

dircom



# **MANUAL DE COMUNICACIÓN INTERNA**

Cristina Aced  
Maite Arocas  
Susana Miquel



# Índice

Prólogo .....	5
Introducción .....	7
<b>Capítulo 01: La empresa como ente comunicador</b> .....	<b>11</b>
La evolución de la comunicación interna .....	14
¿Por qué es importante la comunicación dentro de la empresa? El impacto en la reputación corporativa .....	16
Conceptos esenciales para entender la comunicación interna: identidad corporativa, propósito corporativo, cultura corporativa y orgullo de pertenencia .....	23
<b>Capítulo 02: La comunicación interna en la empresa</b> .....	<b>29</b>
El departamento de Comunicación Interna: ubicación, estructura y relación con el resto de departamentos .....	30
El perfil del director de Comunicación Interna: formación, competencias y funciones .....	35
Objetivos de la comunicación interna y relación con la comunicación externa ..	44
El ecosistema de la comunicación dentro de la empresa: comunicación ascendente, comunicación descendente, comunicación horizontal .....	47
Evolución del papel de la comunicación interna dentro de la empresa: del enfoque táctico al enfoque estratégico .....	51
Los empleados como embajadores de la empresa: <i>employee advocacy</i> y <i>employer branding</i> .....	56
Retos de la comunicación interna en el contexto actual .....	63

<b>Capítulo 03: El plan estratégico de comunicación interna</b> .....	65
El plan de comunicación interna dentro de la estrategia de la empresa .....	66
1) Fase de investigación .....	68
2) Fase de planificación .....	75
3) Fase de implementación .....	89
4) Fase de medición y valoración .....	92
La gestión de comunicación de crisis dentro de la empresa .....	97
<b>Capítulo 04: Comunicación interna en tiempos de COVID-19</b> .....	104
Reajuste estratégico .....	106
Las personas, en el centro .....	109
Impacto en la reputación .....	111
Creación de nuevos canales .....	112
Un nuevo liderazgo más honesto y transparente .....	115
Mirando al futuro .....	116
Aprendizajes que nos deja la pandemia .....	119
<b>Epílogo</b> .....	120
<b>Bibliografía</b> .....	126
<b>Agradecimientos</b> .....	135

# Prólogo

Si hablamos de Comunicación, las barreras entre “lo interno” y “lo externo” se difuminan cada día más. Hoy en día, los empleados de una organización reciben información a través del Twitter de la empresa, el perfil de LinkedIn, leen noticias de la compañía en medios generalistas y especializados y están sometidos a impactos múltiples sobre su organización desde otros canales diversos. No es fácil distinguir qué viene de dentro y qué viene de fuera.

A lo largo del pasado año 2020, y aún hoy, hemos vivido un tsunami informativo, en el que había mucho ruido, pero era preciso diferenciar qué mensajes aportaban realmente y cuáles contribuían a la infoxicación. Y en esta tarea, las organizaciones han sido, en muchos casos, el altavoz más fiable para los empleados.

Pero la Comunicación Interna es, desde mucho antes de la pandemia, una herramienta esencial para la construcción de la reputación de una marca o una compañía. Los líderes empresariales se dieron cuenta, hace tiempo, de que los principales embajadores de una marca o una organización son sus propios empleados y desde esa mirada más transversal a la organización, promovida en muchas ocasiones por las direcciones de Comunicación, se han ido definiendo las estrategias e implementando los planes de comunicación interna en casi todas las grandes y medianas empresas.

A partir del inicio de la pandemia, la comunicación con los empleados se tornó más importante que cualquier otra, porque lo primero que hubo que hacer fue darles la información necesaria para que pudieran afrontar la crisis que se estaba viviendo con la máxima seguridad: protocolos de autoprotección, consejos y procedimientos corporativos para el cuidado de la salud.

Era una situación novedosa y muy incierta a la que hubo que sumar el teletrabajo, implantado en tiempo récord, en un gran número de organizaciones.

Todo esto requirió de un esfuerzo de *engagement* para mantener a los empleados vinculados a través de plataformas de videoconferencia y trabajo colaborativo, chats y otros medios que no eran los habituales. Es cierto que no se trataba de canales nuevos, pero muchos de ellos no se usaban de manera habitual y a otros, con la crisis, hubo que darles un nuevo uso.

El manual que tiene el lector en sus manos es fruto de una rigurosa investigación, cuantitativa y cualitativa, llevada a cabo por sus autoras, que han entrevistado a un gran número de responsables de Comunicación Interna en diferentes organizaciones.

En el capítulo sobre Comunicación Interna en tiempos de Covid de este manual se reflejan algunos datos muy interesantes relativos a la dinamización de la comunicación en las organizaciones durante la pandemia, comunicación que se ha realizado *in-house*, en la mayoría de los casos, y que ha contado con la implicación efectiva de los CEOs y directivos de la primera línea, en más del 75 % de las compañías de las, cerca de 70, participantes en el estudio.

2020 ha sido un año muy distinto para todos, un año en el que se han planteado algunos retos, fruto de los enormes cambios que hemos experimentado. Los cambios, aunque no son fáciles, resultan indispensables para crecer, pero exigen cultura corporativa, flexibilidad, capacidad de adaptación y actitud positiva.



Miguel López-Quesada  
Presidente de Dircom

# Introducción

Libros sobre comunicación externa existen muchos, pero la literatura sobre comunicación interna es bastante más escasa. Consciente de esta realidad, la Asociación de Directivos de Comunicación, Dircom, se propuso llenar este vacío. Así surgió el proyecto de publicar un manual de comunicación interna que, por una parte, reflejara el estado actual de esta disciplina en España y, por la otra, sirviera de guía práctica para todos los profesionales del ámbito.

Este *Manual de Comunicación Interna* es fruto de varios años de trabajo. Para su preparación, se llevó a cabo un “Estudio sobre el Estado de la Comunicación Interna en España”, en el que participaron 118 profesionales responsables de comunicación interna con el objetivo de conocer el estado actual de la disciplina en las empresas españolas y los retos a los que se enfrenta. Los principales resultados de esta investigación se van desgranando dentro de la obra.

También se realizaron entrevistas cualitativas a profesionales que ocupan los cargos de director/a general, director/a de Comunicación, director/a de Comunicación Interna y director/a de Recursos Humanos en empresas de diversos sectores, o bien trabajan como consultores/as de comunicación independientes. A lo largo del texto, se citan ideas y fragmentos de estas entrevistas indicando el nombre del profesional y su cargo correspondiente.

Por otra parte, se celebró un *focus group* en la sede de Dircom en Madrid en el que participaron 12 personas que ocupan cargos de dirección de Comunicación, dirección de Comunicación Interna y dirección de Recursos Humanos. El objetivo de la sesión fue debatir sobre comunicación interna: quién debe gestionarla dentro de la empresa, cuál es el perfil de los profesionales que la gestionan, la situación actual y los retos de futuro, entre otros temas.

Toda la información recopilada a través de estas tres vías nos ha permitido obtener datos reales sobre cómo se percibe y se trabaja la comunicación interna en las empresas de España, y con-

trastar esta realidad con la que se plasma en la literatura existente sobre este tema. A lo largo del Manual, se citan y referencian los principales libros, informes y estudios sobre comunicación interna publicados hasta la fecha.

Con la finalidad de convertirse en una guía para todos los profesionales de la comunicación interna y para todas aquellas personas interesadas en este ámbito, este Manual tiene un marcado enfoque práctico. En el primer capítulo, se presenta la empresa como un ente comunicador en el que todo y todos comunican. Tras repasar brevemente cómo ha evolucionado la comunicación interna dentro de las organizaciones, se analiza la importancia de esta disciplina dentro de la empresa y su impacto en la reputación corporativa.

El segundo capítulo pone el foco en el departamento de Comunicación Interna y en la persona que lo lidera. Se analiza la ubicación, la estructura y la relación con el resto de los departamentos, y también se examina el perfil del director de Comunicación Interna: su formación, sus competencias y sus funciones principales. Por otra parte, se detalla el ecosistema de comunicación interna dentro de la empresa y su relación con la comunicación externa. Poniendo a los empleados en el centro de la estrategia de comunicación interna, y entendiendo que son los principales embajadores de la marca, en este capítulo se abordan temas como el *employee advocacy* y el *employer branding*. Para acabar, se apuntan los principales retos de la comunicación interna en un contexto cambiante como el actual.

En el tercer capítulo se explica cómo diseñar una estrategia de comunicación interna y se dan algunas recomendaciones para implementarla. Toda la información sobre las cuatro fases del plan estratégico de comunicación interna: investigación, planificación, implementación y medición, se resume de manera esquemática en las “fichas prácticas para poner en marcha un plan de comunicación interna en la empresa” que se recogen en el epílogo.

En el último capítulo se analiza el impacto que ha tenido la COVID-19 en la comunicación interna. Con este fin, se realizaron varias entrevistas y un estudio. La comunicación interna ha desempeñado un papel crucial durante la pandemia y se ha convertido en una prioridad del *management* actual. Aunque todavía es pronto para evaluar el alcance de los efectos de la crisis del coronavirus, ya se pueden extraer algunos aprendizajes vinculados a la comunicación interna.



Este trabajo no hubiera sido posible sin la colaboración de todos los profesionales que han participado en el “Estudio sobre el Estado de la Comunicación Interna en España” y en la encuesta “La Comunicación Interna en tiempos de pandemia en España”, las entrevistas cualitativas y el *focus group*, compartiendo su experiencia, sus conocimientos y sus inquietudes. Tampoco hubiera visto la luz sin el apoyo de Dircom. A todos ellos, muchas gracias.

***Cristina Aced, Maite Arocas y Susana Miquel***



**CRISTINA ACED**  
Consultora de comunicación y docente.

*Ver perfil profesional*



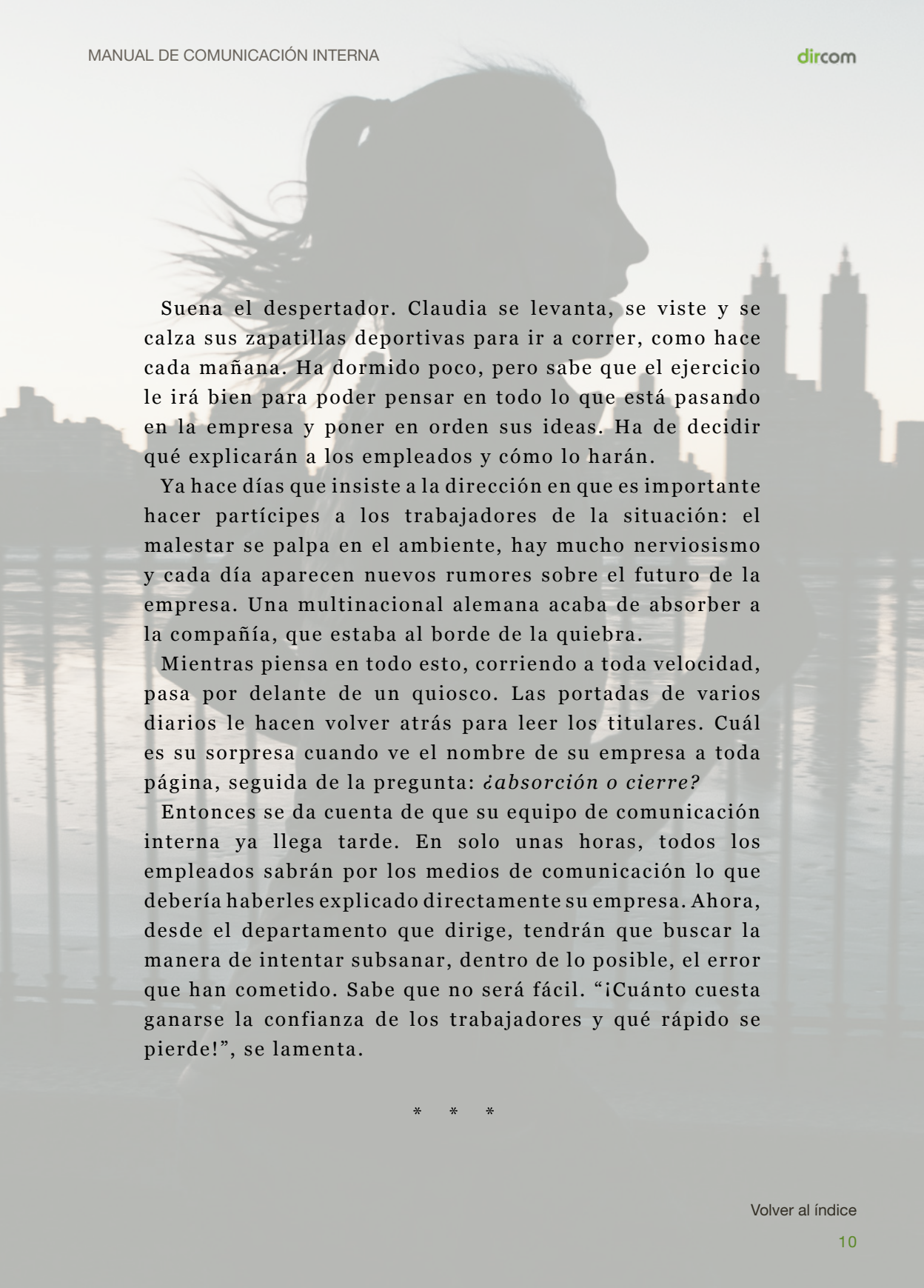
**MAITE AROCAS**  
Directora de Compás Comunicación y especialista en comunicación interna.

*Ver perfil profesional*



**SUSANA MIQUEL-SEGARRA**  
Vicedecana Grado de Publicidad y Relaciones Públicas - Universitat Jaume I.

*Ver perfil profesional*

A silhouette of a woman with her hair in a ponytail, running or jogging. The background shows a city skyline with several tall buildings, suggesting an urban environment. The overall tone is light and airy, with a soft glow.

Suena el despertador. Claudia se levanta, se viste y se calza sus zapatillas deportivas para ir a correr, como hace cada mañana. Ha dormido poco, pero sabe que el ejercicio le irá bien para poder pensar en todo lo que está pasando en la empresa y poner en orden sus ideas. Ha de decidir qué explicarán a los empleados y cómo lo harán.

Ya hace días que insiste a la dirección en que es importante hacer partícipes a los trabajadores de la situación: el malestar se palpa en el ambiente, hay mucho nerviosismo y cada día aparecen nuevos rumores sobre el futuro de la empresa. Una multinacional alemana acaba de absorber a la compañía, que estaba al borde de la quiebra.

Mientras piensa en todo esto, corriendo a toda velocidad, pasa por delante de un quiosco. Las portadas de varios diarios le hacen volver atrás para leer los titulares. Cuál es su sorpresa cuando ve el nombre de su empresa a toda página, seguida de la pregunta: *¿absorción o cierre?*

Entonces se da cuenta de que su equipo de comunicación interna ya llega tarde. En solo unas horas, todos los empleados sabrán por los medios de comunicación lo que debería haberles explicado directamente su empresa. Ahora, desde el departamento que dirige, tendrán que buscar la manera de intentar subsanar, dentro de lo posible, el error que han cometido. Sabe que no será fácil. “¡Cuánto cuesta ganarse la confianza de los trabajadores y qué rápido se pierde!”, se lamenta.

\* \* \*

# 01

## La empresa como ente comunicador



Las empresas son actualmente entes que comunican continuamente tanto a nivel interno como externo. Todo comunica y todos comunican dentro de la empresa (Cuenca y Verazzi, 2018). Por eso, aunque exista un departamento o un equipo encargado de liderar la comunicación interna, en realidad la comunicación interna depende de todas las personas que integran la organización.

Las personas son el corazón de las empresas, y tanto es así, que son ellas, con su manera de entender y gestionar cada área de la organización, quienes marcarán su rumbo. No existen dos organizaciones iguales, pero sí existen unos rasgos comunes y básicos que hacen que una empresa crezca de manera sólida y equilibrada.

Una empresa es un grupo de personas que persiguen un fin común y se rige por una serie de normas. “Las empresas las hacemos las personas”, asegura Jesús Pérez Ruiz de Valbuena, consejero delegado en Centro de Estudios Adams.

Para entender cómo se relacionan estas personas en este contexto compartido, resulta útil adoptar una perspectiva sistémica (Elías y Mascaray, 2003). Imaginemos la empresa como una red de elementos interconectados e interrelacionados. La clave no está en analizar cada uno de los elementos por separado sino las interacciones y los vínculos que se establecen entre ellos. Cualquier cambio que se produzca en uno de los elementos afecta al resto y hace que todo el sistema tenga que adaptarse.

Atrás quedaron las aproximaciones jerárquicas y burocráticas de la empresa, que poco a poco han ido dejando paso a estructuras cada vez más horizontales, abiertas y transparentes. Hoy entendemos las compañías como una red de conexiones donde la comunicación tiene un papel clave (Elías y Mascaray, 2003).

Como señalan Carreras, Alloza y Carreras (2013: p.27), autores del libro *Reputación corporativa* y colaboradores del Corporate Excellence - Centre for Reputation Leadership, actualmente vivimos en un nuevo ciclo económico que podríamos denominar “economía de los intangibles y de la reputación corporativa”. La crisis financiera de 2008 marcó el inicio de una nueva época, que se caracteriza por una pérdida de confianza creciente en empresas y gobiernos por parte de la ciudadanía, según muestra el Edelman Trust Barometer (Edelman, 2018).



En este contexto de incertidumbre, los activos intangibles, como la marca, la comunicación y la reputación, se convierten en factores clave en la economía. Ya no son los productos los que diferencian a las empresas, sino sus valores y su reputación, que se convierten en herramientas esenciales para recuperar la confianza de las personas (Carreras, Alloza y Carreras, 2013).

Ante esta realidad, la comunicación tiene un rol clave puesto que se encarga de gestionar los procesos y acciones que influyen de manera directa en la construcción de la reputación corporativa. Por su parte, la comunicación interna adquiere un papel destacado, pues es esencial para hacer frente al contexto empresarial actual, en cambio constante (Argenti, 2014; Zerfass et al., 2018), ya que la reputación corporativa se empieza a construir desde dentro de la organización (Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership, 2018).



# La evolución de la comunicación interna

Si las empresas están formadas por personas, y el ser humano es social por naturaleza, no es difícil entender que las relaciones y la comunicación tienen un papel clave en la gestión empresarial. La comunicación interna es algo inherente a la naturaleza humana y, por tanto, un proceso intrínseco y natural dentro de las organizaciones (Elías y Mas-caray, 2003).

Las personas que forman la empresa se comunican entre sí espontáneamente, sin necesidad de que la organización intermedie de ninguna manera. La comunicación y las relaciones entre las personas que forman parte de la organización son naturales y anteriores a cualquier intento de gestión.

