pdf)

- Marín, A. L., García, C. y Ruiz, J. A. (1999). *Sociología de la comunicación*. España: Trotta.
- Marín, A. L., Ruiz, P. G., y Aristizábal, S. L. (2013). Comunicación en las organizaciones y TIC. En A. L. Marín (ed.) *Sociología en las organizaciones: influencia de las Tecnologías de la Información y la Comunicación*. (pp.451-544). Madrid, España: Fragua.
- Martínez, G. y Vázquez, B. (2010). Comunicación 360°. En J. Sánchez Herrera y T. Pintado (Coords.). *Nuevas tendencias en comunicación* (pp. 17-46). Madrid, España: Esic.
- Millán, A. G. L., Román-Onsalo, M., de Prado Sagrera, A. M. A., y Félix, L. R. (2001). El factor humano en las relaciones laborales: manual de dirección y gestión. España: Piramide.
- Restrepo, M. (1995). Comunicación para la dinámica organizacional. *Signo y pensamiento*, 14(26), 91-96. Recuperado de <http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/signoypensamiento/article/view/3379>
- Rivera, A. B., Rojas, L., Ramirez, F., y Álvarez, T. (Noviembre de 2005). La comunicación como herramienta de gestión organizacional. *Negotium*, 1(2), pp. 32-48. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/782/78212103.pdf>
- Trani, J. J. (2015). *La Comunicación interna: una herramienta al servicio de las organizaciones*. (Tesis de Máster). Recuperado de <https://www.fundacionmapfre.org/documentacion/publico/i18n/consulta/registro.cmd?id=154459>
- Vadillo, M. T. P. (2013). La comunicación como instrumento de trabajo. En M<sup>a</sup>. T., Palomo. *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. (8<sup>a</sup> ed., pp. 170-191). Madrid, España: ESIC.
- Varios autores (2008). Guía de buenas prácticas de comunicación interna: Cuadernos de Buenas Prácticas FEAPS. Madrid, España: FEAPS. Recuperado de [http://www.feaps.org/biblioteca/libros/documentos/comunicacion\\_interna.pdf](http://www.feaps.org/biblioteca/libros/documentos/comunicacion_interna.pdf)