

**“LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LAS  
ORGANIZACIONES”**

**MÁSTER UNIVERSITARIO EN RR.HH  
ICADE BUSINESS SCHOOL**

**Autora:** Coral Bermúdez Rus

**Tutor:** Félix Alarcón

*El 60% de los problemas en las empresas son debidos a la falta de comunicación interna - Peter Drucker, considerado el mayor filósofo de la administración del siglo XX*

## **ISDIN**

ISDIN es una organización de origen español creada por Puig y Esteve en 1975 en Barcelona con el objetivo de ser un referente internacional en el cuidado de la piel. Referente en cuanto *“trust, care, love, hope and enjoy”*.

Durante la auditoría que llevamos a cabo con ISDIN uno de los problemas frente a los que nos tuvimos que enfrentar fue la falta de estructura en la comunicación interna de la organización.

Desde la organización se estaba trabajando este aspecto de manera algo anárquico, no existía ningún proceso estructurado o un sistema de gestión formulado que permitiese hacer llegar correctamente el mensaje a todos los receptores interesados.

Vivimos en una sociedad donde la información es entendida como sinónimo de transparencia. Ésta está cada vez más valorada por los distintos stakeholders y por ello las organizaciones deben hacer especial hincapié su cuidado.

La falta de tonos opacos y la total transparencia en todos los temas que sean posibles , es un signo de diferenciación entre las empresas. Los trabajadores valoran cada vez más que desde su organización se les tenga en cuenta y nosotros desde el departamento de Recursos Humanos debemos intentar hacerlo posible.

La política de comunicación interna llevada a cabo por ISDIN se caracteriza sobre todo por estar formado por los siguientes pilares:

- a) Reuniones con todos los empleados de carácter semestral.
- b) face to face ( F2F).
- c) Carteles con notas informativas.

ISDIN nos facilitó a través de las reuniones vía skype y la presencial que se celebró en Barcelona información referente a la manera en la que gestionaban el personal. Pese a que su objetivo era equipararse a las empresas con la categoría TheBest Place to Work , no querían formar parte del concurso.

Nosotros tuvimos que ofrecerles propuestas que podían ayudarles a mejorar e igualarse a este tipo de empresa , aún así no fue del todo fácil conseguir su aprobación en algunas de nuestras propuestas debido a la política de humildad que desde la dirección se quería implantar.

## ÍNDICE

1. ¿ Qué es la comunicación interna? Pag. 6-13
2. Beneficios de la comunicación interna Pag. 14-20
3. ¿Cómo se puede trabajar la comunicación interna? Pag. 21-30
4. Resumen Pag. 31-32
5. Bibliografía Pag. 32-33
6. Anexo. Pag. 34-116

## 1.¿ Qué es la comunicación interna?

La comunicación se refiere a un proceso de interacción mediante el cual las personas intercambian información: es la correspondencia entre dos o más personas y la transmisión de señales mediante un código común entre emisores, perceptores y viceversa. Esa comunicación se traslada a las organizaciones en donde se convierte en un elemento transversal en el que participan y se entrelazan cada uno de los miembros.

Bajo esta premisa podemos decir que la comunicación organizacional tiene tres formas distintas de entenderse. Como *un proceso social fundamental* , así es entendida por el autor David K. Berlo. Desde este punto de vista, la comunicación organizacional es igualmente entendida como un intercambio de mensajes entre las personas integrantes de una organización, y entre ésta y sus diferentes públicos externos.

En segundo lugar como *una disciplina*, en este caso entendemos la comunicación organizacional como un campo de conocimiento humano encargado de dar forma al proceso de la comunicación dentro de las organizaciones y entre éstas y su medio.

Y en tercer lugar y último, como *un conjunto de técnicas y actividades* en tanto en cuanto que ésta permite desarrollar una metodología , una estrategia que tiene como objetivo agilizar y facilitar los mensajes que se dan entre la organización y los miembros de ésta así como el resto de miembros que le rodea.

De esta forma nace la comunicación organizacional que posee dos vertientes. Una comunicación para con los trabajadores (comunicación interna) y la encargada de informar al resto de la sociedad o diferentes stakeholders (comunicación externa). Nosotro nos centraremos en la comunicación interna a lo largo de este trabajo.

La comunicación interna tal y como dice Jesús García Jiménez en su libro La Comunicación Interna es “un recurso gerencial en orden a alcanzar los objetivos corporativos y culturales, organizacionales, funcionales, estratégicos y comportamentales de la empresa. La comunicación interna no es un fin, sino un medio, una herramienta insustituible para desarrollar las nuevas competencias, que supone el nuevo contrato psicológico que hoy vincula a los hombres con las organizaciones.”

Tal y como comenta en su libro Jesús García Jiménez:

*“la comunicación dentro de las empresas es un pilar fundamental. Pese a ello, sigue siendo una asignatura pendiente en gran parte de las organizaciones. Un ejemplo de ello es, la falta de definición de las funciones y recursos en los departamentos de recursos humanos así como en todo lo relativo a los aspectos económicos y técnicos, puntos esenciales a tener en cuenta para poder llevarla de forma satisfactoria.”*

Dentro de esta comunicación interna tenemos que identificar por un lado, cómo va a ser esa comunicación dentro de la empresa:

- *Interna-externa* ( nosotros nos centraremos en la comunicación interna): concepto explicado más arriba.
- *Vertical (ascendente/descendente)*: se producirá entre los distintos niveles de la organización , siendo ascendente cuando se produce de abajo a arriba y descendente en dirección contraria, de arriba abajo.
- *Horizontal*: este tipo de comunicación se presenta entre trabajadores pertenecientes a un mismo nivel, departamento o área.
- *Diagonal*: este tipo de comunicación se establece entre personas de distinta área o nivel. Hoy en día se está produciendo un gran cambio en la forma de comunicación por parte de las empresas, la necesidad de formar grupos con trabajadores procedentes de diferentes departamentos áreas y niveles está haciendo que este tipo de comunicación diagonal esté proliferando dentro de las organizaciones.
- *Formal-informal*: interpersonal-intragrupal-intergrupal-institucional:
  - *Interpersonal*: se da entre dos o más individuos de la organización.
  - *Intragrupal*: entre trabajadores que pertenecen al mismo grupo de trabajo.
  - *Intergrupal*: entre miembros de diferentes grupos de trabajo.