Es decir, que desde que existen empresas, existe comunicación interna, aunque ésta no se gestionara profesionalmente. Así que podríamos considerar que este tipo de actividad comunicativa es la más antigua que vienen realizando las organizaciones con sus públicos (Carretón, en Carretón y Ramos, 2009). La comunicación interna no es, por tanto, nada nuevo. Lo que supone una novedad es la toma de conciencia de su importancia dentro de las organizaciones (Cuenca, 2018; Matilla, 2008).

Esta toma de conciencia se produce sobre todo a partir de los años 30 del siglo XX. A medida que las organizaciones van creciendo y el contexto empresarial se vuelve más complejo, y coincidiendo con la emergencia de las teorías de las relaciones humanas, las fábricas empiezan a prestar atención a los vínculos que se establecen entre los obreros (Cuenca y Verazzi, 2018; Ongallo, 2007). Es entonces cuando empiezan a preocuparse de cómo gestionar y mejorar estas relaciones (Del Pozo Lite, 2000).

Y es a partir de los años 70 cuando se empieza a hablar de la comunicación interna como disciplina (Del Pozo Lite, 1997). En los últimos años, la comunicación interna ha dejado

de ser considerada una mera técnica y ha pasado a tener un rol estratégico dentro de las organizaciones, que es el que se defiende a lo largo de este Manual.

La comunicación interna es algo transversal en la gestión empresarial. Desde esta perspectiva, la comunicación interna deja de ser concebida solo como una herramienta para transmitir el punto de vista de la dirección de la empresa y se convierte en un elemento estratégico indispensable para que todos los miembros de la organización puedan tener una visión compartida (Elías y Mascaray, 2003).



# ¿Por qué es importante la comunicación dentro de la empresa? El impacto en la reputación corporativa

Podemos definir la comunicación interna como aquella que se dirige a los públicos internos de la empresa y tiene por objetivo responder a sus preocupaciones y necesidades de información y de motivación (Del Pozo Lite, 1997; Xifra, 2017).

La comunicación interna no es un fin en sí mismo, sino un medio para lograr que las cosas sucedan, como explica el experto en la materia Alejandro Formanchuk en una entrevista . Según Almudena Alonso, Managing Director de BWC (Burson Cohn & Wolf) hasta julio de 2020, la comunicación interna tiene un poder transformador. Con esta afirmación coincide Ignacio Cristóbal, director de Recursos Humanos de la Universidad de Navarra hasta finales del pasado año 2020, quien añade que una buena comunicación interna tiene el poder de mejorar la empresa.

Es cierto que la comunicación interna busca informar, pero va más allá: también pretende comunicar. Es importante distinguir entre información y comunicación. Informar es una acción unilateral mientras que comunicar es un proceso bilateral: la comunicación en la empresa busca relacionar a las personas entre sí para facilitar su acción colectiva (Villafañe, 1999; Xifra, 2017).

Para Cuenca (2018), la comunicación interna es el conjunto de actividades comunicativas que desarrolla una organización para crear y mantener unas buenas relaciones con sus miembros y entre ellos, mediante el uso de diferentes técnicas de comunicación que les mantengan informados, integrados y motivados. Se contribuye, de esta manera, a lograr los objetivos de la empresa.



La eficacia de la comunicación interna depende del estilo de dirección y de la estructura formal de la empresa (Del Pozo Lite, 2000). “Vivimos en la era de la conversación. Estamos ante un estilo de liderazgo cada vez más democrático en el que escuchar puntos de vista es positivo para enriquecer el trabajo y tomar decisiones más acertadas”, explica Cristina Vicedo, directora general de Futurebrand cuando se realizó este estudio. “Con una buena comunicación se da coherencia a toda la gestión, se entienden las decisiones, y las personas se sienten parte importante de la vida de la compañía. Esto es imprescindible para conseguir un compromiso auténtico por parte de los empleados”, sostiene Miguel Ángel Merino, CEO de Línea Directa.

Por estas razones, podemos considerar que la comunicación interna es un asunto de alta dirección. “La dirección debe implicarse y tomar partido de manera activa, dar credibilidad y coherencia predicando con el ejemplo en el proceso de comunicación”, asegura Juan Pedro Moreno, presidente de Accenture España (2015 - febrero 2020). También Iñaki Perkins, director general de WiZink, considera esencial que los directivos asuman su responsabilidad de



promover y potenciar la comunicación interna, y den ejemplo para que esta funcione. “Si no es algo en lo que se cree desde la dirección no sirve de nada”, constata Almudena Alonso, Managing Director de BWC (Burson Cohn & Wolf) hasta julio de 2020.

“La comunicación interna es una de nuestras responsabilidades”, añade Jean-Paul Rignault, CEO de AXA España desde 2013 a 2019. Aunque, como matiza Andrés Muñoz de Dios, gerente de Metro Tenerife, eso no significa que la alta dirección tenga que estar en el día a día. La función del máximo directivo, explica Manuel de la Hoz, CEO y director de Comunicación de Woll Consultores, es supervisar la estrategia global de comunicación y entender la comunicación interna como una herramienta para impulsar la estrategia de negocio. La implicación de la alta dirección es, por tanto, fundamental, coinciden Montserrat Solsona, presidenta y fundadora de Solsona Comunicación; Miguel Ángel Merino, CEO de Línea Directa, y Marcelino Oreja, consejero delegado de Enagás. No obstante, no es solo un tema de directivos, sino que la comunicación interna requiere de la implicación de toda la organización.



Aunque suele relacionarse la comunicación interna con los empleados, en realidad hay muchos más grupos de personas que interactúan dentro de una organización: propietarios, empleados, proveedores y clientes. A todos ellos les podemos considerar públicos internos. No obstante, no siempre es el departamento de Comunicación Interna el encargado de gestionar las relaciones con todos ellos. Por ejemplo, el departamento de Atención al Cliente puede encargarse de atender las relaciones con los consumidores, y la relación con los propietarios puede depender directamente del equipo de dirección de la empresa. La forma de estructurarlo variará en función del organigrama de cada organización. Profundizaremos más en los públicos internos en el *Capítulo 3: El plan estratégico de comunicación interna*.

Como acabamos de ver, la comunicación interna se ocupa de gestionar las relaciones entre los diferentes *stakeholders* internos e influye en la forma en que estos perciben la organización. Por tanto, podemos decir que la comunicación contribuye a la creación de la reputación corporativa, a nivel interno pero también externo, pues los públicos internos se convierten en portavoces de la empresa también fuera del trabajo, en su contexto familiar y de ocio. Comparten la manera en que perciben la empresa con sus familiares, amigos y con otras personas con las que interactúan en su día a día, y de esta forma influyen también en la reputación externa de la compañía. Como dice Xifra (2017), “las relaciones públicas internas son un parámetro crucial de la reputación exterior”.

Por reputación entendemos cómo perciben los grupos de interés a la empresa, es decir, la opinión que tienen de ella. La reputación interna hace referencia a cómo perciben los públicos internos a la organización para la que trabajan; mientras que la reputación externa es cómo la perciben los *stakeholders* externos. No obstante, es esencial tener en cuenta que la reputación comienza dentro de la organización (Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership, 2018).

Este sentimiento depende de dos factores: lo que la empresa hace y dice de sí misma (comportamiento organizativo), y lo que los demás dicen de la empresa, a partir de su experiencia directa o indirecta con ella (Aced, 2018; Fombrun, 1996).

La primera parte de la suma depende directamente de la propia organización, de su comportamiento y de lo que comunica. Por eso, es fundamental que la compañía pueda cumplir lo que comunica, pues de lo contrario existirá una incoherencia entre lo que dice ser y lo que es que afectará de manera negativa a su reputación.

En realidad, como apuntan algunos autores (Xifra, 2017), la organización no puede gestionar directamente su reputación, que es una percepción. Lo que puede y debería gestionar es la forma en que se relaciona con sus públicos, que impacta directamente en su percepción sobre la empresa.

Aunque el término suele usarse en singular, algunos autores proponen hablar de reputaciones en lugar de reputación (Fombrun, 1996; Xifra, 2017). Charles Fombrun, cofundador del Reputation Institute y uno de los mayores expertos en reputación a nivel mundial, explica en el libro *Reputation* que existen tantas reputaciones como públicos tiene la organización. Este enfoque se basa en la idea de que todos los colectivos que se relacionan con la empresa interactúan continuamente entre sí: por ejemplo, los clientes se relacionan con los trabajadores, los trabajadores a su vez interactúan con los proveedores, etc.

Ya hemos visto anteriormente que, en la actual economía de los intangibles, la reputación tiene un valor incalculable y es uno de los factores de diferenciación con la competencia. Una buena reputación permite ganar y mantener la credibilidad entre los grupos de interés y por eso se convierte en la herramienta de gestión para fortalecer la confianza (Carreras, Alloza y Carreras, 2013). Además, gozar de una buena reputación facilita la captación y retención de talento, aumenta el compromiso de los empleados, y se traduce en menor absentismo y más productividad. Genera, en palabras de Ignacio Cristóbal, director de Recursos Humanos de la Universidad de Navarra hasta octubre de 2020\*, una “felicidad productiva” entre los trabajadores.

“La comunicación interna es un elemento clave para motivar a nuestros colaboradores y lograr su compromiso con nuestro proyecto, algo crítico si queremos atraer, retener y mantener a los mejores en nuestro equipo”, asegura Iñaki Perkins, director general de WiZink entre 2016 y 2019. “Ayuda a retener al talento interno generando orgullo de pertenencia”, añade Almudena

---

\*Actualmente es el gerente de la Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad de Navarra.

Alonso, Managing Director de BWC (Burson Cohn & Wolf) hasta el pasado año. “La comunicación interna es la base para lograr un buen ambiente laboral, permitiendo que los trabajadores se sientan implicados con los éxitos conseguidos, estrechen relaciones entre ellos y tengan un mayor conocimiento de la estrategia global de la empresa”, señala Carme Miró, CEO de AppleTree.

“Una compañía con una vocación de permanencia en el tiempo no se puede permitir fallar en comunicación interna”, asegura Guillermo Bell, presidente ejecutivo de Grupo 5. Como apunta Juan Pedro Moreno, presidente de Accenture España (2015 - febrero 2020), “es muy difícil encontrar una compañía exitosa con una mala comunicación”. Añade que “todo comunica”: la figura del CEO, los empleados, las oficinas e incluso la manera de vestir. Por eso la comunicación interna juega un papel fundamental para que todos los profesionales de la organización transmitan un mensaje coherente. “Los clientes valoran la coherencia, que seas y entregues lo que comunicas”, sostiene. “Para mejorar la experiencia del cliente hay que empezar por entender y gestionar la experiencia del empleado”, asegura Miguel Ángel Merino, CEO de Línea Directa. Como en su día dijo Richard Branson, el fundador de la multinacional Virgin, “si cuidas de tus empleados, ellos cuidarán de tus clientes y de tu negocio”.

También para Manuel del Castillo González y José Manuel Garrido García, director general y director de Área de Relaciones Institucionales y Comunicación de Cajasierte, respectivamente, resulta esencial lograr un mayor alineamiento de los empleados con la cultura y la estrategia de las organizaciones, lo que les convierte en embajadores de la empresa que mejoran el grado de credibilidad de los mensajes, así como su notoriedad y reputación. El hecho de que los empleados tengan un papel clave en la reputación corporativa externa ha contribuido notablemente a la revalorización de la comunicación interna dentro de la empresa en los últimos tiempos, como explica Ignacio Cristóbal, de la Universidad de Navarra.

Además de influir en la reputación corporativa, una buena comunicación interna es esencial en la gestión de personas y “contribuye de manera directa a la competitividad de las empresas”, asegura Marcelino Oreja, consejero delegado de Enagás. “Los empleados se convierten en auténticos evangelizadores de marca, consiguiendo mayor rentabilidad de forma indirecta y convirtiéndose en un pilar esencial a largo plazo”, sostiene Carme Miró, CEO de AppleTree.



Invertir en comunicación interna es rentable porque “no es necesaria una inversión elevada y tiene unos resultados claros”, añade Pedro Pisonero, director general de Iberaval. El principal retorno es el compromiso e implicación de los empleados que, cada uno desde su posición, consiguen unos resultados excepcionales, prestando un servicio diferenciador, considera Miguel Ángel Merino, CEO de Línea Directa.

Paloma Miña, experta en comunicación, lo explica de una manera muy gráfica: “Los protagonistas de nuestras películas (empresas) son los empleados. Nosotros, como productores, debemos asumir el coste en materia de reputación que tendrá nuestra historia al exponerla en los cines, hacer de ella algo visible sabiendo cómo gestionarla, siempre de la mano de nuestro director (el CEO). Somos comunicadores, transmisores de mensajes y facilitadores de vehículos para que esa película sea un éxito, de crítica y de público”.



# Conceptos esenciales para entender la comunicación interna: identidad corporativa, propósito corporativo, cultura corporativa y orgullo de pertenencia

Uno de los objetivos de la comunicación interna es construir e impulsar la cultura corporativa. Pero ¿qué es la cultura corporativa? Conocer los fundamentos de la identidad y la cultura corporativa es imprescindible para poder llevar a cabo una buena comunicación interna.

La **identidad corporativa** es el conjunto de características centrales, perdurables y distintivas que identifican a una organización y la diferencian de otras de su entorno (Capriotti, 2009). La identidad es el ADN de la organización y es imprescindible tenerla bien clara antes de empezar a comunicarse con los públicos de interés (Aced, 2018). Depende de la organización, que es la encargada de definirla y proyectarla entre sus públicos para conseguir que estos se formen una buena imagen de ella (Villafañe, 1999).

La identidad corporativa está formada por la **filosofía corporativa** y la cultura corporativa. La filosofía corporativa son los principios sobre los que se asienta la organización y está constituida por tres elementos:



La **misión** define la actividad a la que se dedica la organización. Responde a la pregunta: ¿qué hace la empresa?



La **visión**: es la perspectiva de futuro y responde a la cuestión: ¿dónde quiere llegar la empresa?



Los **valores**: son los atributos propios de la organización, aquellos que definen su forma de comportarse y trabajar. Son la respuesta a la pregunta: ¿cómo se comporta la organización?

Para Pedro Pisonero, director general de Iberaval, la comunicación interna es un elemento vertebrador en la empresa, que repercute en la mejor marcha de la compañía y que sirve para cohesionar planteamientos y acción, o lo que es lo mismo, aunar visión y misión. Es uno de los pilares de la gestión empresarial para dar a conocer los valores fundamentales de la compañía, haciendo a los colaboradores partícipes de la visión corporativa, coincide Serge Le Bolès, CEO de BNP Paribas PF en España, y actuando por tanto como elemento cohesionador, añade José M<sup>a</sup> Feliú, director de Recursos Humanos del RACC.

Es función de la comunicación interna, explica Ricardo Hernández, director de Comunicación y Asuntos Públicos para Europa en Mondelēz International, “definir, hacer evolucionar y difundir el propósito, los valores y la cultura de la compañía, en un proceso continuo y circular,



en el que los valores se asienten y refuercen con un liderazgo basado en el ejemplo de los líderes y en los modelos de comportamiento”.

La comunicación interna es “la herramienta a través de la cual el liderazgo de la empresa comparte el propósito corporativo con todos los trabajadores”, sostiene José Antonio Llorente, CEO de LLYC. Es una herramienta muy potente para liderar, añade Araceli Díez, responsable de Comunicación Interna en Tecnalía, y para motivar a los empleados y que se sientan parte activa de la cultura corporativa.

El **propósito corporativo** es un concepto estrechamente ligado a la misión, visión y valores de la empresa, que hace referencia “a la motivación por la que existe la organización, a su razón de ser y a su porqué” (Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership, Canvas y Dircom, 2019: 18). El sentido de propósito va más allá de lo puramente económico y también contempla cuál quiere la empresa que sea su impacto y su contribución a la sociedad.

No obstante, existe una correlación positiva directa entre el propósito y la cuenta de resultados, y no solo eso, sino también entre propósito y reputación corporativa (Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership, Canvas y Dircom, 2019; LLYC, 2018). De hecho, el propósito es, junto al impacto social positivo, los valores corporativos, la visión de futuro, y los temas relacionados con el trabajo diario de cada empleado, uno de los aspectos que mayor impacto tiene en la generación de confianza en los empleados, según los resultados del *Trust Barometer Global Report de Edelman* (2019).

La definición del propósito corporativo es una tendencia creciente en el ámbito empresarial, según el estudio “*Approaching the Future: Tendencias en Reputación y Gestión de Intangibles 2019*” (Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership, Canvas y Dircom, 2019). Esta razón de ser se articula a través de los valores, las actitudes y los comportamientos de todos los empleados, y se transmite en todos los puntos de contacto que la organización tiene con la sociedad y su entorno.

La **cultura corporativa** es el sistema de creencias, valores y normas compartidas que guían el comportamiento de las personas en una organización. Estas reglas del juego no escritas caracterizan el estilo, la personalidad y el clima de la empresa (Capriotti, 2009; Elías y Mascaray, 2003; Schein, citado en Del Pozo Lite, 2000).

Todas las organizaciones tienen cultura corporativa, esté o no formalizada. No se trata de una realidad estática, sino que evoluciona en el tiempo, a medida que evoluciona la propia organización y su entorno (Cuenca y Verazzi, 2018). “Son los empleados con sus conversaciones y su manera de relacionarse con la organización y con sus compañeros quienes crean la cultura corporativa de una compañía”, explica Lara Guirao, coordinadora de Comunicación de Grupo Indukern.

Cambiar la cultura corporativa es posible pero no es fácil (Elías y Mascaray, 2003). Iñaki Perkins, director general de WiZink hasta abril de 2019, explica un caso de éxito de cambio cultural. En el banco que lidera, lanzaron una nueva marca y estrenaron nueva sede, un proceso que fue acompañado de la puesta en marcha de una nueva cultura corporativa. “La comunicación interna ha sido una herramienta de gestión de personas fundamental y una palanca de cambio para adoptar nuestros valores y comportamientos”, explica. Añade que les ha ayudado a reducir la resistencia contextualizando el cambio y enfatizando los beneficios. “Las empresas son entidades vivas en continuo cambio y la comunicación interna debe ser un catalizador para que los colaboradores los asuman con la rapidez que el negocio requiere, con confianza y compromiso”, añade Enrique Magan, director de Cambio Cultural de WiZink hasta septiembre de 2020.

Si la identidad corporativa es la personalidad de la empresa, la cultura es la ideología corporativa (Charles Handy Roger Harrison, citado en Villafañe, 1999). Para Villafañe (1999), la cultura corporativa se forma a partir de tres dimensiones: lo que es la organización (identidad), lo que piensa (los valores) y lo que hace (su comportamiento).

Al ser la suma de estos tres componentes, la cultura empresarial influye de manera decisiva en el desarrollo de la comunicación interna, pues solo podrá existir comunicación interna si la cultura de la empresa lo permite y lo facilita (Del Pozo Lite, 2000).

La cultura corporativa cohesiona internamente a la organización, creando sentido de pertenencia y orgullo corporativo, y favorece la implicación de las personas en el proyecto empresarial, haciendo converger los intereses individuales y los corporativos (Villafañe, 1999).

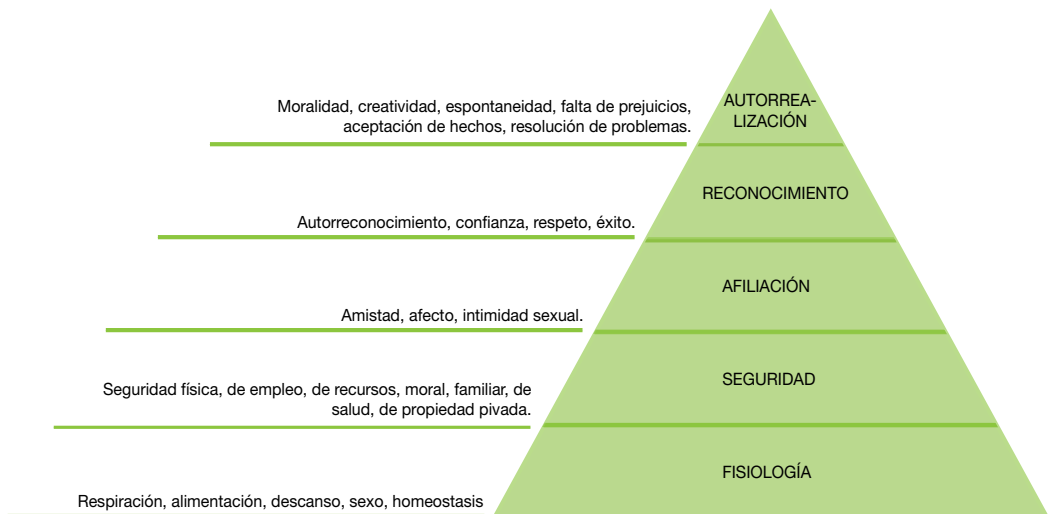
Como explica Cristina Vicedo, directora general de Futurebrand cuando se elaboró este estudio, mantener una comunicación fluida permanente con los equipos es una manera de forta-

lecer el orgullo de pertenencia y el espíritu de equipo. Algo “particularmente importante en el caso de compañías con amplia presencia internacional y que deben preservar una cultura en torno a los mismos valores”, añade.

“Hoy nadie duda que un empleado motivado y orgulloso de su empresa tiene un mejor desempeño diario. Y una comunicación interna transparente y eficaz es, a su vez, fundamental para que se desarrolle esa motivación y ese orgullo”, asegura José Sevilla, consejero delegado de Bankia.

Contribuir a crear un sentido de pertenencia y fortalecerlo es uno de los objetivos principales de la comunicación interna, coinciden varios de los profesionales entrevistados para la realización de este Manual, como Cristina Agudo, responsable de Comunicación para España y Portugal de British American Tobacco, y Cristina Camino, Senior Brand Consultant de Futurebrand.

Por **orgullo de pertenencia** entendemos la satisfacción de una persona al sentirse parte de una comunidad. Es el sentimiento de arraigo e identificación de un individuo con un grupo, que genera compromiso con ese colectivo (Brea, 2014). Pertenecer y ser aceptado por un grupo es una necesidad humana fundamental, según la Pirámide de Maslow (representada a continuación).



En el ámbito empresarial, el sentido de pertenencia es un activo muy valioso, pues es lo que hace que las personas se identifiquen con la organización y se sientan orgullosas de formar parte de ella. Este sentimiento solo se logra si los empleados se sienten apreciados y valorados por la organización (Berceruelo, 2014). Y aquí es donde la comunicación interna juega un papel clave, puesto que, como explica José Sevilla, consejero delegado de Bankia, para que una persona sienta orgullo de pertenencia a su empresa, es primordial que conozca toda la realidad de la misma, y no solo aquella parcela que esté directamente ligada a su desempeño diario. También es importante que sepa cómo contribuye a la consecución de los objetivos corporativos y que sienta que su aportación es fundamental para lograrlos, aspectos a los que también contribuye la comunicación interna. El trabajador ha de sentirse protagonista de la acción que lleva a cabo la empresa, en palabras de José M<sup>a</sup> Sánchez del Monte, director de Comunicación de Iberaval.

Como explica Marcelino Oreja, consejero delegado de Enagás, para que el empleado se sienta comprometido, “es necesario que sea consciente de la importancia de su trabajo, que conozca los logros a los que contribuye, se sienta valorado y escuchado”. Julio Carlavilla, director de Comunicación para España y Portugal de Citi, añade que la comunicación interna tiene que hacer ver a los empleados su aportación a la misión de la empresa y a su impacto positivo en la sociedad.



# 02

## La comunicación interna en la empresa



# El departamento de Comunicación Interna: ubicación, estructura y relación con el resto de los departamentos

La comunicación interna es un proceso intrínseco dentro de las organizaciones, como hemos visto en el capítulo anterior. Pero que sea algo natural no significa que no necesite ser gestionado. De hecho, gestionar la comunicación interna es indispensable para el buen funcionamiento de la empresa. La comunicación interna es inherente y a la vez transversal a la gestión empresarial, como señalan Elías y Mascaray (2003).

Si entendemos la comunicación interna como eje vertebrador de las relaciones dentro de la empresa y como herramienta de liderazgo, es esencial una gestión transversal que implique a toda la organización. Pero, ¿qué departamento debería liderar esta gestión? Lo cierto es que actualmente no existe consenso sobre dónde debería ubicarse (Cuenca y Verazzi, 2018). Históricamente, los departamentos de Recursos Humanos y de Comunicación se han disputado esta función.

Justo Villafañe (1999: 302) habla de “fractura casi generalizada entre los departamentos de Recursos Humanos y las direcciones de Comunicación” sobre quién debe hacerse cargo de la comunicación interna. El autor aboga por gestionar la comunicación interna desde el área de comunicación, pues considera que el público interno de una compañía es un público más con el que la organización se comunica habitualmente, con sus particularidades y necesidades concretas, al igual que sucede con el resto de los públicos.

En las entrevistas realizadas para la elaboración de este manual a dircoms y directores de Recursos Humanos, se constató que los profesionales de la comunicación suelen proponer gestionar la comunicación interna desde este departamento, mientras que los profesionales

de recursos humanos consideran que lo más adecuado es que sean ellos quienes se ocupen de esta función. Es decir, que cada departamento sitúa la comunicación interna en su terreno.

Sin embargo, también son muchos los expertos y profesionales del ámbito que defienden un enfoque colaborativo (Aced, 2018; Argenti, 2014; Arroyo y Yus, 2007; Cuenca y Verazzi, 2018; Formanchuk, 2011; Xifra, 2014) y consideran que ambos departamentos deberían colaborar en la gestión de la comunicación interna. Al final, que la función de comunicación interna se ubique en una u otra parte del organigrama dependerá de cómo entienda esta función la dirección y de qué enfoque le dé. La alta dirección tiene un papel clave en la comunicación interna, no solo por sus decisiones sino también por sus actitudes.

“No se trata ya de una necesidad; hoy es un imperativo para todas las organizaciones que quieran alcanzar la excelencia”, asegura el documento “Claves para entender la relación estratégica entre las áreas de Comunicación y Recursos Humanos” elaborado tras la celebración del HR & Dircom International Forum, organizado por Dircom, Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership y DCH, Organización Internacional de Directivos de Capital Humano. “Con independencia de quién sea el responsable de la función de comunicación interna, lo esencial es que exista una corresponsabilidad y un coliderazgo entre ambos ámbitos de gestión”, añade el informe.

Una de las funciones de la comunicación interna es favorecer una comunicación fluida entre todos los empleados para la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa, generando un buen clima de trabajo que promueva los valores y la cultura corporativa. “Para lograr este objetivo necesita de la colaboración de todos los demás departamentos, sobre todo de Recursos Humanos, por ser éste el eslabón con la plantilla”, reflexiona María Arroyo Fernández de Castro, del departamento de Comunicación y RR.PP. de Metro Tenerife. El gerente de la empresa, Andrés Muñoz de Dios, coincide en que la comunicación interna y recursos humanos “van de la mano”.

Esta perspectiva colaborativa es también la que defendieron los directores de Comunicación y de Recursos Humanos que participaron en el *focus group* organizado por Dircom para la elaboración de este Manual. Muchos de los participantes propusieron crear comisiones o equipos multidisciplinares de trabajo para gestionar la comunicación interna, en los que



participen personas de distintos departamentos. En la reunión también se defendió la necesidad de que comunicación y recursos humanos colaboren estrechamente.

Aunque, como señala José M<sup>a</sup> Feliú, director de Recursos Humanos del RACC, “depende de la cultura de cada compañía y de su madurez organizativa”. Explica que para ubicar de manera correcta el departamento de Comunicación Interna primero hay que entender cómo es la compañía, su tradición, los roles de poder... “Pero siempre es recomendable que esté cerca de las fuentes que emanan la cultura corporativa”, añade.

En empresas como Naturgy, Bricor, Citi, Bankia, Nestlé o Canon, la comunicación interna se gestiona desde el departamento de Comunicación, mientras que en otras como Red Eléctrica Española, Rentokil Initial o el RACC, depende de Recursos Humanos.

Más allá de dónde se ubique el liderazgo de la comunicación interna, la mayoría de los participantes del *focus group* destacó la importancia de la profesionalización: sea cual sea el departamento que se responsabilice es esencial que esté integrado por profesionales formados y preparados para realizar una gestión eficaz de la comunicación interna. Como señala Argenti (2014), este tipo de comunicación requiere expertos en comunicación corporativa que tengan relación directa con la alta dirección y a quienes se permita participar en el diseño de la estrategia global de la compañía.

De todas formas, actualmente la tendencia es que la comunicación interna pase a depender del departamento de Comunicación. Desde los años noventa del siglo XX, esta función ha ido desvinculándose paulatinamente de las divisiones de Recursos Humanos para pasar a formar parte de las direcciones de Comunicación (Cuenca y Verazzi, 2018).

Según datos del “Estudio sobre el Estado de la Comunicación Interna en España” llevado a cabo por Dircom durante el primer trimestre de 2018, actualmente la responsabilidad de la comunicación interna recae en la mayoría de las empresas (en especial en el caso de multinacionales y de compañías grandes) en el departamento de Comunicación Corporativa (54.3 %) seguido del de Recursos Humanos (18.6 %). Menos habitual es que dependa del departamento de Marketing (6 %) o directamente de gerencia (2.5 %).



La comunicación interna es, de hecho, una de las principales funciones del departamento de Comunicación, después de la relación con los medios y la comunicación *online*, y se perfila como una de las áreas de comunicación que ganará más peso en el futuro. Así se desprende del informe “Estado de la comunicación en España 2018”, realizado por Dircom.

La existencia de un departamento exclusivamente dedicado a la comunicación interna depende del tamaño y del tipo de empresa, y es más habitual que cuenten con él las compañías grandes y multinacionales, según el estudio “Internal communication in Europe”, llevado a cabo por ASCAI y FEIEA (European Association for Internal Communication) en 2018. Casi el 60 % de las empresas encuestadas para esta investigación contaba con un departamento dedicado a la comunicación interna, mientras en el 40 % de los casos, esta función se integraba dentro de otro departamento: el de Comunicación Corporativa (14.1 %), el equipo del CEO (6.0 %) y Recursos Humanos o Comunicación Externa (en el 5.8 % de los casos).

Siguiendo con el “Estudio sobre el Estado de la Comunicación Interna en España” realizado por Dircom, vemos que los departamentos con los que comunicación interna mantiene una relación más estrecha son el de Comunicación Externa, el equipo directivo y el departamento de Recursos Humanos. Por el contrario, con los departamentos Legal, Financiero y de Auditoría son con los que colabora menos, datos que coinciden con los arrojados por el estudio de ASCAI y FEIEA a nivel europeo.

Sin duda, es indispensable que comunicación interna y comunicación externa trabajen de la mano para alinear los mensajes que se difunden tanto a los grupos de interés internos como externos (Argenti, 2014). Esta estrategia coordinada no solo revierte en una mayor coherencia, sino que también permite a las organizaciones asegurarse de que los empleados conocen la versión corporativa de los hechos, lo que puede mitigar una versión contraria ofrecida por los medios de comunicación (Argenti, 2014).

La cercanía del equipo de Comunicación Interna con el comité ejecutivo es mayor en las empresas multinacionales que en las que solo tienen presencia nacional, según el estudio llevado a cabo por Dircom. No es un tema baladí si tenemos en cuenta que el apoyo de dirección es esencial para que la comunicación interna pase a tener un papel estratégico y deje de ser vista como una simple herramienta. Como se concluyó en el HR & Dircom International

Forum, es indispensable que los máximos responsables de comunicación interna estén presentes en el comité directivo y reporten de forma sistemática al máximo poder ejecutivo de la organización.

Alberto Berges, director general de Solunion, explica que en su empresa la comunicación interna depende de la misma dirección corporativa que la comunicación externa porque “no podemos concebirlas por separado si queremos que nuestros mensajes sean coherentes<sup>2</sup>”. A su vez, el área de Comunicación Corporativa depende directamente de dirección general y forma parte del comité de dirección. La implicación de la dirección en la estrategia de comunicación interna “potencia el desarrollo de equipos multidisciplinares y propicia un buen clima laboral”, añade Berges.

En cuanto a la estructura del departamento de Comunicación Interna, según el “Estudio sobre el Estado de la Comunicación Interna en España” de Dircom, en un 35.6 % de las empresas el equipo está formado por solo una persona, en el 42.4 % de los casos hay dos o tres personas, y en el 22 %, cuatro o más profesionales. Los equipos dedicados a comunicación interna suelen ser más numerosos en las empresas multinacionales.

En la mitad de las empresas encuestadas, la plantilla dedicada a comunicación interna ha permanecido estable en los últimos tres años, y el 33.9 % tiene previsto aumentar sus equipos en los próximos tres años. El 37.2 % de las empresas ha incorporado a su plantilla a un experto en comunicación digital, y en un 39 % de los casos el departamento de Comunicación Interna suele contar con el apoyo de agencias y consultoras externas.

Si se analiza el tipo de gestión de la comunicación interna, la mayoría de las empresas (62.7 %) optan por una gestión centralizada, en la que el equipo central define las estrategias y los contenidos corporativos y los equipos locales las adaptan. Una de cada cuatro empresas efectúa una gestión coordinada, donde el equipo central actúa como punto de referencia de los equipos locales, y un 11.9 % se decanta por la gestión descentralizada, donde cada equipo local tiene su propio director de Comunicación Interna que define la estrategia y los contenidos.

---

<sup>2</sup>Profundizamos en la relación entre comunicación interna y externa en el apartado “Objetivos de la comunicación interna y relación con la comunicación externa”.

# El perfil del director de Comunicación Interna: formación, competencias y funciones

Todos los profesionales de comunicación interna que han participado en el “Estudio sobre el Estado de la Comunicación Interna en España” de Dircom tienen titulación universitaria. La más habitual es la de periodismo (52.5 %), seguida de publicidad y relaciones públicas (22.9 %), económicas y empresariales (10.2 %), derecho (6.8 %) y marketing (4.2 %).

Un 8.4 % de los participantes posee más de una titulación superior (el 5.1 % tienen dos, el 2.5 % tres y el 0.8 % cinco) y un 10.6 % ha cursado titulaciones que, en principio, no guardan una relación directa con el puesto de comunicación que desempeñan (como historia del arte, dirección escénica y dramaturgia, ciencias de la educación, etc.).

La formación académica del 84.7 % de los profesionales se completa con estudios de posgrado (máster o doctorado). Casi la mitad de los encuestados se ha especializado en comunicación corporativa, el 15.3 % en marketing y dirección comercial, el 8.5 % en redes sociales, el 6.8 % en Recursos Humanos y el 5.1 % en nuevas tecnologías. Además, hay un 17.8 % de ellos que poseen varias titulaciones de posgrado.

Sin duda, tener conocimientos de comunicación y de *management* resulta crucial para desempeñar las funciones de comunicación interna. Más allá de la formación reglada, es también importante que el profesional de la comunicación interna tenga un conocimiento profundo de la empresa y del sector en el que opera, como quedó reflejado en el *focus group* celebrado en Dircom con directores de Comunicación y de Recursos Humanos. Algunos de los participantes destacaron la necesidad de tener un contacto directo con el día a día de la organización. Es un error intentar hacer comunicación interna sin un contacto permanente y fluido con los empleados que nos permita conocer sus necesidades (Arroyo y Yus, 2007).

Otras capacidades esenciales para poder desempeñar estas funciones adecuadamente son la empatía, la escucha activa, habilidades de expresión oral y escrita, el don de gentes, la visión a largo plazo y la integridad. También son muy útiles habilidades como la capacidad de análisis, de priorizar y la resiliencia para adaptarse a los cambios. Contar con experiencia previa en el ámbito del periodismo puede ser útil, aunque no es indispensable.

La comunicación interna es mucho más que un tablón de anuncios, un buzón de sugerencias y el envío de unos cuantos e-mails semanales. Rafael Solís, director de Comunicación y Gestión de *Stakeholders* de EDP Corporate Renovavéis, destaca tres funciones fundamentales de este departamento: informar, motivar y generar sinergias. Eva Muñoz, directora Corporativa de Comunicación de Solucion Seguros, añade dos tareas más: acompañar en el proceso de cambio, que es constante en el contexto actual, y fomentar y fortalecer los valores y la identidad de la compañía internamente.

Alinear a las personas con el negocio es el principal cometido de este departamento, coinciden Laura Escribano, jefa de Prensa de Foro de la Industria Nuclear Española (Foro Nuclear); Enrique Magan, director de Cambio Cultural de WiZink hasta septiembre de 2020, y José M<sup>a</sup> Sánchez del Monte, director de Comunicación de Iberaval.

“Crear comunidad dentro de la compañía y conseguir un espacio de diálogo que satisfaga las expectativas de los empleados y de la dirección” es también tarea del departamento de Comunicación Interna, según Germán del Real Urbano, director general Corporativo y de Comunicación de Ayesa. Todo esto, construyendo puentes entre lo que la empresa necesita comunicar y lo que los empleados quieren escuchar, añade María Moreno Portillo, experta en comunicación.

Se trata, como explica Ana Lozano, directora de Comunicación y Marketing de Grupo 5, de construir espacios transversales que faciliten la comunicación entre diferentes personas de la empresa y que impacten positivamente en el negocio. José M<sup>a</sup> Feliú, director de Recursos Humanos del RACC, coincide en la necesidad de generar diálogo entre las personas de la organización. Añade que es esencial escuchar estas conversaciones con atención, para detectar las necesidades de información y darles respuesta a través de los canales establecidos, evitando de esta manera la creación de diálogos paralelos. Un aspecto esencial si tenemos en

cuenta que según el libro *Disrupting the Function of Internal Communications*, publicado por IC Collectif (2017), el 90 % de la comunicación interna recibida por un empleado no la genera ni distribuye el departamento de Comunicación Interna, sino los propios empleados.