- *Institucional*: entre la organización entendida como un todo y diferentes públicos de carácter interno
- *Verbal-no verbal*:
- *Verbal*: en este tipo de comunicación se utilizará la palabra tanto hablada como escrita.
  - *No verbal*: basada en el lenguaje corporal. Dentro de esta categoría podría englobarse: símbolos, conductas , políticas, procedimientos y normal

Por otro lado, hacer hincapié en que este tipo de comunicación es siempre una comunicación compartida. Con ello queremos decir que para poder hacerlo de la manera más correcta y eficiente es necesario la colaboración de todo, todos escuchamos y todos somos emisores y receptores, tal y como indica Horacio Andrade en su libro “ La Comunicación Organizacional Interna”. La participación es, por tanto, un requisito indispensable. Esta comunicación transversal de la que venimos hablando nos hace pensar que la comunicación es también un proceso circular, comunicar no es sólo informar, requiere de un efecto, una reacción y una respuesta. De ahí el proceso circular de ésta.

Pese a esa necesidad de apoyo grupal es evidente que dentro de este juego de intercambio de informaciones siempre habrá trabajadores que por el puesto o nivel que ostenta tendrán un mayor protagonismo en lo que a comunicar se trata.

La comunicación interna tal y como hemos comentado tiene como objetivo dirigirse a los trabajadores de las organizaciones teniendo entre sus metas alcanzar un clima adecuado en el desarrollo tanto de las tareas individuales como conjuntas. De lo contrario, con la incomunicación, lo que se produciría sería un déficit que desembocaría como señala Villafañe en la fractura interna de muchas organizaciones y de la existencia de barreras jerárquicas, funcionales y geográficas.

Además, gracias a ésta las empresas reafirman su propia identidad, transmitiendo el conjunto de valores que es compartido por los miembros de la organización. En cualquier sistema, el nivel de involucración de una persona puede verse aumentado o disminuido en función del sentimiento de pertenencia. Es por ello por lo que desarrollar una buena política de comunicación interna puede suponer también una buena gestión de retención del talento (Aspecto que veremos más adelante).

Hoy en día existe un nuevo concepto de entender las relaciones humanas basado en la idea de que gestores y empleados son iguales en cuanto que personas son, es decir, son sujetos de personalidad y derechos humanos. Por ello, la práctica de la puesta en marcha de la comunicación interna debe exigir este principio como fundamento.

Es necesario saber que la gestión estratégica de la comunicación interna es inseparable de la gestión organizacional. El modo de gestionar este tipo de comunicación tiene que tener relación con la cultura y valores que es defendido por la empresa. Los mensajes que se transmiten son fuente directa con lo que a la imagen de empresa se refiere, por ello es necesario elaborarla, teniendo siempre como base esos principios y fines que la organización defiende y quiere conseguir. Esto se conseguirá a través del desarrollo de políticas y estrategias de comunicación dentro de los planes organizacionales.

El método usado para informar tiene que ir en consonancia con el tipo de liderazgo llevado a cabo. En relación a lo que veníamos más arriba está la idea de que la manera en la que se dirige una organización, como bien hemos dicho, lleva detrás una forma específica de comunicar y ello refleja a su vez, la forma de comunicar de los directivos de ésta.

En materia comunicativa el liderazgo es el ejemplo de que la comunicación interna supone una mejora en el funcionamiento de la organización y ayuda a conseguir los objetivos de la misma. Por otra lado, un auténtico líder de la comunicación actúa en consonancia, es decir, forma parte del proceso comunicativo, sabiendo que existen informaciones que posee que pueden conseguir una mejora en el papel de sus compañeros y que también puede beneficiarse de la información que éstos le pueden ofrecer, tal y como se indica en la Guía de Buenas prácticas de Comunicación Interna de FEAS .(Caja Madrid)

A modo de resumen podemos decir que la comunicación interna llevada a cabo por los directivos se puede resumir en cinco bloques:

- *La comunicación en el estilo laissez-faire.*

Carece de un sistema compartido de información lo que provoca que las posibilidades de comunicación entre los empleados y la dirección estén muy limitadas. Ello desembocará en que el conocimiento general de la plantilla sea muy escasa en la mayoría de las ocasiones. Este escenario lo que ocasiona es la no confluencia entre los que son los objetivos individuales y los de la organización.

Como no se facilita un ambiente en el que se pueda intercambiar mensajes, el directivo no forma parte del desarrollo grupal de narraciones o símbolos significativos de la cultura corporativa. Pueden surgir manifestaciones que tengan protagonismo en la cultura y la identidad de la empresa, pero o faltarían aportaciones conscientes de la dirección o bien delatarían su ausencia.

*“En este estilo no existe una comunicación dirigida a las actividades integradas a la estrategia organizacional, es más, algunos fenómenos de comunicación vinculados a este modelo tienen una falta de coordinación entre las acciones de comunicación desarrolladas por el alto directivo, los jefes de departamento y las áreas de comunicaciones, y evasión de todas las responsabilidades de comunicación que se espera de la dirección general”*(Influencia del estilo directivo en la comunicación interna de las organizaciones. Una aplicación a las agencias de publicidad. , Ángela Preciado Hoyos ( Universidad de La Sabana, Colombia) y Cristina Etayo –Pérez (Universidad de Navarra , España))

- *La comunicación en el estilo orientada a la tarea.*

En este caso la autoridad proviene de un nombramiento o del cargo que se ocupa, provocando ello que la relación entre el director y los colaboradores esté basada en una estructuración de las tareas. Las recompensas materiales permitirán la motivación de los empleados mientras que por otro lado, la toma de decisiones se delegará en los puestos directivos, teniendo que atender órdenes expresas sin saber el sentido del trabajo de primera mano. Hay que añadir a ello que cuando la dirección decide informar, lo hace anteponiendo su poder y no con el objetivo de ayudar al trabajador y la organización (Dozier, 1992).

En este tipo de estilos el líder no tiene la capacidad de decidir qué medio será el más útil para intercambiar un mensaje. La inexistencia de estas habilidades comunicativas provoca que en la mayoría de las ocasiones se utilice la vía escrita para transmitir información.

La dirección de los mensajes suele tener un carácter vertical descendente, ello hace que no exista una retroalimentación ni contestación por parte de la persona que recibe el mensaje. La comunicación es finalizada una vez que se ha informado, no existe una respuesta con carácter vertical ascendente. Esa falta de feedback o retroalimentación lo que provoca en muchos casos es una falta de conocimiento de la realidad por parte del directivo.

- *La comunicación en el estilo orientado a las relaciones.*

En este estilo de comunicación el directivo entiende que para al empleado le motiva más el ambiente laboral que existe en su centro de trabajo que el propio trabajo que realiza.