El papel del departamento de Comunicación Interna es enriquecer esa conversación natural entre los miembros de la organización, no sustituirla. “Canalizarla de manera que contribuya a crear valor para la marca y para los objetivos de negocio de la compañía”, asegura Cristina Camino, Senior Brand Consultant de Futurebrand.

Los profesionales de este departamento deben actuar como conectores de esas conversaciones y ser capaces de trasladarlas a la alta dirección, participando también en la comunicación no formal como dinamizadores y facilitadores, según Ana Lozano, directora de Comunicación y Marketing de Grupo 5.

Ana Gago, responsable de Comunicación Interna de AXA España, destaca el doble objetivo de incentivar y escuchar la comunicación de los empleados. “La comunicación informal siempre existirá”, asegura el experto en comunicación Ramón de Salas, pero será menos intensa en la medida que los empleados cuenten con canales de comunicación en los que puedan participar. “Hay que superar el miedo que supone dar un altavoz a la gente”, añade.

Los canales por los que fluye la comunicación dentro de la empresa son muy diversos y es tarea del departamento de Comunicación Interna tenerlos identificados e intentar ordenarlos, señala José Manuel Garrido García, director general y director de Relaciones Institucionales y Comunicación de Cajasieta. “La función del departamento de Comunicación Interna es canalizar bien esos foros, moderarlos y encauzarlos para que no se conviertan en conversaciones y mensajes sin sentido, sino que vayan en la línea de los objetivos y la estrategia marcados”, puntualiza Laura Escribano, jefa de Prensa de Foro de la Industria Nuclear Española (Foro Nuclear).

“El rol del director de Comunicación Interna es alinear los mensajes que reciben los empleados y coordinar su difusión de la manera más eficaz posible, favoreciendo la cohesión, pero a la vez fomentar un clima de apertura al cambio y de innovación”, destaca Carmen Gómez, directora Senior Corporativa de LLYC.

Porque, como apunta María Arroyo Fernández de Castro, del departamento de Comunicación y RR.PP. de Metro Tenerife, la comunicación interna no es una parcela exclusiva del departamento que la gestiona, pues todas las personas de una empresa “nos comunicamos en el día a día, en nuestro trabajo y en nuestras relaciones con los compañeros”. Y no solo comunican las palabras, puntualiza Araceli Díez, responsable de Comunicación Interna en Tecnalía, también los gestos, las decisiones, las actitudes y los comportamientos de todos los que integran una organización. Por estas razones, el departamento de Comunicación Interna debería trabajar en colaboración con todas las áreas de la empresa, añade Eva Muñoz, directora Corporativa de Comunicación de Solunion Seguros.

La digitalización y la incursión de las herramientas digitales dentro de las organizaciones ha dado un mayor protagonismo a los profesionales de comunicación interna, que han pasado a convertirse en unos “*project leaders*” internos, explica Pilar González Tejedor, Corporate Communications & Marketing Services Manager de Canon España.

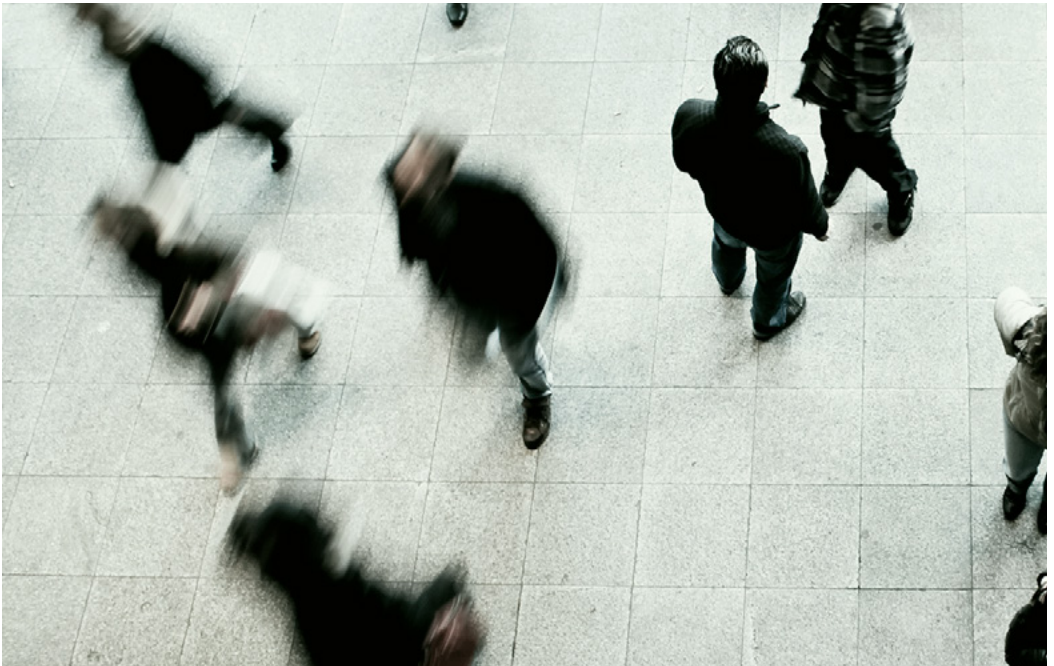


Herramientas como Yammer, Microsoft Teams y Sharepoint, por poner solo algunos ejemplos, permiten crear nuevos espacios digitales de trabajo que no solo incrementan la productividad, sino que empoderan a los empleados, que pueden compartir su conocimiento con el resto de compañeros de la organización desde cualquier lugar, algo especialmente útil en el caso de las multinacionales.

La integración de estas plataformas digitales con los dispositivos móviles a través de aplicaciones “ha ayudado a que los empleados de Canon utilicen más las propias herramientas de la empresa que otras externas que siempre conllevan muchos más peligros en cuanto a privacidad de la información que se comparte”, explica González Tejedor. Añade que su empresa no limita el uso de estas plataformas solo a fines corporativos, sino que permite a los trabajadores crear grupos para tratar intereses personales. Un punto que ha sido clave para lograr la participación activa de los empleados y el éxito de adopción de estas herramientas.

Mònica Fernández Aguilera, responsable de Comunicación Interna del Consorci Sanitari Integral, constata que “todo evoluciona demasiado rápido” y pone como ejemplo lo sucedido en su empresa. Hace cinco años, se ponía en marcha una intranet para resolver la falta de información interna, pero “la solución que dábamos entonces no sirve para lo que los empleados nos piden ahora”. Añade que cuando abrieron un canal de Facebook con fines de comunicación externa, les sorprendió que se convirtiera en un canal de comunicación interna, donde los profesionales querían compartir sus momentos. “Hoy es un punto de encuentro para nuestros profesionales y está gestionado por el departamento de Comunicación Interna”, explica. Al final, son los propios usuarios los que hacen que una plataforma funcione, según el uso que le den.

Casos como éste demuestran que “la comunicación interna ya no es algo ni unidireccional ni controlable”, como señala Ricardo Hernández, director de Comunicación y Asuntos Públicos para Europa en Mondelēz International. Añade que la comunicación interna se da cada minuto, en cada rincón de la empresa y se distribuye más por los grupos de WhatsApp que por Yammer o cualquier otra red social interna corporativa. Ante este escenario, el reto actual de los profesionales de comunicación interna es detectar, filtrar, enriquecer y transmitir las conversaciones que ya están circulando entre los empleados de la empresa, “haciéndolos convivir en canales oficiales e informales con la información corporativa, que sigue siendo necesaria”.



Cuando en Mondelēz empezaron a trabajar con redes sociales internas, iniciaron un proceso en el que la responsabilidad de comunicación interna pasó a ser algo distribuido y compartido con todos los empleados. “Ahora, tiempo después, desde el departamento de Comunicación Interna hemos asumido el rol de *content curators*”, explica su director de Comunicación, y han pasado de gestionar toda la comunicación interna a filtrar y coordinar las conversaciones de los trabajadores. Se trata de la evolución natural del propio proyecto y refleja una madurez por parte de los empleados, que paulatinamente han ido asumiendo las tareas de comunicación interna que les corresponden según las funciones que desempeñan.

En esta misma línea, el consultor de comunicación interna Alejandro Formanchuk propone que los responsables de gestionar la comunicación interna en la empresa adopten el rol de *content curators* y sean capaces de detectar, enriquecer, destacar y mejorar las conversacio-



nes significativas que ya están teniendo los empleados de la empresa, dentro y fuera de los canales oficiales (IC Kollektiv, 2017).

“Ese es el rol ideal que debe ejercer un responsable de Comunicación Interna”, coincide Carmen Gómez, directora Senior de LLYC. Y para poder ejercer como tales, deben tener capacidad de escucha y empatía, añade Ana Lozano, directora de Comunicación y Marketing de Grupo 5, y también ser capaces de visibilizar a las personas más influyentes de la organización.

“Es función del profesional de la comunicación interna tener bien identificados a los *influencers* de la empresa y concienciarles de las buenas formas de comunicar”, coincide Diego Colinas, director de Comunicación en Grupo Aspasia. “Hemos de saber trabajar con estos corresponsales internos, estableciendo unos límites que permitan la transparencia y la democracia de la comunicación, pero que eviten la desinformación y limiten los rumores”, añade Ricardo Hernández, director de Comunicación y Asuntos Públicos para Europa en Mondelēz International.

Se trata de ofrecerles información y formación como fórmula de empoderamiento, considera José Manuel Garrido García, director general y director de Relaciones Institucionales y Comunicación de Cajasiete, desarrollando el sentido de pertenencia y buscando un mayor alineamiento con la cultura y la estrategia empresarial. “La empresa tiene que confiar en sus empleados como portavoces de información, dotándoles de las herramientas que necesitan, así como de formación e información”, coincide Mercedes Castelló, directora de Comunicación y RR. II. de la Universidad de Navarra en Madrid.

Eso sí, “sin llegar a ser fiscalizadores de lo que hacen nuestros empleados”, advierte Paloma Miña, experta en comunicación. “No hay que sobrepasar el límite ni entrar en las conversaciones privadas de los empleados fuera de los canales oficiales”, sostiene Laura Escribano, jefa de Prensa de Foro de la Industria Nuclear Española (Foro Nuclear), que considera que eso puede entenderse como una intromisión y tener el efecto contrario al deseado. “Puede confundirse con un intento de control de la empresa sobre la vida y relaciones privadas de sus empleados”, coincide Manuel de la Hoz, CEO y director de Comunicación de Woll Consultores.

Una buena medida para evitar malentendidos y confusiones es crear normativas de uso de los canales de comunicación interna, explica Monica Fernández Aguilera, responsable de Comunicación Interna del Consorci Sanitari Integral.

En resumen, podemos decir que las **funciones del departamento de Comunicación Interna** son:

## FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN INTERNA

---

- Diseño de la estrategia de comunicación interna de la empresa, en colaboración con la alta dirección.
- Diseño del plan de comunicación interna e implementación del mismo.
- Diseño y ejecución de acciones de comunicación interna.
- Generación y distribución de contenidos, tanto para los canales *offline* como *online*.
- Evaluación de los resultados obtenidos a través de encuestas internas, estudios de opinión, análisis de las métricas que ofrecen las plataformas *online*,
- Escucha activa de las conversaciones internas, para identificar necesidades y detectar desajustes.
- Liderazgo y fomento de la conversación interna.
- Asesoramiento en habilidades comunicativas a los empleados, en especial a altos directivos y mandos intermedios.
- Coordinación de la comunicación interna de toda la organización, puesto que la CI no depende solo de un departamento, sino que todas las personas que integran la organización comunican.

Los **beneficios de gestionar la comunicación interna dentro de la organización** son muchos. Estos son los principales (Cuenca y Verazzi, 2018; Xifra, 2017):

### **BENEFICIOS DE GESTIONAR LA COMUNICACIÓN INTERNA DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN**

---

- Consolidar la cultura corporativa y darla a conocer.
- Facilitar el proceso de cambio de la cultura, si fuera necesario.
- Transmitir los objetivos estratégicos a toda la organización.
- Satisfacer las necesidades de información de los empleados.
- Promover la participación y colaboración de los empleados.
- Conocer la opinión de los trabajadores y sus necesidades.
- Liderazgo y fomento de la conversación interna.
- Crear un clima de confianza, compromiso y motivación.
- Mejorar la imagen interna y externa de la empresa, así como su reputación.
- Aumentar el orgullo de pertenencia.
- Mejorar la captación y retención de talento.

# Objetivos de la comunicación interna y relación con la comunicación externa

En el contexto actual, la línea que separa a los distintos grupos de interés (*stakeholders*) de la compañía es cada vez más difusa (Argenti, 2014). Si nos centramos en los públicos internos, y en concreto en los empleados, vemos que pueden desempeñar distintos roles en la sociedad y formar parte, por tanto, de diversos grupos de interés al mismo tiempo. Por ejemplo, pueden ser trabajadores de la empresa y también activistas y clientes. Ante esta realidad, cuidar la comunicación interna es aún más relevante.

Con el auge de los medios sociales, las fronteras entre comunicación interna y externa se han difuminado (IC Kollektiv, 2017, 2018). Cada vez resulta más difícil mantener separados ambos tipos de comunicación, puesto que hoy los empleados pueden informarse fácilmente por medios externos de los temas relacionados con la empresa. Ya sea en medios de comunicación digitales o a través de las redes sociales, nunca había sido tan sencillo acceder a todo tipo de información sobre una compañía. Además, de nada sirve impedir el acceso a estos sitios web desde los ordenadores del puesto de trabajo, pues cada empleado llevará consigo, casi con toda seguridad, como mínimo un dispositivo con conexión a Internet (*smartphone, tablet...*).

En este contexto, es necesario que exista una alineación aún más estrecha entre la comunicación interna y la externa, para evitar que se den incoherencias que podrían minar la credibilidad y la eficacia comunicativa de la organización (Cavagnaro, 2014; Villafaña, 1999; Xifra, 2014). Según Paloma Miña, experta en comunicación, el principal objetivo de la comunicación interna es lograr una coherencia entre lo que se dice y lo que se hace.

Así, nunca deberían existir dos versiones sobre la realidad corporativa, una hacia el exterior y otra hacia el interior. Como explica Xifra (2017), unas buenas relaciones públicas internas acabarán por aflorar en el exterior. Una buena comunicación interna es la base para una buena

comunicación externa y, además, la hace más fácil (Cuenca y Verazzi, 2018; IC Kollektiv, 2018). Sin unas correctas y eficientes relaciones públicas internas, las relaciones públicas de una organización carecen de todo sentido (Xifra, 2017).

Los empleados son un público estratégico prioritario de la empresa y deberían ser los primeros en conocer las novedades de la organización (Arroyo y Yus, 2007). “No hay nada peor que los trabajadores se enteren de temas que les incumben a través de los medios de comunicación o por otras vías en lugar de por la propia empresa”, asegura Laura Escribano, jefa de Prensa de Foro de la Industria Nuclear Española (Foro Nuclear).

“Es fundamental evitar los silos y lograr una mayor integración de la comunicación interna y externa para proyectar una imagen más sólida de las compañías. Y eso solo es posible cuando hay una implicación y un correcto alineamiento con la alta dirección”, señala Cristina Vicedo, directora general de Futurebrand cuando se elaboró este estudio. “Cada día más, la comunicación es una, independientemente del receptor final o de los canales que se utilicen”, añade Bill Van Dyke, Country Officer de Citi en España.

Por otra parte, de la misma manera que los mensajes externos se hacen más visibles internamente gracias a los medios digitales, también la comunicación interna puede traspasar la audiencia interna y llegar al exterior. Existen numerosos casos recientes de comunicados internos que han trascendido el ámbito interno al ser compartidos en redes sociales por los empleados o de contenidos pensados para el público interno que han llegado a tener una gran notoriedad también entre los públicos externos. Como dice Argenti (2014), hoy cualquier memorándum interno está a un solo clic de hacerse público. Esto no debe convertirse en motivo de alarma, sino en la constatación de que cada vez resulta más difícil acotar la información a un público determinado.

Sin embargo, esto no significa que la empresa no deba segmentar sus mensajes. De hecho, la personalización sigue siendo un requisito esencial para que los mensajes sean efectivos y calen en los públicos. Es cierto que las fronteras entre ambos tipos de comunicación son cada vez más permeables (IC Kollektiv, 2018), pero es recomendable diseñar estrategias y mensajes a medida tanto para comunicación interna como externa.

Pese a que exista una estrecha relación entre ambos tipos de comunicación, cada una de ellas tiene unos objetivos específicos. ¿Qué pretende conseguir la comunicación interna? Según diversos académicos (Berger, 2008; Elías y Mascaray, 2003; La Porte, en Mora, 2009; Villafañe, 1999; Xifra, 2014) y los profesionales consultados para la preparación de este manual, **los principales objetivos de la comunicación interna** son:

Construir e impulsar la cultura corporativa	Todos los empleados han de conocer la misión, visión y valores de la organización. Hay que fomentar y fortalecer los valores y la identidad de la compañía internamente.
Implicar a la organización en el desarrollo de su visión estratégica	Aunque es la alta dirección quien debe definir la visión, una vez formulada debe ser asumida por toda la organización. Es importante que los empleados se identifiquen con los objetivos de la compañía y para lograrlo han de saber cómo contribuyen a su consecución.
Proyectar una imagen positiva de la organización	Los empleados son los principales embajadores de la marca corporativa e influyen de forma decisiva en su reputación a través de la imagen de la organización que proyectan en sus círculos de influencia.
Consolidar el estilo de dirección	La comunicación interna es una herramienta de liderazgo que permite transmitir el estilo de dirección a toda la organización.
Potenciar el sentido de pertenencia y cohesionar a la organización	Si los empleados se sienten parte de la empresa, estarán más motivados y se implicarán más. Por eso es importante fomentar la vinculación de los empleados con la organización, y también las relaciones entre los empleados. Hay que generar sinergias entre departamentos y cohesionar a los equipos.
Mejorar el clima laboral	Una buena gestión de la comunicación interna reduce la conflictividad y las tensiones en el seno de la organización. Hay que crear un entorno de transparencia y confianza donde los empleados se sientan cómodos para expresar y compartir sus puntos de vista.
Mejorar los resultados de la empresa	A través de la optimización de los procesos internos, se mejora la calidad del trabajo de la organización y se contribuye a la realización de su misión.
Acompañar en la gestión del cambio y evitar reticencias	La comunicación interna favorece la adecuación de la empresa a los cambios del entorno: tecnológicos, comerciales, económicos, etc., y reduce la resistencia interna al cambio.
Equilibrar la información descendente, ascendente y transversal	Cada vez más, la comunicación interna fluye en todas las direcciones a lo largo de toda la organización. Los modelos unidireccionales de gestión de la comunicación han dado a paso a modelos bidireccionales.
Mantener informada a la organización	Los empleados deben ser los primeros en conocer las novedades de la empresa, a través de los canales internos que se hayan establecido. Es esencial administrar bien los tiempos y evitar saturar los canales con información irrelevante.
Promover la retención y captación de talento	Un empleado feliz querrá seguir formando parte de la organización. Un buen clima laboral y un sentido de pertenencia fuerte facilitan la retención de talento y sirven para atraer a talento potencial.