La participación del empleado en la toma de decisiones facilita la influencia ascendente, pese a ello no garantiza gran cosa. Aquellas situaciones en las que el trabajador posee la capacidad de toma de decisiones no quiere decir que se le de a éste un mayor empoderamiento puesto que está basado en actividades de corto plazo y no en la creación y difusión de aspectos que supongan actuaciones tanto presentes como futuras de los trabajadores. Al carecer de una visión futura, el empleado tiene la

necesidad de acudir de forma significativa a quien es su autoridad con dos objetivos conseguir ser escuchado y recibir orientación que le pueda ayudar a salir de la incertidumbre en la que se encuentra.

La relación amistosa y atenta que tiene el directivo con su trabajador genera un sentimiento de valía de este último. El personal se siente con la capacidad de pedir ayuda en el caso de necesitarla porque sabe que desde la organización se le tiene en cuenta a él y a su bienestar.

El afán por buscar la adhesión a los valores corporativos no se cumple del todo. La causa se encuentra en que en las organizaciones que ven a la comunicación como un paso obligado para conseguir la satisfacción y la productividad, corre el riesgo de que los directivos busquen no tanto la identificación de los valores corporativos, como el buen trato de sus empleados. De ahí que en esta orientación tiende a predominar el intercambio de contenidos institucionales con énfasis en valores de convivencia, circulando mensajes relacionados con la vida personal de los empleados, sus problemas laborales y familiares, éstos se mezclan con contenidos operativos e influyen en las decisiones que toma la dirección.

- *La comunicación en el liderazgo.*

En este estilo, las áreas de comunicación interna tienen como objetivo hacer visibles los intereses de las distintas áreas y personas que integran la empresa. Buscan que su personal conozca las metas de los jefes y que éstos conozcan las necesidades y expectativas de sus colaboradores, de ahí la ayuda en gestionar dicha comunicación. (Clutterbuck y James, 1996; Argenti, 2003).

En este modelo también se cumple la función de relación, el líder busca retroalimentación de parte de los colaboradores, se interesa por conocer sus necesidades y expectativas. Además, el jefe, el líder se preocupa por incluir a cada uno de sus empleados en la que es la estrategia de la organización.

Los contenidos de la comunicación tienden a ser más institucionales que operativos, al no concentrarse en la toma de decisiones, éstos van más encaminados a conseguir una mayor involucración con la estrategia y metas de la empresa, dejando un poco de lado la explicación de los procedimientos y las órdenes. En vista de que se trata a los

colaboradores como asociados el intercambio de mensajes que se da dentro de este modelo tiende a ser más horizontal que vertical.(Druker, 2002)

En estos casos la autoridad prefiere una comunicación interpersonal , cara a cara, ello le permite preguntar, debatir, etc y decidir con rapidez. La escucha activa que realiza le permite conocer que es lo que su personal piensa y necesita, cotejarlo con la idea que tiene de la organización.

- *La comunicación en el liderazgo carismático*

El líder carismático rompe con lo establecido, guía en medio de la incertidumbre y la ansiedad que producen los cambios. Ello hace que tenga que tener preparados a los empleados para que sepan enfrentarse a los cambios que puedan surgir y sepan permanecer siempre con el mismo nivel de entusiasmo.

Las razones ideológicas movilizan con más fuerza que la rentabilidad económico. Los resultados basados en ideales es más difícil de hacerlos tangibles que los aspectos materiales (Kouzes y Posner, 2000).Para conseguir ese nivel de entusiasmo basado en razones ideológicas es necesario que el líder explote al máximo todos sus recursos comunicativos y ser extremadamente habilidoso en la gestión de éstos.

Según el teórico norteamericano James E.Gruning,

*“Dado que el líder tiene conciencia y control de su propio desempeño comunicativo, éste tendrá un importante agente de la comunicación interna pues recibe el apoyo del área de comunicaciones para interpretar la visión y orientar la organización hacia el cambio. El trabajo del área consistirá en dar soporte al líder en su trabajo de comunicación de los nuevos lenguajes y símbolos, en hacerlos llegar al máximo número de personas posibles y conocer las opiniones que los seguidores tienen sobre la información que recibe. Así podrán conseguir su papel de mediador, ayudando a la organización a descubrir lo especial y diferente de su identidad e imagen corporativa, siempre teniendo presente que uno de los elementos distintivos es la imagen del director general.”*

## **2. Beneficios de la Comunicación Interna**

Después de haber estudiado de manera detallada en qué consiste la comunicación y en especial la comunicación interna nos centraremos en cuáles son los beneficios que genera la implantación de una correcta política de comunicación interna en la organización.

- Sentimiento de Pertenencia
- Mayor transparencia
- Mayor motivación
- Unión entre las distintas áreas y departamentos
- Ejemplo de buenas prácticas
- Coherencia con la imagen de empresa

### *Sentimiento de pertenencia*

El informar a la totalidad de los trabajadores de una empresa con indiferencia del área , departamento , nivel o jerarquía al que se pertenezca crea una adhesión por parte de sus trabajadores a la organización. Es lo que podríamos llamar una estrategia de employerbranding, teniendo como medio, la comunicación interna.

La Comunicación Interna es claramente la vía necesaria para crear una buena relación entre empleado y organización y por ello, ésta es un pilar fundamental dentro del engagement de los empleados, pero para que se pueda dar este objetivo es necesario gestionar esta comunicación en torno a los trabajadores.

Costa defiende que la Comunicación Interna es la herramienta para transmitir y desarrollar la cultura de la organización y que está preparada para comunicar la marca internamente, puesto que la marca es parte de la cultura.

La necesidad de integrarla como parte de la estrategia empresarial es requisito sine qua non para conseguir el sentimiento de pertenencia de los empleados a la organización.

El propósito final del InternalBranding del que venimos hablando es mejorar el conocimiento, la comprensión, la afinidad, la proactividad del empleado con la marca- es decir, el engagement-para que altere sus actitudes y su comportamiento en su

relación Cliente/ Empleado. “La Comunicación Interna , por su lado, tiene como objetivo final

*“ Respalda el logro de los objetivos institucionales, fortaleciendo la identificación de los colaboradores con la empresa , proporcionándoles información relevante , suficiente y oportuna , reforzando su integración fomentando su involucración y generando en ellos una imagen favorable a la organización”* tal y como se señala en la Tesis sobre Contextualización y Conceptualización de la Planificación Estratégica de la Comunicación de Marca aplicada al Internal Branding por Carlos de la Guardia en la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la Universidad Autónoma de Barcelona.