# El ecosistema de la comunicación dentro de la empresa: comunicación ascendente, comunicación descendente, comunicación horizontal

Hoy, la lógica de la comunicación interna es multidireccional, pero no siempre ha sido así (Cuenca y Verazzi, 2018). Originalmente, la comunicación interna se ocupaba de comunicar de manera vertical descendente, desde dirección hacia abajo en el organigrama, información laboral, operativa y organizacional.

A medida que la comunicación unidireccional ha ido dejando paso a la bidireccionalidad, y que la comunicación interna ha ido adquiriendo mayor relevancia en las empresas, se ha comenzado a prestar más atención también a la comunicación vertical ascendente y a la horizontal.

La nomenclatura de los tipos de comunicación interna hace referencia al sentido en el que circulan los mensajes, según dónde se sitúe el emisor y los receptores de la información que se desea transmitir. A continuación, se expone brevemente en qué consiste cada uno de estos tres tipos de comunicación interna.

## La comunicación vertical descendente

Es el tipo de comunicación más antiguo dentro de las organizaciones, que podríamos considerar el origen de la comunicación interna. Tiene lugar cuando la dirección desea transmitir información a los niveles inferiores del organigrama, o cuando se transmite comunicación en cascada, por ejemplo, entre mandos intermedios y su equipo.



De carácter principalmente unidireccional, suele usarse para dar a conocer la misión y los objetivos de la empresa, informar sobre normativas y comunicar novedades.

La comunicación descendente todavía supera a los otros dos tipos en la mayoría de las organizaciones, lo que muchas veces provoca problemas de saturación o sobrecarga de información entre los empleados (Cuenca y Verazzi, 2018).

## La comunicación vertical ascendente

Es la comunicación que circula de abajo hacia arriba, es decir, desde los niveles inferiores del organigrama hacia los superiores. Por ejemplo, cuando los trabajadores hacen llegar sus opiniones, propuestas y quejas a la dirección a través de desayunos, encuentros o mensajes enviados directamente a los directivos. También se considera comunicación ascendente la que se produce entre un trabajador y su jefe de equipo.

Es muy útil porque permite tomar el pulso a las percepciones y preocupaciones de los empleados e identificar problemas, y puede usarse como test de comprensión de los mensajes lanzados por la dirección. Es decir, que la comunicación vertical ascendente puede servir para comprobar si la comunicación descendente está funcionando correctamente o existen disfunciones entre lo que la dirección desea comunicar y lo que los empleados perciben.

El nivel de desarrollo de la comunicación ascendente dependerá de la cultura corporativa, del clima que se haya creado, de la libertad que perciban los empleados para expresar sus puntos de vista y de la confianza que tengan en la organización para hacerlo. De la misma manera, que los directivos estén preparados o no para recibir este *feedback* (que puede ser positivo o negativo) de sus colaboradores también dependerá de la cultura organizacional y de cómo se fomente o se limite este tipo de interacciones.

## La comunicación horizontal

Es la comunicación que se da entre profesionales del mismo nivel jerárquico dentro de la organización. Es el tipo de comunicación mejor valorada por los empleados actualmente, y la que más demandan. La comunicación horizontal es esencial para fomentar el trabajo colaborativo y la cooperación dentro de la empresa.

Este tipo de comunicación agiliza los procesos y la toma de decisiones dentro de la empresa, pues al producirse entre distintos departamentos y unidades facilita que se establezcan conexiones entre los profesionales de la empresa y que la información fluya de manera natural, evitando silos y yendo más allá de los límites departamentales y geográficos, algo que resulta crítico en multinacionales con sedes en distintos países.

Para que se desarrolle la comunicación horizontal es imprescindible que exista una comunicación ascendente y descendente fluida, objetiva, veraz y transparente (Ongallo, 2007). Además, también es necesario contar con un clima de confianza en el que los trabajadores se sientan libres de poder expresar sus opiniones. De hecho, una comunicación interna eficaz debería fomentar el diálogo abierto en toda la organización e impulsar mecanismos de participación (Argenti, 2014).

El éxito de la comunicación horizontal dependerá de la cultura corporativa y de cómo se incentive este tipo de interacciones. Los mandos intermedios y el departamento de Comunicación Interna tienen un papel clave en la implantación y el desarrollo de la comunicación horizontal (Cuenca y Verazzi, 2018).

En realidad, los mandos intermedios tienen un rol esencial en los tres tipos de comunicación interna que acabamos de ver, pues “por su triple vinculación, hacia arriba, hacia abajo y con sus pares”, tienen un papel crítico tanto en la comunicación descendente, como en la ascendente y horizontal (Cuenca y Verazzi, 2018). Su papel es “clave” para que haya una comunicación interna efectiva, considera Bill Van Dyke, Country Officer de Citi en España.

Por eso es imprescindible acompañarlos y formarlos en habilidades comunicativas, para lograr una mayor implicación por su parte en las políticas de comunicación interna (Del Pozo

Lite, 2000). La forma de actuar de los jefes directos es el principal factor que contribuye a aumentar el grado de implicación de los empleados en una organización, según un estudio de la International Association of Business Communicators (2011).

Como señala José Sevilla, consejero delegado de Bankia, “la implicación de la alta dirección en la comunicación interna de la empresa” es un factor fundamental para que esta alcance la máxima eficacia”. La comunicación interna en cualquier organización debe ser “sobre todo responsabilidad de la alta dirección y de la línea ejecutiva, que debe de considerarla una herramienta estratégica para la consecución de sus objetivos”, añade Juan Pedro Moreno, presidente de Accenture España (2015 - febrero 2020).

Los mandos intermedios son el nexo clave entre los empleados y la empresa, y por el rol crítico que desempeñan deberían ser considerados como canales directos de comunicación interna en sí mismos (Argenti, 2014; Cuenca y Verazzi, 2018).



# Evolución del papel de la comunicación interna dentro de la empresa: del enfoque táctico al enfoque estratégico

La comunicación interna ha pasado de tener un carácter instrumental, en sus orígenes, a ser considerada actualmente una función estratégica de management altamente profesionalizada (Cuenca y Verazzi, 2018). De tener un objetivo meramente informativo, ha evolucionado hasta convertirse en un recurso indispensable para la transmisión de la cultura, los valores, la imagen y la estrategia de la compañía.

Los motivos que han provocado este cambio de enfoque, de táctico a estratégico, son diversos. Uno de los principales es la crisis económica, según coinciden muchos de los directivos de Comunicación y directores de Recursos Humanos a los que hemos entrevistado. El experto en comunicación Francisco J. López Seoane, socio-director de MPCGROUP Business Skills, pone como ejemplo las reestructuraciones empresariales que ha provocado la recesión, no siempre efectuadas con criterios transparentes, y que han hecho necesario “implicar a los empleados, mejorar la relación entre departamentos y restañar heridas”. Se ha puesto en evidencia la necesidad de explicar el porqué de la toma de decisiones y sus consecuencias.

La digitalización de las empresas y la transformación interna que este proceso requiere también han contribuido a aumentar el protagonismo de la comunicación interna dentro de las organizaciones, por el papel clave que tiene en la gestión del cambio. Además, la aparición de herramientas digitales imprime un cambio radical a la comunicación interna, considera Benito Castro, que actualmente trabaja en la web de Informativos de Canal Sur y anteriormente gestionó la comunicación interna del canal autonómico, una idea que también comparte Marta Coscojuela, responsable de Comunicación Interna de Nestlé. “Más allá de las herramientas, que facilitan enormemente nuestra labor, la mentalidad de empresas y directivos

también está cambiando al verse, en cierta medida, obligados a apostar por la comunicación interna como fórmula para implicar a los empleados en la (r)evolución digital que vivimos”, añade Luis Miguel Díaz-Meco, responsable de Comunicación en una institución pública, consultor y docente.

La irrupción de nuevos canales de comunicación *online*, como las redes sociales, convierten a los trabajadores en los primeros embajadores de marca, por lo que resulta vital que estén bien informados y alineados con las líneas estratégicas de la empresa, explica Carmen Gómez, directora Corporativa de LLYC.

Junto a la digitalización, también la globalización ha contribuido a que las empresas hayan entendido que la comunicación interna y externa tienen que estar totalmente alineadas, añade Julio Carlavilla, director de Comunicación para España y Portugal de Citi. Otros factores que han ayudado a que la comunicación interna cobre mayor protagonismo dentro de las organizaciones son la creciente orientación al cliente, que hace que sea imprescindible y urgente alinear a los empleados con los objetivos de negocio para dar respuesta a estas nuevas necesidades, como explica Lara Guirao, coordinadora de Comunicación de Grupo Indukern.

“Cada vez hay mayor necesidad de comunicar hacia adentro”, señala Santiago Correa, director de Comunicación de Metro Tenerife, y de que los trabajadores sean los primeros en conocer todas las novedades, añade Laura Escribano, jefa de Prensa de Foro de la Industria Nuclear Española (Foro Nuclear). “Las personas son claves para poner en valor la cultura y estrategia empresarial”, sostiene José Manuel Garrido García, director general y director de Relaciones Institucionales y Comunicación de Cajasiete. La comunicación interna es hoy un elemento estratégico que facilita la consecución de los objetivos de las organizaciones, en palabras de Jesús Torres Mateos, director de Recursos Humanos de Rentokil Initial.

Hoy la dirección de empresas y la comunicación interna están tan estrechamente ligadas que es imposible separarlas (Villafaña, 1993). La evolución del *management* nos lleva a considerar la comunicación interna como una función en sí misma y a convertirla en una palanca de gestión estratégica, explica Serge Le Bolès, CEO de BNP Paribas PF en España.

Como ya hemos visto en el capítulo anterior, al repasar la evolución de la comunicación interna, hoy esta disciplina se entiende como un elemento transversal de la gestión empresarial. “La comunicación es un elemento transversal, presente en toda la organización”, asegura Juan Pedro Moreno, presidente de Accenture España (2015 - febrero 2020). Así lo entiende también José Antonio Llorente, CEO de LLYC, quien añade que la comunicación “debe ser el reflejo de la visión de la dirección”.

En palabras de Jean-Paul Rignault, CEO de AXA España desde 2013 a 2019, “la comunicación interna es fundamental porque es el vínculo de unión entre la estrategia de la compañía y los empleados”. Un punto de vista que comparten los CEOs que han participado en el estudio llevado a cabo por CIPR Inside (2017), que definen a los profesionales de comunicación interna como los responsables de traducir la estrategia, los valores de la empresa y sus prioridades, y hacerlos llegar a toda la organización.

De hecho, entre los desafíos relacionados con la comunicación interna que se plantean las empresas de cara a los próximos tres años, unir esta función con la estrategia empresarial se perfila como uno de los prioritarios, según los datos del “Estudio sobre el Estado de la Comunicación Interna en España” de Dircom. Es decir, que la consolidación de la posición estratégica de esta disciplina se apunta como uno de los propósitos principales en las organizaciones. No es de extrañar, si tenemos en cuenta que entre los principales objetivos de la comunicación interna se encuentran la promoción y difusión de la cultura de la empresa; la mejora de la motivación e implicación de los empleados; el conocimiento corporativo, y la comunicación de las estrategias y objetivos empresariales.

Aunque todavía hay organizaciones que no cuentan con una estrategia de comunicación interna claramente definida, la mayoría (6 de cada 10) elaboran un plan estratégico específico para comunicación interna, una práctica más extendida entre las multinacionales (81.5 %) que en las empresas nacionales (43.8 %).

La estabilidad de dicha estrategia depende, en gran medida, de la estabilidad de la propia organización. Cerca de 3 de cada 10 empresas encuestadas dicen no haber sufrido cambios organizativos, mientras que 7 de cada 10 reconoce que ha habido variaciones que han afectado directamente a la comunicación interna. Entre estos cambios, destacan la renovación

del equipo directivo (38.1 %), la reestructuración de la empresa (24.6 %), la introducción de nuevas tecnologías (23.7 %), la reducción o la ampliación de plantilla (23.7 %) y, en menor medida, las fusiones y adquisiciones (17.8 %), la expansión y la deslocalización (11 %), y la reducción de costes (8.5 %).

Según el citado estudio, los responsables de Comunicación Interna perciben que los máximos directivos de sus empresas valoran como bastante importante el papel que desempeña la comunicación interna (creen que sus superiores le asignan un 3.89 sobre 5). Además, consideran que su papel dentro de la organización crecerá en el futuro próximo, pues un 74.6 % cree que su relevancia será mayor en los próximos 3 años.

Para que la comunicación interna siga creciendo dentro de las organizaciones, es esencial que ésta sea capaz de demostrar su impacto y su contribución a la cuenta de resultados (IC Collectif, 2018). Por eso la medición y la evaluación es uno de los temas que más preocupan a los profesionales del sector, como muestra el estudio de Dircom.

Las principales barreras que afectan a la evaluación efectiva de la comunicación interna son no contar con las herramientas adecuadas, no saber qué evaluar, sistemas de evaluación muy complejos, la falta de tiempo y los costes que supone. De hecho, demostrar el valor estratégico de la comunicación interna es uno de los principales retos a los que se enfrentan los profesionales del ámbito, como apuntan diversos estudios (Nelli, 2018; VMAGroup, 2018; Zerfass et al., 2018).

Sin embargo, pese a que la mayoría de entrevistados y de investigaciones consultadas coinciden en la importancia estratégica de la comunicación interna, los departamentos dedicados a esta función todavía dedican gran parte de su tiempo a tareas tácticas. Así, invierten más tiempo en generar y distribuir contenido, y planificar acciones, que en diseñar la estrategia o evaluar los resultados conseguidos, como muestra el “Estudio sobre el Estado de la Comunicación Interna en España”.

Por eso, muchos profesionales de la comunicación interna consideran que, aunque esta función está adquiriendo cada vez más importancia, todavía queda mucho camino por recorrer hasta que tenga todo el protagonismo que merece. Así lo apuntan Cristina Agudo, respon-



sable de Comunicación para España y Portugal de British American Tobacco; Araceli Díez, responsable de Comunicación Interna en Tecnalia; Ana Lozano, directora de Comunicación y Marketing de Grupo 5, y la experta en comunicación María Moreno Portillo.



# Los empleados como embajadores clave de la empresa: *employee advocacy* y *employer branding*

“El mayor embajador de una marca en una compañía es su CEO y por tanto el mayor exponente de la comunicación interna también”, señala Cristina Vicedo, directora general de Futurebrand cuando se elaboró este estudio. Según diversos estudios, el CEO tiene un peso importante en la reputación de la empresa que lidera (Burson-Marsteller, 2003; Weber Shandwick, 2012). Sin embargo, no es el único portavoz de la empresa, también los empleados son grandes embajadores de marca. De hecho, varias investigaciones señalan que la confianza que inspiran los empleados es mayor que la confianza que genera la organización para la que trabajan (Corporate Excellence y IE Business School, 2016; Edelman, 2018).

“Los empleados son nuestros primeros embajadores”, apunta Manuel de la Hoz, CEO y director de Comunicación de Woll Consultores. “Hoy en día, los trabajadores son los primeros embajadores de una marca, así que es vital que estén informados y que conozcan las líneas estratégicas de la compañía”, añade José Antonio Llorente, CEO de LLYC.

Ya hemos visto en las páginas anteriores que una buena comunicación interna es el primer paso para tener una buena comunicación externa. Las organizaciones no solo comunican a través del departamento de Comunicación, sino también mediante sus empleados, que se convierten en representantes de la marca en su entorno personal, en especial en estos tiempos en los que cada persona puede ser un pequeño medio de comunicación masivo a través de sus redes sociales (Cuenca y Verazzi, 2018).

Numerosas investigaciones coinciden en destacar los empleados como los principales embajadores de marca de una empresa (Arthur W. Page Society, 2017; Luc Beauregard Cen-

tre of Excellence in Communications Research, 2017). Al fin y al cabo, los empleados son quienes mejor pueden hablar de la organización y ayudar a construir su reputación (Aced, 2018). Son ellos quienes materializan la esencia de una organización con sus actitudes y comportamientos, que tienen un gran impacto en las percepciones y opiniones del resto de grupos de interés (Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership, 2018).

Además, son quienes tienen más credibilidad y consiguen mayor interacción: el contenido compartido por los empleados en redes sociales consigue el doble de *engagement* y se comparte 24 veces más que el publicado por los canales corporativos de la marca (LinkedIn, 2018; MSL Group, 2014).

En todas estas premisas se basa el *employee advocacy* que, como su propio nombre indica, busca que los empleados se conviertan en los principales defensores de la marca a través de su marca personal y de sus perfiles en redes sociales (Aced, 2018). Se trata de una práctica muy extendida en empresas anglosajonas y que cada vez está despertando más interés en las organizaciones españolas.

“Los empleados ya están compartiendo su día a día en las redes sociales, muestran su trabajo, sus sentimientos, sus frustraciones y alegrías y ofrecen una imagen de la empresa para la que trabajan”, explica Luis Miguel Díaz-Meco, responsable de Comunicación en una institución pública, consultor y docente.

Sin embargo, “muchos trabajadores, por muy orgullosos que se sientan de trabajar en una compañía, son reticentes a fusionar su vida profesional con su vida privada, y reservan sus redes sociales para los temas externos a la empresa”, reconoce Marta Coscojuela, responsable de Comunicación Interna en Nestlé.

No se trata de obligarles a compartir los contenidos que la empresa desea, sino de mantenerlos informados de la actualidad de la compañía y proporcionarles contenidos atractivos que ellos, por decisión propia, deseen compartir con su red de contactos.

El primer paso para poder llevar a cabo un programa de *employee advocacy* es, por tanto, que la organización cuide bien a sus empleados, pues de lo contrario será difícil que estos

quieran compartir su experiencia de forma espontánea y natural en sus redes sociales. “Los empleados felices trabajan bien y hablarán bien de la empresa”, apunta Santiago Correa, director de Comunicación de Metro Tenerife.

El uso de las redes sociales por parte de los empleados como amplificador de las iniciativas de la empresa “puede ofrecer oportunidades positivas siempre y cuando se respeten algunas reglas básicas de comportamiento de las que los empleados deben ser muy conscientes”, considera Marta Coscojuela, de Nestlé. “Los profesionales deben respetar la empresa para la que trabajan y evitar por lo tanto lesionar sus intereses”, añade Benito Castro, de Canal Sur.