#### *Mayor transparencia*

Uno de los aspectos más valorados por parte de los empleados es la falta de tonos opacos dentro de su organización. El sentir que son conocedores de los acontecimientos que se dan en su lugar de trabajo , que reciben la información de forma directa y no a través de medios externos, es uno de los factores más valorados por parte del personal.

Los empleados son el público más exigente de toda empresa por ello no puede existir ningún programa de comunicación externa que salga hacia delante sin haber sido antes aprobado y respetado por los propios trabajadores de la organización.

Una de las principales herramientas para conseguir dicho objetivo es la comunicación, por ello , debe de fomentarse valores que promuevan que ésta sea abierta y clara , lo que Borrini , A. (1997) llama “ Empresa Transparente”.

La correcta gestión de la comunicación dentro de las empresas disminuye la posible existencia de flujos incontrolados de información, evitando así el alto grado de riesgo de conflicto y la rumorología. Los objetivos y funciones de ésta deben de formar parte del Plan Estratégico de la Compañía, teniendo que ser gestionada al mismo nivel que el resto de políticas estratégicas.

La comunicación tiene una relevancia especial a la hora de lograr que la transparencia gobierne en las organizaciones. Decir que no es necesario contarle todo siempre, hay que hacerlo con aquello que es importante y con lo que es requerido por los trabajadores de la organización, focalizándose principalmente en los comportamientos de la compañía, en sus aciertos, pero sin olvidar sus errores para conseguir así una sincera

credibilidad. Sin embargo, la comunicación no es la generadora de la credibilidad interna, sino una facilitadora. ( *La Comunicación interna, herramienta de generación de confianza y transparencia en las organizaciones* , Center ForReputationLeadership, 134/2013)

A juicio de Conchita Gassó, Family Office de GAES,

*“Las acciones sociales, medioambientales y de responsabilidad social llevadas por la organización generan un sentimiento de orgullo y pertenencia por parte de sus trabajadores. El comunicarlas genera un sentimiento de satisfacción proveniente del orgullo de formar parte de una organización que ayuda a la sociedad y hace cosas por los demás”.*

Desde ISDIN llevan a cabo una cultura de humildad que impide dar a conocer las acciones de carácter social que se realizan. Pese a que les comentamos los beneficios que podía tener publicar este tipo de actos , desde la dirección hay orden expresa de no hacer público este tipo de actividades. Se comunica de manera prudente, sin darle demasiada publicidad.

La transparencia es clave puesto que tiene un impacto directo en el comportamiento de los grupos de interés, y su vía es la sinceridad. Aunque según la director comercial de British American Tobacco,

*“Un exceso de información puede llegar a ser contraproducente. Para llegar a ser etiquetada de empresa transparente se requiere información fiable y regular, creíble, pero a la vez relevante, es necesario que se conteste siempre a lo que verdaderamente requieren y necesitan los diferentes stakeholders”.*

La gestión de la transparencia debe seguir una serie de pautas para gestionarla de la forma más correcta, el tiempo existente entre una noticia y otra, la rapidez con la que se comunica y la accesibilidad existente son requisitos primordiales. Hoy en día los empleados requieren de una comunicación transparente, para conseguirlo se necesita de una comunicación lo más inmediata posible, cualquier retraso importante en la entrega de información es recibido como un intento por ocultar algo. Y el engaño es justamente el camino contrario a esa transparencia y confianza que se quiere alcanzar.

Para conseguir ser creíbles es imprescindible que la información que se facilita sea veraz, pero además ésta debe de ser aportada a tiempo. Ello conseguirá ser percibidos como creíbles además de retener el talento y crear un sentimiento de pertenencia.

Para Marina González, responsable de Comunicación Interna de Endesa,

*“La participación activa del empleado es un aspecto importantísimo para conseguir el aumento de la eficacia y el ciclo de la comunicación dentro de la empresa. Cuando los trabajadores cobran importancia en este tipo de comunicación y las historias están protagonizadas por ellos, se hacen prescriptores tanto internos como externos de la organización.”*

Asimismo, hay que decir que la mejor comunicación interna está basada en la humildad, huyendo en todo momento del triunfalismo, de la exageración, dado que estas solo llevar a contradicciones. Dentro de esa política de humildad se encuentra el reconocer tanto los éxitos como los fracasos tal y como decíamos anteriormente.

Por último, la comunicación argumentada es mucho más creíble que otra sostenida en el aire.

### *Mayor motivación*

Según el estudio “ El Talento Dormido” realizado por la consultora de recolocación del Grupo Adecco la motivación de los trabajadores de la compañía Lee Hecht Harrison está en peligro. Un 60% de los empleados no se sienten realizados. Un desinterés derivado por la falta de comunicación y mala relación entre compañeros.

Una de las soluciones ante este tipo de situaciones es la puesta en marcha de una política de comunicación para intentar borrar o reducir este porcentaje.

La transparencia que se consigue con la comunicación dentro de la organización permite aumentar la motivación de gran parte de los empleados y ello se verá reflejado en una mayor optimización de los recursos de la empresa e instituciones, haciendo las cosas mejor al menor coste posible.

Esa mayor motivación se traduce en un aumento de la retención del talento interno, convirtiendo así al trabajador en el mejor emisor de las virtudes de su organización. De

esta manera, informando de manera eficaz y permanente lo que se está consiguiendo es una herramienta estratégica a través de los propios empleados.

Podemos decir que, comunicación y motivación van de la mano puesto que la primera consigue de la organización y de sus empleados un mayor compromiso , productividad y satisfacción en el entorno laboral.

### *Unión entre las distintas áreas y departamentos*

Joan Costa considera que el problema central en las relaciones dentro de una empresa es la comunicación. Es difícil ser escuchados por los colaboradores si éstos, a su vez, no sienten, no están convencidos de que se les escucha a ellos también.

Uno de los problemas con los que se encuentran muchas organizaciones es la existencia de varias empresas en una sola. En numerosas ocasiones, la existencia de diferentes departamentos en una misma organización hace que se creen departamentos con naturaleza de mini-empresas. La total desconexión con el resto hace que la idea de empresa como un todo sea inexistente o muy complicada.

La necesidad de propiciar espacios comunes donde sea posible la relación entre compañeros o facilitar medios que permitan el intercambio de noticias son aspectos principales para conseguir esa unión inexistente en muchos casos.

La comunicación, de la que venimos hablando a lo largo de todo el trabajo, es la herramienta esencial para conseguir la conexión no sólo entre departamentos si no también entre compañeros. Facilitar momentos de encuentro entre empleados de distintos departamentos así como medios como revistas, blog o espacios en la intranet que posibiliten el conocimiento de lo que está pasando en la empresa de modo global posibilita la unión.