“Muchos problemas de reputación digital surgen por el desconocimiento, por carecer de unas habilidades básicas de comunicación”, reconoce Luis Miguel Díaz-Meco, responsable de Comunicación en una institución pública, consultor y docente. Por todo ello, añade que son imperativos la formación y el acompañamiento de los empleados tanto en habilidades digitales como en el conocimiento de los valores de la empresa y en cómo trasladarlos adecuadamente. Fortalecer la marca personal de los empleados ayuda a mejorar la reputación de la empresa (González y Urbelz, 2018).

“Yo no hablaría de promover que hablen bien, sino de formarles adecuadamente para que ellos decidan si quieren compartir o no y qué quieren compartir”, asegura María Luisa Benlloch, Internal Communication Manager de Novartis. En esta farmacéutica cuentan con diversas iniciativas para fomentar la formación sobre las redes sociales más populares y qué tipo de contenido funciona mejor en cada una de ellas.

“Nuestros empleados son los mejores embajadores que podemos desear y dado que la gran mayoría son usuarios de redes sociales a nivel personal, tiene todo el sentido del mundo ayudarles y formarles para que cuenten con toda la información y herramientas posibles si es que desean compartir nuestras noticias en sus redes personales”, añade Benlloch. También cuando se incorpora una persona a la empresa, en el proceso de *onboarding* les dan las claves necesarias para que hagan un uso responsable de las redes, tanto a nivel personal como profesional.

En Canon también cuentan con una serie de guías de uso y comportamiento en redes sociales dirigida a todos los empleados y, en particular, a aquellos que son más activos en redes sociales, explica Pilar González Tejedor, Corporate Communications & Marketing Services Manager de la compañía en España. Además, les invitan a compartir las noticias corporativas en sus redes sociales y cuentan con un equipo de embajadores tecnológicos que promueve el uso de las herramientas digitales entre sus compañeros. González Tejedor considera que “cada vez resulta menos útil prohibir y funciona mejor predicar con el ejemplo”.

Añade que hace unos años pusieron en marcha el proyecto Miru (que en japonés significa mirar), una plataforma creada con tecnología Sharepoint para que los empleados de los países EMEA compartan sus experiencias y trabajen de forma colaborativa a través de las herramientas del paquete Office 365, en un entorno seguro. Para introducir este nuevo estilo de trabajo, Canon identificó a 260 Miru Mentors, embajadores internos que formaron al resto de trabajadores en el uso de estas herramientas y actuaron como evangelizadores del nuevo espíritu de trabajo. Gracias a este programa de embajadores internos, han conseguido que estas nuevas herramientas tengan una gran aceptación en la organización.

Para facilitar que los trabajadores compartan contenidos de la empresa en sus redes sociales, existen herramientas como LinkedIn Elevate y Hootsuite Amplify que permiten ofrecer a los empleados contenidos listos para compartir. Estas plataformas, además, facilitan la identificación de los empleados más activos en redes sociales y con mayor influencia, que pueden convertirse en los embajadores del programa de *employee advocacy* y actuar como evangelizadores del resto de la organización.

Los pasos a seguir para establecer un programa de *employee advocacy* son, según Carlos Molina, consultor de comunicación y ex director general de la agencia Best (citado en Aced, 2018).

#### PASOS A SEGUIR PARA ESTABLECER UN PROGRAMA DE EMPLOYEE ADVOCACY

Hacer bien las cosas y asegurarse de que la organización tiene la cultura corporativa adecuada	Definir los objetivos del programa	Identificar a los embajadores de marca potenciales	Explicar el programa a los embajadores e invitarles a participar	Facilitarles el trabajo	Medir resultados
Como hemos explicado anteriormente, lo primero es hacer bien las cosas. Ningún programa de <i>employee advocacy</i> servirá para remediar una mala relación organización/empleado. Por otra parte, será necesaria una cultura corporativa participativa para que el programa pueda funcionar.	¿Qué se quiere conseguir con la puesta en marcha del programa de <i>employee advocacy</i> ?	Hay que identificar a los empleados más activos y <i>early adopters</i> que puedan ayudar a difundir los mensajes de la organización.	Se trata de dejar claros los objetivos, mostrarles los beneficios que supone el programa para ellos y para la organización, e invitarles a participar. Se pueden establecer incentivos de participación como bonus o contraprestaciones. Es recomendable preparar un manual de procedimientos y estilo que garantice la coherencia de las publicaciones.	Hay que mantenerles informados sobre la organización y ofrecerles formación sobre identidad y reputación digital, habilidades comunicativas y digitales. Es bueno facilitar contenido listo para compartir y darles libertad para que lo editen si lo desean.	Solo valorando los resultados se puede saber si se están alcanzando los objetivos. Las herramientas antes mencionadas ofrecen algunas métricas útiles para esta valoración. Algunas organizaciones crean rankings de los empleados más activos para "premiarles" socialmente y así incentivar la participación.

Un buen *employee advocacy* se traducirá en un buen *employer branding*, es decir, en una buena marca empleadora (Aced, 2017). La marca empleadora hace referencia a la imagen que perciben los empleados actuales y potenciales de la organización que, si es buena, hará que deseen trabajar en ella (Cuenca y Verazzi, 2018).

Para Villafañe (2015), la marca empleadora se basa en la reputación como empleador que tiene la organización. Este concepto también guarda una relación directa con la reputación interna de la empresa, que es cómo perciben los empleados a la organización para la que

trabajan. Según el ranking de reputación Merco, las variables que componen la reputación interna son la calidad laboral, los valores éticos y profesionales y la identificación con el proyecto empresarial.

Un *employer branding* potente se convierte en una poderosa herramienta de captación de talento. Por esta razón, la marca empleadora es esencial en la gestión de personas (Villafañe, 2015).

Como explica Rose de la Pascua, Chair of Spain and Executive Vice President Europe de Weber Shandwick, el talento es el mayor valor que tiene una empresa. Por eso es un gran reto tanto atraer a los mejores profesionales, y ser *employer of choice* (una opción de empleador), como mantenerlos. Para lograrlo es importante que además de ser un buen empleador con planes de carrera, formación y oportunidades dentro de la compañía, “los empleados tengan un vínculo emocional con la empresa que vaya más allá del salario y esto únicamente se consigue con una buena política de comunicación”.

Con una buena comunicación interna se logrará una mayor identificación e involucración de los individuos con la organización, mejorará la imagen interna de marca (*internal branding*) y todo esto generará un mayor *engagement* de los empleados, asegura Jesús Torres Mateos, director de Recursos Humanos de Iberia y Latinoamérica de Rentokil Initial. “El *employee engagement* genera fidelidad y sentido de pertenencia hacia la empresa”, coincide Rose de la Pascua, que considera el compromiso de los empleados como una herramienta estratégica de las empresas.

En el Consorci Sanitari Integral (CSI) de Cataluña pusieron en marcha una campaña de comunicación interna para promover el *engagement* de los trabajadores y lanzar una nueva área dentro de la organización, dedicada a la innovación. Lo hicieron a través de un programa con embajadores internos. Seleccionaron a unos cuantos empleados por su perfil innovador y creativo y les dieron formación en innovación. Así consiguieron que actuaran como catalizadores de esta nueva área de empresa y el resto de compañeros se animara a proponer ideas de mejora para innovar en el día a día, explica Monica Fernández Aguilera, responsable de Comunicación Interna del CSI.



Organizaron “Cafés de la innovación”, con los que se desplazaron por los 13 centros que la empresa gestiona para compartir un café con sus compañeros y explicarles qué se podía esperar de la innovación. “Fue un éxito de participación y de allí salieron *influencers* que siguen hablando de innovación en redes sociales y relacionándola con su entorno laboral”, explica Fernández Aguilera. Fruto de esta iniciativa se han lanzado proyectos que han sido reconocidos con premios, como un *chatbot* para pacientes que se someten a una cirugía ambulatoria y que necesitan información antes, durante y después de la hospitalización, o modelos de telemedicina multidisciplinares en los que colaboran diversos especialistas.



# Retos de la comunicación interna en el contexto actual

En un entorno empresarial cambiante y ante la digitalización creciente, los desafíos a los que se enfrenta la comunicación interna son muchos.

Según el “Estudio sobre el Estado de la Comunicación Interna en España” realizado por Dircom, los propósitos más importantes que tienen las empresas para los próximos tres años, ordenados de mayor a menor relevancia, son estos:

- 1 Manejar la evolución digital y de los medios.
- 2 Unir la comunicación interna con la estrategia empresarial.
- 3 Fortalecer el rol de la comunicación para apoyar la toma de decisiones de los directivos.
- 4 Adaptarse al volumen y la velocidad del flujo de información.
- 5 Alinear la comunicación interna con la comunicación y acciones empresariales externas.
- 6 Llegar a los empleados utilizando tecnología móvil.
- 7 Establecer nuevos métodos para evaluar y demostrar el valor de la comunicación.
- 8 Ayudar a los gerentes y jefes de equipo a construir sus capacidades comunicativas.
- 9 Adoptar medidas que inspiren a los empleados para crear y compartir contenidos valiosos.
- 10 Integrar los contenidos que generan los empleados en la comunicación

- 11 Atender a la demanda de transparencia y audiencias más activas.
- 12 Implementar la supervisión avanzada y estrategias de escucha activa.
- 13 Explicar el valor de la comunicación interna a los directores.
- 14 Combinar la necesidad de dirigirse a más audiencias y canales con los recursos limitados.
- 15 Enseñar a los empleados a usar las redes sociales para generar contenido de valor.
- 16 Lograr la integración de los “nativos digitales”.
- 17 Reemplazar los medios escritos por los digitales.
- 18 Apoyar la integración de personas multiculturales en su empresa.
- 19 Identificar las políticas de sostenibilidad del proceso de comunicación interna.
- 20 Implantar un código ético para los procesos y acciones de comunicación interna.



# 03

## El plan estratégico de comunicación interna



Como hemos visto en el segundo capítulo, la comunicación interna ha dejado de tener un carácter meramente instrumental para ser considerada una función estratégica dentro de la empresa. Según datos del “Estudio sobre el Estado de la Comunicación Interna en España” de Dircom, 6 de cada 10 organizaciones (que han formado parte del estudio) cuentan con un plan estratégico específico de comunicación interna.

El primer paso antes de poner en marcha una estrategia de comunicación interna es contar con el apoyo de la dirección, pues de lo contrario será difícil lograr los recursos necesarios para ejecutarla. La estrategia de comunicación interna se enmarca en la estrategia general de comunicación que, a su vez, debe estar alineada con la estrategia de negocio de la compañía. Si no existe esta alineación, se producirán incoherencias que afectarán tanto a la imagen como a la buena marcha de la empresa.

## El plan de comunicación interna dentro de la estrategia de la empresa

Comunicar sin planificar puede ser tan malo como no comunicar (Cuenca y Verazzi, 2018). ¿Qué conviene tener en cuenta a la hora de diseñar un plan estratégico de comunicación interna? En este capítulo se explica cómo definir la estrategia de comunicación interna de la empresa.

Un plan de comunicación interna es la hoja de ruta para gestionar la comunicación interna de forma estratégica. Debe ser lo suficientemente flexible para adecuarse a los cambios que se vayan produciendo, tanto dentro como fuera de la empresa. Aunque cada plan de comunicación es único, pues depende de las características de la organización para la que se diseña, todos tienen en común una serie de apartados.

Como todo plan estratégico, el de comunicación interna debe incluir la definición de los objetivos que se desean conseguir, los públicos a los que se dirige, los mensajes a transmitir, la estrategia para hacerlo, los canales que se emplearán, las acciones para llevarlo a la práctica, el calendario de ejecución, el plan de acción, el presupuesto y recursos necesarios, y los métodos que emplearán para medir los resultados y reajustar la estrategia, si fuera necesario (Aced, 2018). Todo ello agrupado en cuatro grandes apartados (ver figura 1):

- Fase de investigación
- Fase de planificación
- Fase de implementación
- Fase de valoración y medición



Figura 1: Etapas del plan estratégico de comunicación interna. Fuente: elaboración propia.

A continuación, se explica en qué consiste cada una de estas etapas y qué hay que tener en cuenta a la hora de diseñarlas. También se ofrecen recomendaciones de aplicación (que se resumen de forma esquemática en las “Fichas prácticas para poner en marcha un plan de comunicación interna en la empresa” del Epílogo) y se propone un caso ficticio a modo de ejemplo.

## 1) Fase de investigación

Todo plan estratégico de comunicación debe iniciarse con una etapa de investigación, y el de comunicación interna no es una excepción. Antes de empezar a diseñar el plan hay que conocer bien la organización y hacer un buen diagnóstico de la situación actual para saber cuál es el punto de partida. Para ello, es necesario realizar auditorías, que pueden ser de distintos tipos. Las principales auditorías de comunicación interna son estas:

- Auditoría del estado de la comunicación dentro de la empresa
- Auditoría de la entidad corporativa
- Estudio de clima y reputación
- Auditoría de canales y mensajes

### ***Auditoría del estado de la comunicación de la empresa***

La auditoría de comunicación interna es un “examen sistemático, metódico y actualizado del estado de las comunicaciones internas” que permite formular un diagnóstico de la situación de la comunicación interna en el momento de realizar el análisis (García Jiménez, 1998: 131). Se trata de la auditoría más general, puesto que analiza el estado de la comunicación interna a todos los niveles: antecedentes, campañas realizadas, canales disponibles, etc. Es un buen punto de partida para tomar el pulso a la comunicación dentro de la organización.

Al analizar la comunicación interna es importante diagnosticar los tres flujos de comunicación que mencionábamos en el capítulo 2: comunicación descendente, ascendente y transversal. Para ello, será útil analizar toda la documentación existente sobre comunicación interna dentro de la empresa, el histórico de campañas que se han realizado y todas las in-



vestigaciones previas realizadas (encuestas de opinión de los empleados, estudios de clima, análisis de reputación, etc.).

### ***Auditoría de la identidad corporativa***

Este tipo de auditoría incluye dos objetos de estudio: la filosofía corporativa y la cultura corporativa, que son los dos elementos que conforman la identidad de la empresa.

Como ya vimos en el primer capítulo, la filosofía está constituida por la misión, la visión y los valores. Por tanto, la auditoría de la filosofía corporativa se centra en la esencia de la empresa: ¿qué hace la empresa?, ¿a dónde quiere llegar?, ¿qué atributos definen su forma de trabajar y comportarse? El objetivo de esta investigación es detectar si la definición de filosofía corporativa actual se corresponde con la realidad o si existe alguna desalineación.

Para responder a estas cuestiones se pueden aplicar diferentes métodos de análisis. Destacan dos: el método de la telaraña de Bernstein y el de la estrella de Lux (Cuenca y Verazzi, 2018; Matilla, 2008). La telaraña de Bernstein es una técnica que permite visualizar gráficamente (en forma de telaraña) la percepción real de los valores de la organización por parte de los empleados y cómo se corresponden con la percepción deseada. Se trabaja principalmente a través de *focus groups*, en los que se pregunta a los participantes qué atributos creen que definen a la organización, a continuación, se les pide que seleccionen ocho y los valoren según la importancia que les dan, en una escala del 0 al 9. En la figura 2 se puede ver un ejemplo de la representación gráfica de este método.

## TELARAÑA DE BERNSTEIN

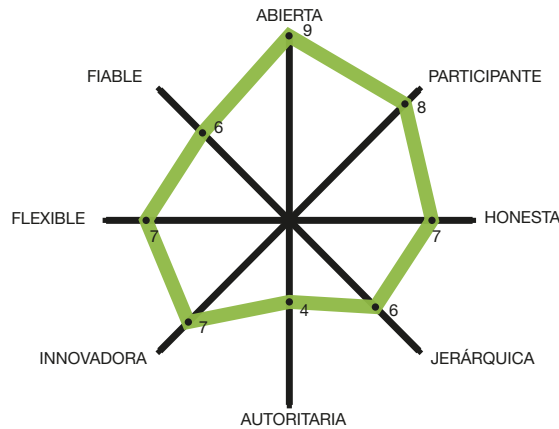


Figura 2: Ejemplo de Telaraña de Bernstein de una organización ficticia. Fuente: elaboración propia.

La estrella de Lux es parecida a la telaraña de Bernstein, pero en este caso los atributos de la organización se determinan con anterioridad a partir de siete dimensiones, que se sitúan en cada punta de la estrella, y son: necesidades, competencias, actitud, constitución del espacio de trabajo, temperamento, orígenes e intereses.

Por otra parte, la cultura corporativa hace referencia a la personalidad de la organización, como se explica en el primer capítulo de este Manual. Son las creencias, valores y normas compartidas que guían el comportamiento de las personas dentro de la empresa. La auditoría de cultura corporativa pretende analizar estas normas no escritas que rigen la vida dentro de la organización. Como resultado, se obtiene “una explicación en clave cultural de la realidad empresarial” (Cuenca y Verazzi, 2018: 59).

Este análisis debería remontarse a la información disponible sobre los fundadores de la compañía y toda la documentación que exista sobre la historia de la empresa, desde sus orígenes, pues todo este contenido habrá influido en la creación de la cultura corporativa (Cuenca y Verazzi, 2018).

A esto hay que añadir el análisis de la cultura empresarial actual, que puede hacerse a través de la etnografía, un método de estudio utilizado por los antropólogos que se basa en la observación directa para describir las costumbres y tradiciones de un grupo. Otras técnicas de investigación posibles son las entrevistas y los *focus group* con empleados de la empresa que ocupen distintas posiciones jerárquicas, pertenezcan a diversos departamentos y tengan distintas edades, a ser posible.

### ***Estudio de clima y reputación***

Una auditoría de reputación interna entre los empleados sirve para saber cómo perciben a la organización (Argenti, 2014; Cuenca y Verazzi, 2018). Aunque conviene hacer este estudio al poner en marcha la estrategia de comunicación interna, también es recomendable repetirlo de forma regular para saber cómo evoluciona la opinión de los trabajadores a medida que se implementa el plan.

Esta investigación se suele hacer a través de encuestas de clima y reputación, que pueden complementarse con entrevistas en profundidad a personas clave de la organización, que ocupen distintos cargos y trabajen en diferentes departamentos. A partir de este análisis, se podrá diagnosticar la salud de las relaciones que existen entre la organización y sus públicos internos (Cuenca y Verazzi, 2018).

### ***Auditoría de canales y mensajes***

Esta investigación se centra en analizar los canales de comunicación interna que existen en la empresa, el uso que se les da y los mensajes que se transmiten. Interesa conocer todos los canales existentes en el momento de hacer la auditoría y también los que se usaran en el pasado y hayan desaparecido (es interesante analizar por qué dejaron de usarse).