### *Ejemplo de buenas prácticas*

Una de las cosas más complicadas de conseguir tanto en el mundo de las empresas como en la vida en general es ser coherentes con lo que se dice y se hace. Numerosas organizaciones son, en muchas ocasiones, abanderadas de ciertos valores como por

ejemplo: conseguir la conciliación de la vida personal y laboral, mejores condiciones para sus empleados y como no...de alcanzar un alto grado de transparencia en todas sus gestiones y sobre todo comunicársela a sus trabajadores.

Este tipo de aspectos son un claro elemento diferenciador con respecto al resto de empresas del sector y también un imán para atraer el talento. A todo el mundo le gusta trabajar en una empresa reconocida y más cuando se sabe las condiciones que ofrece a sus trabajadores.

Las buenas prácticas que puede ejercer una empresa en temas de comunicación no sólo es un factor valorado por las personas que trabajan en ella si no también por las empresas que son competencia directa o no.

El descubrir cómo puede beneficiar una política de comunicación en los resultados de una empresa es un excelente indicio para que el resto de organizaciones se vean arrastrados, quieran o no , a continuar con la aplicación de estas buenas prácticas, sabiendo que , además , en muchos casos pueden verse reconocidos no sólo a nivel interno si no públicamente con el título de Best Place to Work.

Cada vez más, las personas buscan comprar, invertir o trabajar en empresas con las que están a gusto y además tienen un compromiso social. Es ahí donde las organizaciones están enfocando sus prácticas de comunicación interna, intentando dar protagonismo a las acciones relacionadas con la responsabilidad social corporativa. Se buscan organizaciones legitimadas socialmente

### *Coherencia con la imagen que vende*

Con directa relación al ejemplo a seguir se encuentra la coherencia con la imagen que la empresa quiere conseguir.

No servirá de nada proyectar en diferentes fuentes los valores que supuestamente sustenta la empresa si en su día a día no se ve reflejado.

La confianza, la credibilidad y la transparencia son aspectos que triunfan tanto interna como externamente siempre y cuando haya una coherencia entre la promesa de valor y

las particularidades de la marca. Si no existe relación entre una y otra la credibilidad y la confianza se perderán.

Si existe un stakeholder que puede conocer de primera mano la realidad de una organización, es el empleado. El talento de una empresa es el principal garante de esa coherencia necesaria, el principal aval que puede poner una firma encima de la mesa cuando se trata de demostrar que se hace lo que se dice y solo se dice lo que se hace, según Susana Gómez, directora de Recursos Humanos de Kellogg Iberia.

Si se consigue un gap pequeño o inexistente entre lo que es su identidad y su reputación, la capacidad para atraer y fidelizar tanto talento como clientes o inversiones será mucho más potente.

### **3.¿ Cómo se puede trabajar la comunicación interna?**

Una de las medidas que se puede tomar por parte de la empresa para potenciar la comunicación interna es la utilización de redes sociales, intranet, etc. Estas herramientas nos permiten crear un portal del empleado que reúna las tres características imprescindibles para consolidar un modelo de liderazgo y fortalecer la comunicación: inmediatez, interactividad y un estilo coloquial. La intranet puede ser entendida como un recurso sumamente estratégico para el éxito pues dispone de un eficiente y confiable mecanismo para conseguir el objetivo deseado.

Tenemos que entender la intranet no sólo como un instrumento más dentro de la gestión de la organización sino también como un actor dentro de ésta que produce, encuentra y utiliza información.

Para la empresa, la intranet presenta la ventaja de que es una nueva forma de canalizar la comunicación entre personas, donde la información es transversal, y en la que todos los trabajadores de la organización son suministradores de información (la comunicación ascendente adquiere protagonismo), ayudando a superar barreras de espacio y tiempo, tal y como indica Amaia Rivas en el artículo “Intranet para la gestión del conocimiento y la comunicación Interna” en la Revista Razón y Palabra número 48

La comunicación sigue siendo la encargada de planificar, gestionar y evaluar los flujos de información interpersonales y de mediatizar aquellas que atañen tanto al público interno como al externo, en relación directa con los objetivos de la organización y el sector social del cual forma parte.

Entre los beneficios que aporta una Intranet se encuentra :

- El aumento de flujo de información y por consiguiente el compartir conocimiento entre todos los miembros.
- Se ayuda al medio ambiente reduciéndose las cantidades de papel utilizado.

Dentro del modo en el que se debe realizar dicha comunicación es necesario adaptarla a la personalidad, a la idiosincrasia de la empresa o al grupo de personas al que va dirigido el mensaje.

Pese a que la comunicación interna dentro de ISDIN se encuentra en una buena situación, decidimos dotarle, tal y como hemos comentado antes, de una mayor

estructura y forma para conseguir una transparencia dentro del sistema informativo de la empresa.

En el trabajo realizado por nuestro grupo aportamos las siguientes alternativas para conseguir unos mejores resultados en lo que a comunicación interna se refiere.

### **1º) Servicio de Microblogging: ComInCorp**

Vivimos en una sociedad cada vez más informatizada y donde la falta de tiempo y la velocidad del día a día hace que gran parte de la comunicación se vea resumido a mensajes instantáneos y concretos que resuman la idea principal y que supongan una menor pérdida de tiempo para el receptor de éste.

Asimismo, se está produciendo una familiaridad más que palpable de las redes sociales como twitter ,instagram o facebook por parte de gran número de la población. El conocimiento de este tipo de herramientas hace que la utilización de aplicativos de naturaleza similar en las organizaciones, no suponga un reto para los trabajadores si no una facilitación para éstos en su adaptación.

Los servicios de Microblogging, tal y como se explicó en el trabajo grupal, es una herramienta de carácter muy similar a Twitter en la que se pueden enviar mensajes cortos entre departamentos e interactuar con ellos de manera más dinámica.

Vivimos en una sociedad caracterizada por la rapidez y la falta de tiempo. Introducir este tipo de sistema en las organizaciones supone una gran consideración por parte de las empresas. Conscientes de la intensidad de trabajo que tiene el de muchas organizaciones aplicar este tipo de herramientas permite alcanzar dos importantes objetivos:

- Conseguir hacer llegar la información deseada al receptor elegido.
- Reducir el tiempo invertido en ser informado. Este tipo de servicios se caracteriza como hemos comentado en la rapidez y enmensajes cortos y conciso. De este modo, los trabajadores conseguirán la transparencia deseada y la organización no sufrirá pérdida de productividad pues el tiempo gastado será mínimo.

Entre los objetivos que ofrece la utilización de los blogs se encuentra:

- Lograr que el mensaje llegue a un mayor número de personas
- Fortalecer la reputación online de la marca
- Compartir con mayor número de personas la información.

## **2º) Blog: “ ISDIN somos todos”**

Siguiendo la línea del servicio Microblogging propusimos la idea de crear un blog en la intranet de ISDIN donde de una manera más desenfadada y cercana los distintos departamentos de la empresa fuesen dando a conocer al resto qué se está haciendo en su área o si ha habido alguna nueva incorporación, cambio o noticia que pudiese interesar al resto de la empresa.

Esta medida de muy bajo costo o ninguno supone además de informar a toda la plantilla de las novedades, crear una mayor unión entre los distintos departamentos y un mayor sentimiento de equipo. El sentir que lo que se hace en un departamento también puede interesar o ayudar a otras áreas es un claro ejemplo de cómo en una empresa el trabajo de unos es igual de importante a todos los niveles y para todos.

Tradicionalmente, se ha utilizado en la mayoría de las empresas el buzón de sugerencias, pero el blog a diferencia de éste no es unidireccional lo que permite una mayor nivel de interacción.

Un blog es un elemento interactivo que favorece la comunicación bidireccional, siendo esta mucho más directa y colaborativa entre los diferentes departamentos o áreas de la organización. Con este tipo de herramientas lo que se permite es que la comunicación tenga carácter abierta, no hay barreras y es posible seguir la pista a las propuestas de una manera sencilla y pública.

Otro de los beneficios que tiene esta vía es la instantaneidad de los mensajes que se formulan, no siendo necesario esperar un tiempo hasta que se publique la nueva noticia, permitiendo ello , por ejemplo , zanjar con mayor rapidez los rumores que puedan surgir.

También, debido a la inmediatez de la que veníamos hablando, la creación de un blog facilita enormemente los procesos de mejora y de búsqueda de oportunidades, puesto

que facilita e involucra a toda la organización de una forma activa, eliminando las barreras de los departamentos.

La posibilidad que damos en el trabajo grupal de determinar un día por departamento o área hace que el blog sea una herramienta totalmente en activo y no se quede en el olvido. El problema que se da en muchas ocasiones con este tipo de herramientas es que sólo se utiliza en los primeros días, con la novedad. Si no se fomenta su utilización y se le da el valor que merece por parte de sus creadores, los mismos trabajadores dejarán de visitarlo y participar.

Es necesario que por parte del departamento de comunicación o de Recursos Humanos ( según el departamento encargado de la comunicación interna) haya , al principio si es necesario , algún tipo de motivación para que los empleados hagan uso de éste y se interesen por el. Un premio al artículo más interesante( si se quiere trabajar la motivación de manera individual) , un premio al departamento más activo ( cuando lo que se busca es una involucración de carácter grupal) o cualquier tipo de aliciente que consiga hacer del blog una herramienta más de trabajo con la que poder saber los acontecimientos que se están dando en la empresa. Ello es imprescindible para conseguir que de una manera dinámica , desenfadada y diferente los empleados de la organización sean conocedores de todo lo que está pasando en su lugar trabajo.

Tal y como indica David Gómez Ramírez en su artículo “ El blog: herramienta esencial en la comunicación interna” algunas aplicaciones interesantes de los blogs como elementos de comunicación interesante podría ser :

- *Información general*

Es evidente que la primera aplicación que nos vendría a la mente es la de sustituir o apoyar al tradicional boletín interno, con la ventaja de que en el blog es posible anexas contenidos audiovisuales o gráficos interactivos de una forma muy sencilla con el consiguiente potenciamiento del mensaje.

- *Generación de conocimientos*

La característica de interactividad de los blogs lo convierten en elemento ideal, como elemento de comunicación interna, para proponer cuestiones técnicas o de procedimiento que pueden ser debatidas o enriquecidas a través de los comentarios y de

los que pueden salir mejoras o nuevas soluciones para ser incorporadas a los sistemas de la empresa.

- *Fijación del conocimiento*

Las aportaciones, soluciones de problemas, actuaciones ante ciertos imprevistos, etc. pueden ser compilados en un blog y puestos a disposición de toda la organización en forma de FAQs, Wikis, etc.

- *Transmisión de valores*

Un blog es un elemento ideal para mostrar aplicaciones concretas de los valores de la compañía y comprobar el alcance y la interiorización de los mismos a través de los comentarios.

- *Reservorio de procedimientos*

Los diferentes procedimientos, junto con comentarios a los mismos y aclaraciones pueden estar ubicados en un blog interno.

- *Implicación de los trabajadores*

Comprobar que sus opiniones son tenidas en cuenta favorecerá el sentimiento de implicación de los miembros de la organización, a la vez que mejorará en nivel de propuestas de mejora.

- *Generación de mejoras*

Al contrario que en los tradicionales buzones de sugerencias, publicar de forma abierta las propuestas de mejoras puede ayudar a generar sinergias y variantes de dichas propuestas de mejora que las hagan aún más interesantes.

- *Trabajo en equipo e integración*

Al hilo de lo anterior, un blog puede favorecer el concepto de trabajo en equipo y de trabajo interdepartamental, al favorecer las sinergias y mostrar sus ventajas.

### **3.Organigrama de personas de contacto en Intranet**

Otro reflejo de la falta de comunicación se suele dar en los primeros día de la relación laboral. En muchos casos, se olvida por parte de las organizaciones facilitar a los

nuevos empleados un organigrama o material que les permita identificar quiénes son las personas a las que deben dirigirse en caso de surgir algún problema o cuestión.

Este problema no se resume únicamente con identificar a quién debemos dirigirnos , con nombre , apellidos y correo, si no quién es la persona, qué cara tiene o dónde se encuentra. Desde mi grupo pensamos que diseñar una sección en la intranet o en el blog de la empresa que permitiese identificar a nuevos empleados o no tan nuevos quién es su superior , dónde poder encontrarlo y el procedimiento a seguir para comunicarse con él o ella supondría un ahorro de tiempo que facilitaría enormemente los primeros días de los nuevos empleados y las dudas que le pudieran surgir a los veteranos.

Además de mejorar este aspecto a través de la incorporación de esta sección también se conseguiría:

- Establecer un orden y disciplina dentro del funcionamiento de la empresa.
- Los departamentos quedarían delimitados y correctamente definidos.
- Como consecuencia del punto anterior, no habría solapamientos en las competencias de cada área.
- Se conseguiría una gestión empresarial mucho más ordenada.