Se trata de realizar un inventario exhaustivo de todos los canales disponibles, así como de los mensajes transmitidos. En este segundo punto conviene analizar no solo los mensajes más recientes sino el histórico existente, para saber cómo han evolucionado a lo largo del tiempo. Para hacerlo hay que estudiar toda la documentación corporativa sobre comunicación interna que exista.

## El DAFO de comunicación interna

Los resultados de la fase de investigación se resumen en un DAFO de comunicación interna en el que se recogen las Fortalezas y Debilidades de la organización en cuanto a comunicación interna, y las Amenazas y Oportunidades que ofrece el entorno (ver figura 3). Las fortalezas y debilidades hacen referencia al ámbito interno, y se desprenderán de las auditorías realizadas. Para detectar las amenazas y oportunidades, relacionadas con el ámbito externo, será necesario analizar el contexto que puede tener un impacto directo en la empresa (p.ej. nuevas tecnologías, movimientos sociales, situación política, etc.). También resultará útil analizar qué está haciendo la competencia en materia de comunicación interna, lo que puede ser muy inspirador para diseñar el plan de comunicación.

Toda la información recogida en el DAFO es esencial para poder definir posteriormente una estrategia de comunicación interna que se ajuste a la realidad y a las necesidades de la compañía. Sin una buena investigación inicial, se irá a ciegas a la hora de diseñar el plan de comunicación y disminuirán las posibilidades de éxito.

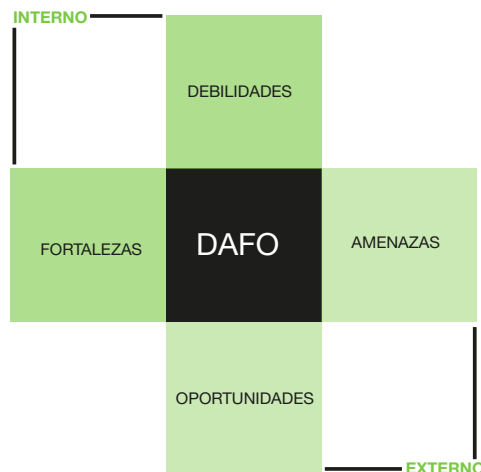


Figura 3: Representación gráfica de un DAFO. Fuente: elaboración propia.



Veamos un ejemplo. Imaginemos que la compañía Milhojas quiere mejorar su notoriedad externa a través de sus propios empleados. Con esta finalidad, decide poner en marcha un programa de *employee advocacy* y diseñar un plan de comunicación interna para darlo a conocer e impulsarlo. Se trata de una empresa que se dedica a la fabricación de productos de bollería. En su catálogo tiene más de 50 referencias que distribuye por toda España. Cuenta con cerca de 1.000 trabajadores, entre las oficinas centrales, que se encuentran en Toledo, y las dos plantas de fabricación, ubicadas en Talavera de la Reina y Tarancón.

En la fase de investigación, Milhojas sabe que necesita hacer un buen diagnóstico de la situación actual de su comunicación interna para conocer cuál es el punto de partida. Para ello, realiza una auditoría del estado de la comunicación interna y lleva a cabo una encuesta de opinión interna poniendo especial énfasis en los temas relacionados con el orgullo de pertenencia. También hace un estudio de clima y una auditoría de canales y mensajes.

Con toda la información recopilada en estas investigaciones y las principales conclusiones extraídas, la empresa prepara este análisis DAFO:

## Caso Milhojas

Debilidades	Amenazas
<p>La mayoría de los empleados (en especial los que trabajan en fábrica) tiene un nivel bajo de digitalización y usan poco las redes sociales. Pocos empleados tienen una marca personal fuerte. La empresa tiene perfiles en varias redes sociales (Facebook, Twitter, Instagram) pero no tiene muchos seguidores y consigue poca interacción.</p>	<p>Algunos competidores del sector ya han puesto en marcha proyectos de <i>employee advocacy</i> con éxito, así que habrá que competir con ellos para captar la atención de los seguidores en las redes sociales.</p> <p>Los clientes cada vez quieren empresas más humanas y valoran las empresas que lo son.</p>
Fortalezas	Oportunidades
<p>Alto nivel de orgullo de pertenencia por parte de los empleados.</p> <p>Existencia de canales de comunicación interna fuertemente arraigados en la empresa y que están funcionando muy bien: revista trimestral impresa que se envía a casa, <i>newsletter</i> mensual, reuniones presenciales periódicas.</p>	<p>Los programas de <i>employee advocacy</i> humanizan la empresa y la acercan a sus clientes.</p>

DAFO de la empresa Milhojas antes de poner en marcha el proyecto de *employee advocacy*

## 2) Fase de planificación

Tras la fase de investigación y la realización del análisis DAFO, una vez se conoce el punto de partida sobre el estado de la comunicación interna en la organización, y cuáles son las oportunidades y amenazas existentes, llega el momento de empezar a diseñar el plan de comunicación estratégica propiamente dicho.

En esta fase hay que concretar:

- Objetivos de comunicación interna
- Mapa de públicos
- Estrategia
- Acciones
- Canales (*offline* y *online*)
- Mensajes

### ***Objetivos de comunicación interna***

¿Con qué finalidad ponemos en marcha el plan estratégico de comunicación interna? Los objetivos responden a esta pregunta. Se trata de propósitos concretos, a corto o medio plazo, que se pretenden lograr con la ejecución del plan (Cuenca y Verazzi, 2018).

Cada plan puede tener diversos objetivos, aunque lo ideal es que no superen los cinco, pues de lo contrario el plan podría resultar inabarcable. También se pueden establecer objetivos generales, más amplios, que se concreten en varios subobjetivos, más concretos y específicos. Además, no todos los objetivos serán igual de importantes, así que se pueden jerarquizar según la prioridad y más tarde establecer distintas fases de implementación del plan de comunicación (Aced, 2018; Cuenca y Verazzi, 2018).

Los objetivos de comunicación interna deben estar alineados con los objetivos de comunicación externa, dentro de una estrategia de comunicación global. Estos, a su vez, deben ser coherentes con los objetivos de negocio de la organización. Por eso antes de empezar a diseñar el plan de comunicación interna es esencial tener claros la misión, la visión y los valores de la empresa, para lo que resultará muy útil haber realizado una auditoría de identidad corporativa. Saltarse uno de estos pasos se traducirá en un plan de comunicación interna poco realista, alejado de la realidad corporativa, incoherente con la esencia de la empresa y que estará condenado al fracaso.

Los objetivos deberían ser SMARRTT (Doran, 1981; Watson y Noble, 2007, citados en Marca, 2018), es decir:

- *Specific* (específicos)
- *Measureable* (medibles)
- *Attainable* (alcanzables)
- *Relevant* (pertinentes)
- *Realistic* (realistas)
- *Time-related* (estar concretados en el tiempo)
- *Targeted* (dirigidos a públicos concretos)

Xifra y Lalueza (2009) añaden que también han de ser alterables, puesto que la realidad no es estática, y presupuestables. Es importante que los objetivos cumplan todas estas condiciones y estén bien redactados, pues de lo contrario resultará muy difícil alcanzarlos y poder medir posteriormente los resultados. Por eso es necesario conocer el punto de partida y se recomienda concretar en la redacción del objetivo el cambio esperado, ya sea en forma de número o porcentaje (Marca, 2018).

Teniendo todo esto en cuenta, veamos cuáles serían los dos objetivos principales del plan de comunicación interna de Milhojas, que se han definido en colaboración directa entre



el equipo de Comunicación Interna y el equipo de Comunicación Externa de la empresa. Además, están alineados con los objetivos de negocio de la empresa, algo que resulta indispensable para poder medir posteriormente su contribución a la estrategia empresarial:

**Caso Milhojas**

<b>Objetivo 1</b>	Mejorar un 20 % la notoriedad de Milhojas a través de sus propios empleados durante el próximo año.
<b>Objetivo 2</b>	Incrementar en un 40 % las habilidades digitales y el uso de redes sociales por parte de los empleados durante el próximo semestre.

### ***Mapa de públicos***

En este apartado hay que definir los públicos del plan de comunicación. Aunque cuando hablamos de comunicación interna está claro que los trabajadores son el público principal, no tiene por qué ser el único. Los grupos de interés internos incluyen también a accionistas y representantes sindicales. Y, en algunos casos, incluso a personas que pueden estar físicamente fuera de la organización, como proveedores o colaboradores externos (Berceruelo, 2014).

Aunque todos estos colectivos tengan un nexo común, la organización, no forman un grupo homogéneo y a veces no resulta fácil determinar dónde está la frontera entre el público interno y el externo (Cuenca y Verazzi, 2018). Por ejemplo, si la empresa trabaja con franquicias, ¿debemos considerar a los franquiciados un público interno?, ¿y si un departamento está externalizado? No hay respuestas unívocas a estas cuestiones: dependerá de cada organización. Por eso es esencial definir bien el mapa de públicos para no dejar fuera a ningún *stakeholder* o grupo de interés interno, y ponderarlos según la relevancia que tengan para la organización, como sugiere Capriotti (2013) (ver figura 4).

## ORGANIZACIÓN



Figura 4: Ejemplo de mapa de públicos interno. El tamaño de la fuente indica la importancia que tienen para la organización. Fuente: basado en Capriotti (2013).

El mapa de públicos internos comprende a todos los colectivos de la organización que requieren acciones de comunicación e información propias y diferenciadas de los mensajes corporativos que se dirigen a la totalidad de la plantilla (Villafañe, 1999). Los públicos que tienen necesidades informativas similares se pueden agrupar, pues de esta manera se simplificará la planificación y posterior ejecución del plan de comunicación interna. Por ejemplo: los directivos y los mandos intermedios podrían agruparse en un plan de comunicación interna cuyo principal objetivo es informar de los resultados anuales.

Los públicos internos tienen un rasgo que conviene tener en cuenta: son un público cautivo (Xifra, 2017). Y lo son porque tienen una relación de interés profesional con la organización. Esto no debe entenderse como algo negativo. De hecho, les hace más accesibles para la organización, que tiene canales directos para llegar a ellos, y más receptivos a lo que difunde la

empresa, excepto en casos de conflicto. También son críticos, porque conocen la organización por dentro y están muy informados de todo lo que sucede en ella.

A continuación, se detalla el mapa de públicos del plan de comunicación interna de la empresa Milhojas. Se han agrupado los públicos que tienen las mismas necesidades de comunicación e información:

Caso Milhojas

<b>Grupo 1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accionistas</li> <li>• Miembros del consejo de administración</li> <li>• Miembros del consejo de dirección (directores de área)</li> </ul>
<b>Grupo 2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resto de personal directivo</li> <li>• Mandos intermedios</li> </ul>
<b>Grupo 3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal comercial</li> <li>• Personal de distribución</li> </ul>
<b>Grupo 4</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajadores de oficinas</li> <li>• Representates sindicales</li> </ul>

### ***Estrategia***

Una vez definidos los objetivos, ¿cómo vamos a conseguir hacerlos realidad? La respuesta está en la estrategia. La palabra estrategia tiene sus orígenes en el ámbito militar, pero Peter Drucker trasladó el concepto al ámbito del management en los años 50 del siglo XX. Desde entonces, la estrategia es un apartado clave en todo plan estratégico empresarial.

La estrategia ha de ser realista y tener en cuenta la disponibilidad de tiempo y recursos que tiene la organización (Xifra y Lalueza, 2009). Se puede definir una estrategia o varias para alcanzar cada objetivo. La estrategia se concreta en las acciones.

Siguiendo con el ejemplo de la empresa Milhojas, estas podrían ser las estrategias de su plan de comunicación interna:

Caso Milhojas

Objetivos	Estrategias
Mejorar un 20 % la notoriedad externa de Milhojas a través de sus propios empleados durante el próximo año.	Diseñar un programa de <i>employee advocacy</i> .
Incrementar en un 40 % las habilidades digitales y el uso de redes sociales por parte de los empleados durante el próximo semestre.	Poner en marcha un programa de formación en habilidades digitales para los empleados.

### **Acciones**

El plan estratégico de comunicación interna se implanta a través de diversos programas y cada uno de ellos implica la puesta en marcha de distintos proyectos. Estos proyectos se ejecutan a través de acciones, que pueden ser campañas, tareas o actividades.

Por ejemplo

- Un programa de responsabilidad social interna, donde se incluyen proyectos de voluntariado interno, proyectos de patrocinio de fiestas locales, proyectos de patrocinio de actividades deportivas locales..., que se materializan a través de distintas acciones.

- Un programa de gestión del cambio, donde se incluyen proyectos de digitalización y el proyecto de crear un manual interno de uso de redes sociales, que se ejecutan a través de distintas acciones.
- Un programa de gestión de crisis interna, donde se incluyen proyectos de formación en simulacros de crisis y proyecto de formación de portavoces internos, que se materializan a través de distintas acciones.

Las acciones sirven para aterrizar la estrategia y hacer realidad los objetivos que hemos planteado. Para lograrlo podemos aplicar técnicas controladas y no controladas.

Las técnicas controladas son aquellas en las que la organización tiene el control, como el envío de un boletín interno, la creación de un vídeo corporativo o la sección de actualidad de la intranet social. Por el contrario, en las técnicas no controladas, el resultado final se escapa del control de la empresa. Por ejemplo, si se pone en marcha una campaña de *employer branding* con embajadores internos, la empresa puede seleccionar a los empleados, invitarles a sumarse al programa y facilitarles contenidos para que compartan en sus perfiles de redes sociales, pero será cada persona quien decida en última instancia si quiere publicar algo y en qué términos lo hace.

Lo idóneo es que el plan de comunicación interna combine ambos tipos de acciones, que deberían seleccionarse en función de los objetivos y de los públicos. El esquema a seguir sería éste:



A la hora de definir las acciones, resulta útil elaborar una ficha específica para cada una de ellas donde se recoja toda esta información (ver las fichas del epílogo para más información):

- Qué objetivo persigue
- A qué público se dirige
- En qué estrategia se enmarca
- Cuál es el mensaje que se desea transmitir
- Qué canales se usarán para llevarla a cabo
- Descripción de la acción
- Periodo de ejecución
- Responsable de gestión y seguimiento
- Indicadores de control y seguimiento

Siguiendo con el caso de Milhojas, posibles acciones serían:

Caso Milhojas

### Objetivos

Mejorar un 20 % la notoriedad externa de Milhojas a través de sus propios empleados durante el próximo año.

Incrementar en un 40 % las habilidades digitales y el uso de redes sociales por parte de los empleados durante el próximo semestre.

### Estrategias

Diseñar un programa de *employee advocacy*.

Poner en marcha un programa de formación en habilidades digitales para los empleados.

### Acciones

- Identificación de embajadores internos con un alto nivel en habilidades digitales.
  - Generación de contenidos para que los empleados puedan compartir en redes sociales y diseño de un sistema para difundir internamente estos contenidos.
  - Diseño de un plan para promover la creación de contenidos relacionados con la empresa por parte de los propios empleados.
- 
- Talleres presenciales de redes sociales.
  - *Workshop* presencial mensual para compartir las últimas novedades y tendencias sobre redes sociales.
  - Creación de un manual de uso de las redes sociales para empleados.
  - Grabación de cápsulas formativas *online* con consejos de uso de las redes sociales.

### ***Canales (offline y online)***

En este apartado hay que definir el ecosistema de medios que permitirá llevar a cabo las acciones diseñadas, llegar a los públicos y hacer realidad los objetivos. Este ecosistema puede combinar medios *offline* y *online*, y tener en cuenta tanto los canales formales como informales de comunicación interna. Todos ellos han de estar coordinados entre sí para evitar incoherencias.

Pese al auge de las herramientas digitales, la comunicación cara a cara aún sigue siendo uno de los canales más efectivos para la comunicación interna (Argenti, 2014). Por otra parte, conviene tener en cuenta que los canales formales e informales no son excluyentes, sino complementarios, y que el plan de comunicación interna debería incluir ambos o de lo contrario es posible que se produzcan tensiones (Cuenca y Verazzi, 2018).

A continuación, se incluye un listado de canales que se pueden incluir en el plan de comunicación interna. No pretende ser exhaustivo sino servir de guía para definir el ecosistema de medios a medida para cada plan de comunicación interna.





### **Canales Offline**

Televisión corporativa

Revista corporativa impresa

IDEA: enviar revista corporativa a casa en lugar de repartirla en la oficina permite acercar la empresa a la familia y hacerla partícipe del trabajo del empleado (Argenti, 2014).

Cartelería

Eventos presenciales: conferencias, presentaciones, workshops, sesiones de formación...

Reuniones presenciales (de equipo, de departamento...)

Red de trabajadores internos: una red de facilitadores de la comunicación formada por empleados con vocación y habilidad comunicativa, y dotes de liderazgo (Brandolini y González Frígoli, 2008)

### **Canales Online**

Intranet

Blogs

Redes sociales interna (p. ej. Yammer, Sharepoint)

Aplicaciones corporativas para dispositivos móviles

*Mailings y newsletters*

Revista corporativa digital

Eventos *online*: conferencias, presentaciones, *workshops*, sesiones de formación...

Reuniones *online* (de equipo, de departamento...)

Red de embajadores internos

Es importante tener en cuenta que no existe un mix perfecto de medios de comunicación interna, sino que dependerá de cada organización y de sus públicos internos. La elección de canales debe basarse en los objetivos, las estrategias, los públicos y las acciones previamente definidos.

En el ejemplo de la empresa Milhojas, el ecosistema de medios para el plan de comunicación interna incluye:

Caso Milhojas

#### Mix de canales

- Revista trimestral impresa que se envía a casa
- *Newsletter* mensual
- *Workshops* presenciales periódicos
- Talleres presenciales
- Cápsulas formativas *online*
- Plataforma online para difundir los contenidos sobre la empresa entre los empleados

### ***Mensajes y contenidos***

¿Qué queremos decirle a nuestros públicos? ¿Qué contenidos vehicularemos a través de los canales elegidos? El primer paso para responder a estas preguntas es definir las ideas clave que se desean transmitir, que luego se concretarán en los mensajes.

Las ideas clave son las líneas maestras del discurso interno corporativo, el hilo argumental del que se desprenden los mensajes. Hay que diferenciar entre dos tipos de mensajes: los generales y los segmentados (Cuenca y Verazzi, 2018). Los mensajes generales se envían masivamente de forma indiscriminada a todos los públicos internos, para informar de algún tema de interés general; los mensajes segmentados se envían solo a algunos públicos internos, en función de sus necesidades concretas y de objetivos específicos. Por ejemplo, se puede enviar un boletín electrónico mensual a toda la plantilla informando sobre las últimas novedades de la empresa (mensaje general) y un correo electrónico solo a los directivos para explicarles una novedad concreta y que estos informen a su equipo (mensaje segmentado).

Se recomienda diseñar “un ecosistema mediático que permita fácilmente segmentar, reducir al mínimo los mensajes generales” (Cuenca y Verazzi, 2018:29), pues de esta forma se evitará la saturación informativa y se aumentará la efectividad de los mensajes.