#### **4.Se comenta**

Una de las consecuencias que puede encontrarse una empresa por la mala comunicación o por la falta de ella es la existencia de rumores en la organización que pueden generar un malestar general en el clima. Ello puede provocar desmotivación, baja productividad, frecuencia de ausentismo, rotación de personal , etc.

Como bien es sabido trabajar el clima laboral dentro de las organizaciones es una de las decisiones estratégicas más interesantes y más beneficiosas a largo plazo. Toda persona prefiere trabajar en un lugar donde se encuentre a gusto y cómodo que, por el contrario, en un centro donde las relaciones sean totalmente insanas o no existan posibilidades de realización tanto a nivel personal como profesional.

Unido al trabajo del clima laboral se encuentre también el trabajo de la comunicación interna. Una empresa que fomenta la transparencia, fomenta la tranquilidad de los trabajadores la confianza en su jefe y en la empresa a la que pertenece.

Por ello consideramos que facilitarle a los trabajadores un lugar ya sea en la web de la empresa o a través de un buzón o correo en el que puedan plantear dudas, cuestiones que preocupan a título individual o de manera grupal como departamento o área puede ser una buena medida para acabar con los pequeños problemas antes de que vayan a más.

En las empresas , al igual que en día a día de cualquier persona si no se resuelven los malentendidos a tiempo se puede generar un problema , en muchos casos, desproporcional a la raíz que causó el rumor. Decir que, ignorarlo nunca es lo adecuado. Hay que atender al rumor, escuchar lo que se dice.

Dentro de esta medida que planteamos hay que añadir que al igual que se le da la posibilidad de plantear dudas o cuestiones a los trabajadores, la empresa, como es normal, se encuentra en la obligación de contestarle.

Una vez recibida la preocupación se debe identificar a los líderes de la opinión y a las personas influyentes. El objetivo de esta reunión será hablar del tema y saber qué opinan de ella.

La contestación a la cuestión planteada tendrá que ser totalmente pública, a no ser que pueda afectar a alguien a título personal, puesto que lo que se intenta con esta herramienta es zanjar los rumores. El canal más adecuado para dar la información debe ser uno de carácter formal y oficial. Se tienen que ofrecer datos exactos y objetivos que disipen cualquier tipo de duda .

En el caso en que la transcendencia del rumor pueda ocasionar perjuicios muy negativos para la empresa y el clima de ésta se podría iniciar una campaña contra el rumor, convocando reuniones y facilitando buzones , correos para para desmentir o aclarar cualquier tema.

En estos casos, pese a que se recomienda canales formales para solventar el problema, los canales de naturaleza informal también podrían ayudar bastante.

## **5. “Martes nos comenta”**

A lo largo de todo el trabajo hemos utilizado muchas herramientas para trabajar y mejorar la comunicación, pero en todas ellas o en su gran mayoría utilizábamos un soporte digital.

Ello tiene, como todo, su lado positivo y negativo. Desde el área encargada de la comunicación interna no se debe olvidar que el ser humano es un ser social por naturaleza y es por ello por lo que desde la organización se deben facilitar momentos que propicien las reuniones con el resto de empleados, pero de una forma física no virtual. El individualismo dentro de las empresas ha ido dando paso al ambiente de trabajo colaborativo, donde todos los trabajadores comparten su conocimiento y están a disposición de los demás.

El conocer cara a cara a la persona con la que te mandas continuamente correos, el saber quién hay detrás del número de teléfono al que llamas para resolver una pregunta hace que las relaciones entre empleados sean más cercanas y cordiales.

Conseguir crear un buen clima es una de las tareas más importantes por parte del departamento de comunicación o recursos humanos y ello puede alcanzarse a través de este tipo de encuentros.

Nosotros propusimos el martes, pero podría ser cualquier día de la semana. Se aconseja que no sea ni a principios de semana ni a finales. Lo conveniente podría ser a mediados para conseguir romper un poco con la rutina de la semana.

Nuevamente, al igual que con la sección se comenta, clima laboral y comunicación van de la mano. Conseguir la desaparición de los tonos opacos dentro de la empresa y hacer que la información fluya en ésta es igual de importante que conseguir llegar a los objetivos marcados.

Este tipo de encuentros tiene un objetivo muy similar al de los blogs o la intranet pero se diferencian en que aquí la tecnología la dejamos de lado. Los protagonistas van a ser los empleados, las personas.

Lo que se busca es romper con la barrera de las pantallas y crear un encuentro de una media hora donde:

- Se comparte una noticia que afecte a la empresa de manera global.
- Se anuncia la incorporación de un nuevo trabajador.
- Se anuncia la marcha de un trabajador.
- Se hace pública una noticia a nivel de departamento.

- Se realizan dinámicas para dar a conocer normativas, estatutos que afecten a los trabajadores.
- Se proyectan anuncios, cortos con mensajes y motivadores.

Como comentábamos anteriormente este tipo de encuentros fomentan un mayor vínculo de confianza tanto entre empleados como entre jefe y empleados, tal y como reveló la agencia Great Place to Work en Argentina. Lo que provoca una mejor percepción del ambiente laboral por parte del colaborador.

Un buen clima laboral en las organizaciones fomenta la motivación y la satisfacción de los empleados, mejorando de esta manera la productividad además de reducir enormemente los ratios de rotación. Pero, para conseguir alcanzar ese buen clima a través de las reuniones que fomentan la comunicación dentro de las organizaciones es importante seguir las siguientes pautas:

- Se debe elegir para llevar este tipo de reuniones un momento que venga bien al mayor número de personas y que no interfiera en reuniones importantes.
- Estos encuentros deben de estar enfocadas a un objetivo. No se puede propiciar este tipo de reuniones sin tener una meta clara.
- El tiempo que debe durar no debe de ser muy prolongado. No debemos olvidar que el tiempo es oro y que en muchas ocasiones los trabajadores no pueden permitirse abandonar su tiempo de trabajo durante largos espacios de tiempo. Se recomiendan reuniones de aproximadamente 30 minutos.
- Favorecer y valorar las intervenciones de los compañeros. Pese a que en muchas ocasiones ya se conocen no siempre es fácil hablar en público , por ello se debe agradecer las participaciones.
- Evitar que en las reuniones sólo hable un representante de la empresa y otra persona. Se debe crear un ambiente distendido que favorezca en gran medida la participación del mayor número de personas.
- Este tipo de encuentros debe romper el carácter formal que suele tener una reunión de trabajo como tal. No debemos olvidar que el objetivo principal de este tipo de eventos es facilitar la comunicación, por ello debemos dejar de lado gran parte de las formalidades que se tienen en reuniones de carácter más laboral. Por el contrario , si la ocasión lo merece, será necesario guardarla.

- Intentar hacer un breve resumen al final de ésta sobre lo que se ha hablado .
- Hacer saber a todos los empleados el día y la hora en la que se va a llevar a cabo el encuentro y de cambiarse publicarlo para que todo el mundo pueda asistir.

## **6. Espacios en el centro de trabajo**

Una alternativa que propongo a título personal es la creación de espacios en el centro de trabajo que faciliten el encuentro entre los empleados.

Esta opción no sólo permite mejorar la comunicación entre los propios empleados si no también les facilita la desconexión del estrés del día , las llamadas telefónicas y el email. El poder disfrutar de una zona diferente de donde desarrolla sus funciones permite que una vez terminado el descanso se encuentre más fuerte y motivado para continuar con su tarea.

## **RESUMEN**

A lo largo de este trabajamos hemos plasmado cómo de beneficioso puede ser aplicar una política de comunicación en el plan estratégico de la empresa y qué herramientas podemos utilizar para llevarlo a cabo.

Con este estudio he querido plasmar que centrarse en este aspecto dentro de la organización no sólo beneficia en rentabilidad a la empresa si no también a sus empleados. No podemos olvidar que un negocio se sustenta con el trabajo y esfuerzo de su personal y éstos deben de ser igual de importante que los beneficios obtenidos, al fin y al cabo estos últimos se consiguen con el esfuerzo de las personas que componen la empresa.

Trabajar la comunicación no sólo como canal informativo de la situación en la que se encuentra la empresa o las novedades que hay en ella si no también como vía para mejorar el clima laboral, la motivación y el sentimiento de pertenencia son metas que se debe fijar toda organización. Como bien se ha dicho a lo largo de este trabajo el mayor tesoro que tiene una empresa son sus empleados y a ellos hay que cuidarlos y sobre todo, informarlos.

En este trabajo por mejorar la comunicación juega un gran papel los líderes que no jefes, hacerles conscientes de la importancia que conlleva incluir a sus trabajadores en la toma de decisiones, crear momentos tanto distendidos como formales para intercambiar ideas y opiniones son herramientas que pueden beneficiar a todo el mundo. Acabar con el secretismo, con los tonos opacos y luchar por la transparencia y la unión de empresa son elementos que marcan la diferencia entre organizaciones, pero para ello falta todavía un largo camino. Seguimos pensando que lo importante es el aquí y ahora sin darnos cuenta que lo importante nunca fue fácil y que a veces para llegar a lo que uno quiere tiene que esperar.

En resumen, la comunicación interna persigue el éxito empresarial, pero de forma transparente y teniendo por bandera valores y coherencia, ello incentivara el talento y promoverá el conocimiento en la organización.

En este afán por comunicar no se puede olvidar nunca que cada empresa tiene un público y cada persona necesita una forma de ser informado. No debemos olvidar que no precisa los mismos soportes una pequeña o mediana empresa, cuyos trabajadores realizan sus tareas en un único centro que una gran compañía con fabricación dispersas en varias zonas geográficas.

## **Bibliografía**

1. Ángela Preciado Hoyos ( Universidad de La Sabana, Colombia) y Cristina Etayo –Pérez (Universidad de Navarra , España) . (2015). Influencia del estilo directivo en la comunicación interna de las organizaciones. Una aplicación a las agencias de publicidad.”. 20/12/2015, de UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR FACULTAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADOS Sitio web: <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/4935/1/T-UCE-0009-442.pdf>
2. Alejandro Álvarez Nobell y Laura Lesta .*Medición de los aportes de la gestión estratégica de comunicación interna a los objetivos de la organización* (Volumen 14 Número 1 Junio de 2011) .
3. Paulina Beatriz Emanuelli. (2000, Noviembre). Comunicación . Revista Latina , 35, 50.
4. Preciado-Hoyos, A. & Etayo-Pérez, C. Junio de 2014. Influencia del estilo directivo en la comunicación interna de las organizaciones. Una aplicación a las agencias de publicidad. Palabra Clave 17 (2), 412-455
5. Horacio Andrade. (2005). Comunicación Organizacional Interna: Proceso, Disciplina y Técnica. En La Comunicación (120).Netbiblo, S.L.
6. Santiago Castaño. . ( 2014). Comunicación interna, motivación y éxito empresarial. Pnnoticias,133.
7. Amaia Rivas . (2006). Intranet para la Gestión del Conocimiento y la Comunicación Interna. Razón Y palabra, 48, Digital.

8. Alberto Andreu Pinillos . (2016). “Comunicación Interna, un paseo por el tiempo.” Harvard-Deusto Business Review , -, digital.
9. Leila Zapata . (2012). “Talentos Reunidos , propuestas con conocimiento.” 2015, Blog de comunicación interna  
web: <http://leliazapata.com/2012/11/27/latinoamerica-problemas-de-comunicacion-interna/>
10. Blasco-López, M<sup>a</sup> Francisca; Rodríguez-Tarodo, Almudena; Fernández-Lores, Susana. (2014, (44): 34-53). Employerbranding: estudio multinacional sobre la construcción de la marca del empleador. *Universia Business Review*, 44, 53. 12/01/2016, De Base de Datos ISOC.
11. Francisca Morales Serrano. . (2001). *La Comunicación Interna. Herramienta estratégica de gestión para las empresas.*. 20/01/2016, de CAP-UAB Sitio web: <http://www.reddircom.org/textos/f-serrano.pdf>.
12. David Gómez Ramirez. (7 de junio de 2014 ). El blog : Herramienta esencial en la comunicación interna. Consultoría y Formación en Marketing Digital y Community Management, -, -. junio 2015, De Dulantzi Social Media Base de datos.
13. José Álvarez- Razón. *Revista Electrónica Latina Especializada en Comunicación* N° 56, “Comunicación Interna, la estrategia del éxito” 2014, Issue 44, p34-53. 20.
14. Yajaira Chung. (11 Septiembre 2012). “Las reuniones entre empleados y jefes son clave para mejorar el clima laboral”. EKA, .
15. *Guía de Buenas prácticas de Comunicación Interna de FEAS* .(Caja Madrid)- Cuaderno de Buenas prácticas FEAPS.
16. Costa, J. “*La Mirada Interior*”. Apertura, Cuaderno, nº 1.