Hay que definir uno o varios mensajes para cada público, y algunos pueden servir para varios públicos. También hay que definir el tono y estilo en el que se transmitirán los mensajes: si será con un tono formal o informal, con un estilo directo, cercano, corporativo... Todo esto puede recogerse en un manual de estilo de las comunicaciones internas, que facilitará la coherencia de todos los contenidos que se emitan en los canales internos.

Una vez definidos los mensajes, hay que concretar en qué contenidos se plasmarán para difundirlos a través de los distintos canales elegidos. No se necesita el mismo tipo de contenido para una newsletter interna que para una revista impresa o para un canal de televisión corporativo. El canal marca el formato requerido en cada caso.

Veamos algunos ejemplos, siguiendo con el caso de Milhojas:

Caso Milhojas

#### Ideas clave

- Comparte el orgullo de ser parte de Milhojas.
- Saca el máximo partido al potencial de las redes sociales.

Caso Milhojas

	Públicos	Mensajes
Grupo 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accionistas</li> <li>• Miembros del consejo de administración</li> <li>• Miembros del consejo de dirección (directores de área)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Milhojas está orgulloso de sus empleados. Los empleados están orgullosos de ser parte de Milhojas. ¡Y vamos a demostrarlo en las redes sociales!</li> </ul>
Grupo 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resto de personal directivo</li> <li>• Personal de distribución</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¡Tú eres parte de Milhojas! ¡Compártelo en redes sociales!</li> <li>• Demuestra a tu equipo tu dominio de las redes sociales y animales a sumarse a la conversación <i>online</i></li> </ul>

Caso Milhojas

	Públicos	Mensajes
Grupo 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal comercial</li> <li>• Personal de distribución</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¡Tú eres parte de Milhojas! ¡Compártelo con todo el mundo!</li> </ul>
Grupo 4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajadores de oficinas</li> <li>• Representantes sindicales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¡Tú eres parte de Milhojas! ¡Ayúdanos a explicar qué es Milhojas en redes sociales!</li> </ul>

### 3) Fase de implementación

Tras la planificación del plan de comunicación interna, llega el momento de llevarlo a la práctica. ¿Cuándo se pondrán en marcha las acciones?, ¿qué duración tendrán?, ¿quién es el responsable de cada tarea?, ¿con qué recursos contamos? Todas estas preguntas se responderán en la fase de implementación, en la que hay que concretar:

- Calendario
- Presupuesto y recursos
- Ejecución

#### ***Calendario***

Como escriben Cuenca y Verazzi (2018: 30): “es importante contar con un buen *timing*. (...) Tan importante es la selección de los mensajes y los soportes mediante los que se difunden, como escoger el momento idóneo para hacerlo”.

Aunque, como hemos visto anteriormente, el público interno es un público cautivo, conviene que la empresa no abuse y evite comunicar en exceso. La clave está en encontrar el equilibrio: ni es bueno comunicar demasiado a menudo ni conviene quedarse corto. Comunicar demasiado generará ruido excesivo y saturará los canales y a los empleados; comunicar poco se traducirá en públicos poco informados y dará lugar a los rumores.

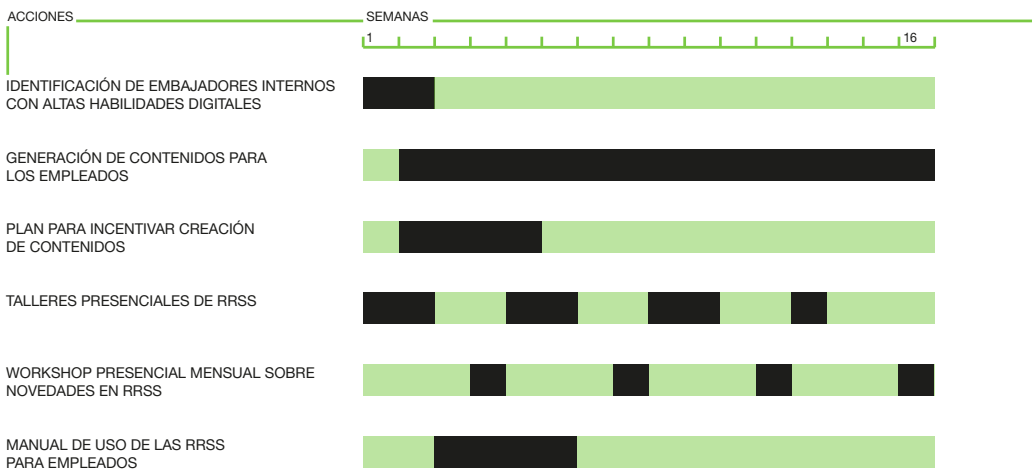
Arroyo y Yus (2007: 259) puntualizan: “una cosa es comunicar y otra aburrir a los empleados con informaciones poco útiles que no les interesan”, por lo que recomiendan administrar bien los tiempos y dosificar la información. No hay que olvidar que vivimos en una economía de la atención donde lo difícil es destacar entre la hiperabundancia de contenidos existente. En la actualidad, las publicaciones internas compiten con los medios de comunicación. “El empleado de hoy es un consumidor sofisticado de información” (Argenti, 2014: 392) al que no resulta sencillo atraer.

Por eso, el calendario no solo distribuye en el tiempo las acciones sino también los contenidos, para evitar que los mensajes puedan solaparse y competir en atención (Cuenca y Verazzi, 2018). Ya hemos visto cuando hablábamos de los objetivos que la ejecución del plan de comunicación interna se puede hacer de forma escalonada. Es mejor establecer distintas fases de implementación según la prioridad de los objetivos que querer abarcar demasiado en poco tiempo.

Conviene definir un calendario lo más detallado posible. Puede hacerse una planificación temporal general de todas las acciones al principio de la fase de implantación y luego ir concretándola a medida que se avance en la ejecución. Al final, debería hacerse un calendario detallado de cada una de las acciones de manera que ningún detalle quede en el aire. Para facilitar esta tarea, resulta muy útil trabajar el calendario en forma de cronograma (por ejemplo, usando un diagrama de Gantt), donde no solo se sitúan las acciones visualmente en el tiempo, sino que se indica el tiempo que se dedicará a cada actividad.

El cronograma del plan de comunicación interna de Milhojas a 16 semanas vista podría ser éste:

Caso Milhojas



### ***Presupuestos y recursos***

Sin presupuesto no hay plan de comunicación interna, pues sin los recursos necesarios será imposible hacer realidad la estrategia marcada. Así que la definición de recursos es un paso clave para el éxito de la implementación del plan de comunicación.

No solo hay que definir los recursos económicos sino también los humanos y los materiales: ¿qué presupuesto tenemos?, ¿existe una partida económica específica destinada a comunicación interna o el presupuesto es general para todo el departamento de Comunicación de la empresa?, ¿con cuántas personas contamos en el equipo?, ¿necesitaremos contratar apoyos puntuales para realizar algunas tareas? Villafañe (1999) propone elaborar un inventario de los recursos instrumentales, personales y presupuestarios disponibles.

Debe quedar claro quién será el responsable de hacer cada cosa y es importante hacer un seguimiento regular durante la implementación del plan por si resulta necesario hacer ajustes en la asignación de tareas.

Por otra parte, es conveniente reservar una partida económica para los imprevistos, que seguro que surgirán durante la ejecución.

### ***Ejecución***

De nada sirve una buena planificación si solo se queda sobre el papel. Llegados a este punto, es el momento de empezar a ejecutar el plan de comunicación. Esta etapa consiste en llevar a la práctica todo lo planificado en los apartados anteriores. Convendrá hacer un seguimiento regular de los avances que se van produciendo en la implementación del plan, para detectar si es necesario hacer reajustes, como veremos en la siguiente fase, la última del plan de comunicación interna.

## 4) Fase de medición y valoración

Cuando el plan de comunicación se ha puesto en marcha, podría pensarse que ya solo queda avanzar en la ejecución, pero es esencial realizar una constante evaluación y control para asegurar que la ejecución avanza adecuadamente y se están consiguiendo los objetivos propuestos (Aced, 2018).

La valoración y medición es una de las tareas más olvidadas en comunicación interna, aunque es imprescindible para demostrar su relevancia dentro de la empresa (Berceruelo, 2014; Cuenca y Verazzi, 2018). Es esencial definir indicadores y métricas que permitan evaluar el grado de cumplimiento del plan y la consecución de los objetivos establecidos en el mismo (Berceruelo, 2014).

En esta fase del plan de comunicación interna hay que:

- Definir métricas
- Valorar los resultados

### ***Métricas (de comunicación y vinculación con las métricas de negocio)***

La definición de las métricas dependerá de cada plan de comunicación, de los objetivos que se hayan definido y de las acciones propuestas. Algunos indicadores de medición dependen de los objetivos, otros se desprenden de los canales que se usen.

Según el “Estudio sobre el Estado de la Comunicación Interna en España” elaborado por Dircom, los procedimientos que se utilizan con mayor frecuencia para evaluar la efectividad de la comunicación interna en las empresas son, por este orden, el *feedback* en eventos, las encuestas a empleados, el análisis de envío de *newsletters* (ratio de apertura, respuestas...), la actividad en la intranet, las estadísticas de redes sociales internas, y el análisis de los costes y beneficios.

Sin embargo, la medición de resultados sigue siendo una tarea pendiente, según los profesionales de comunicación interna entrevistados para la realización de este Manual. Las principales barreras que afectan a la evaluación efectiva de la comunicación interna en las em-



presas son no contar con las herramientas adecuadas, no tener claro qué evaluar (alcance, cambios en el comportamiento, etc.), y que la forma de evaluar es compleja, ocupa mucho tiempo y/o supone un coste elevado.

En el ejemplo de Milhojas que estamos viendo, los indicadores de evaluación por objetivos serían:

## Caso Milhojas

Objetivos	Métricas
<p>Mejorar un 20 % la notoriedad externa de Milhojas a través de sus propios empleados durante el próximo año:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Resto de personal directivo</li> <li>• Personal de distribución</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respuesta al programa de <i>employee advocacy</i>: personas que se han sumado, número de publicaciones realizadas, publicaciones originales (número, tipo y contenido), difusión de contenidos propuestos, tasa de interacción conseguida</li> <li>• <i>Feedback</i> interno recibido (formal e informalmente) sobre el programa de <i>employee advocacy</i>. (análisis cualitativo)</li> <li>• Menciones en redes sociales (número y sentimiento)</li> <li>• Comentarios en redes sociales (número y sentimiento)</li> <li>• Apariciones en medios tradicionales (número y sentimiento)</li> </ul>
<p>Incrementar en un 40 % las habilidades digitales y el uso de redes sociales por parte de los empleados durante el próximo semestre</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asistencia al programa de formación en habilidades digitales para los empleados</li> <li>• Comparativa de los perfiles sociales de empleados antes y después de realizar las formaciones</li> <li>• Test de conocimientos al inicio y al final de las formaciones</li> <li>• <i>Feedback</i> interno recibido (formal e informalmente) sobre el programa de formación en redes sociales</li> </ul>

Y los indicadores de medición por canales que se han definido son estos:

Caso Milhojas

Canales	Métricas
Revista trimestral impresa que se envía a casa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Feedback</i> recibido a través de canales formales e informales (análisis cualitativo)</li> <li>• Propuestas de contenidos recibidas para próximos números</li> </ul>
<i>Newsletter</i> mensual	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tasa de apertura</li> <li>• Tiempo de lectura</li> <li>• Respuestas recibidas (número y sentimiento)</li> <li>• Clics en los <i>Call to Action</i> (CTA)</li> </ul>
<i>Workshops</i> presenciales periódicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asistencia</li> <li>• <i>Feedback</i> recibido a través de canales formales e informales (análisis cualitativo)</li> <li>• Test de conocimientos al inicio y al final de las formaciones</li> </ul>

## Caso Milhojas

Canales	Métricas
Talleres presenciales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asistencia</li> <li>• <i>Feedback</i> recibido a través de canales formales e informales (análisis cualitativo)</li> <li>• Test de conocimientos al inicio y al final de las formaciones</li> </ul>
Cápsulas formativas <i>online</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de inscritos</li> <li>• Número de asistentes</li> <li>• <i>Feedback</i> recibido a través de canales formales e informales (análisis cualitativo)</li> <li>• Test de conocimientos al inicio y al final de las formaciones</li> </ul>
Plataforma <i>online</i> para difundir los contenidos sobre la empresa entre los empleados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tráfico</li> <li>• Tiempo de duración de las visitas</li> <li>• De cada pieza: número de veces compartido, respuestas obtenidas (número y sentimiento)</li> <li>• <i>Feedback</i> recibido a través de canales formales e informales (análisis cualitativo)</li> </ul>

## **Valoración**

Además de valorar los resultados conseguidos, una vez ejecutado el plan de comunicación es necesario hacer valoraciones periódicas a lo largo de la implantación. Estas evaluaciones intermedias permitirán detectar si es necesario realizar algún reajuste o medida correctiva sobre la marcha, pues esperar a que finalice la implantación podría ser demasiado tarde (Cuenca y Verazzi, 2018).

Según Villafañe (1999), una vez se ha ejecutado el plan, hay que evaluar tres puntos fundamentales: los problemas detectados en la ejecución del plan; el grado de cumplimiento de los objetivos marcados y la evolución de la opinión pública interna, es decir, del clima interno de la organización. Los resultados de comunicación interna se traducen en términos de conocimiento, recordaciones, comprensiones, adhesiones, acciones (Cuenca y Verazzi, 2018), etc.

Todas las conclusiones que se extraigan en esta fase de valoración final (aciertos, errores y lecciones aprendidas) serán útiles para reajustar el plan de comunicación interna de la empresa en el futuro y de cara a posteriores planes que se diseñen. Es recomendable ponerlas por escrito e incluirlas en el documento del plan de comunicación interna, como un anexo.



# La gestión de comunicación de crisis dentro de la empresa

Una situación de crisis se produce cuando se da un cambio brusco e inesperado que constituye una amenaza para la actividad de la organización, pone en peligro su imagen e incluso su supervivencia (Cuenca y Verazzi, 2018; Piñuel, 1997). Suele decirse que el mejor antídoto ante una crisis es la prevención, pero no siempre es posible, puesto que como acabamos de ver, una crisis es la consecuencia de un acontecimiento inesperado.

Sin embargo, se puede intentar anticipar las principales causas que podrían desembocar en una situación crítica y prever los posibles daños que la organización podría sufrir si llegan a producirse (Aced, 2018). Eso es precisamente lo que se propone el *issues management* o gestión de conflictos potenciales.

## ***Identificación de conflictos potenciales internos***

El *issues management* o gestión de conflictos potenciales permite a la organización anticiparse a los riesgos y ganar el tiempo necesario para desarrollar una respuesta positiva ante ellos (Fita, 2004). El modelo estratégico de gestión de conflictos potenciales tiene cinco etapas (Xifra, 2017):

- 1. Identificación de conflictos potenciales.** El primer paso para abordar un problema es identificarlo: hemos de saber a qué nos enfrentamos o de qué nos hemos de defender. Para identificar posibles conflictos internos resulta útil hacer *brainstormings* con el equipo de comunicación, realizar estudios de opinión interna, leer informes de expertos en el sector en el que trabajamos... El objetivo es elaborar un listado de conflictos potenciales que pueden amenazar a la empresa.
- 2. Fijación de prioridades.** Una vez identificados los posibles conflictos, hay que ordenarlos por prioridad, en función de la probabilidad que exista de que se produzcan y de que afecten a la organización.

**3. Posicionamiento de la organización.** La organización debe decidir cómo responderá si los conflictos detectados llegan a estallar: qué postura tomará en cada uno de los posibles escenarios y cómo actuará.

**4. Implantación de la estrategia.** Hay que definir la estrategia y el plan de acción a seguir en cada caso.

**5. Evaluación y control.** Una vez identificado un conflicto potencial, hay que hacer un seguimiento periódico del tema para ver cómo evoluciona y valorar la posibilidad de que estalle la crisis.

Aunque cada crisis es única, todas siguen un patrón común (Piñuel y Westphalen, 1993, citados por Fita, 2004):

- **Fase preliminar:** Se perciben ciertos signos que anticipan la crisis, que en el caso de comunicación interna podrían ser el descontento de los trabajadores, tensiones entre departamentos, alertas en la cadena de producción...
- **Fase aguda:** La crisis estalla y, aunque sea de carácter interno, puede llegar a los medios de comunicación.
- **Fase crónica:** Se producen acciones y reacciones. Los acontecimientos se suceden: se inicia una investigación, se piden responsabilidades, se intenta solucionar el problema...
- **Fase postraumática:** La crisis se da por finalizada y llega el momento de hacer balance. Puede ser necesario tomar decisiones traumáticas, como despidos, reestructuraciones...

Dar la crisis por acabada antes de tiempo es uno de los errores más habituales que se cometen en la gestión de la comunicación de crisis y puede provocar que el conflicto se reavive. Para evitar que esto suceda, es conveniente hacer un seguimiento de las repercusiones sobre el tema en los medios de comunicación tradicionales y en los medios sociales (si se

han hecho eco), para valorar su evolución y poder determinar cuándo desciende el interés mediático por el tema. También será útil realizar auditorías de opinión interna. Cuando el interés desaparezca, podrá darse por cerrada la crisis y se podrá poner en marcha el plan de contingencia para recuperar la confianza de los públicos y reconstruir la imagen dañada de la organización (Aced, 2018).

A posteriori, es importante también hacer un informe final en el que se analice la situación conflictiva: cuándo estalló y por qué, cómo se abordó, cómo la han tratado los diferentes medios de comunicación, qué se ha hecho bien y qué errores de gestión de la comunicación se han cometido, qué aprendizajes proporciona de cara al futuro. Se recomienda también incluir todas las menciones aparecidas en medios, es decir, el *press clipping* de la crisis de comunicación.

Algunos consejos finales a la hora de gestionar una crisis (Fita, 2004):

- No especular públicamente con informaciones que no se han podido verificar y no se sabe si son ciertas o falsas.
- No restar importancia a una situación seria ni menospreciar las preocupaciones de los trabajadores.
- No hacer declaraciones *off the record*: si no se puede explicar algo públicamente a los periodistas, mejor no decirlo.
- No practicar el favoritismo entre los medios de comunicación: no es el momento de dar exclusivas.

Toda esta información debería recogerse en un manual de comunicación de crisis.

### ***Manual de comunicación de crisis a nivel interno***

Ya sea de carácter interno o externo, toda crisis debería gestionarse adecuadamente desde dentro de la organización. Si es una crisis interna, porque ha nacido dentro del seno de la empresa. Si es una crisis que se inicia en el exterior, porque también afectará a los empleados, que además tendrán un papel clave en la gestión de la comunicación de la situación de crisis. En

estos casos, los trabajadores actúan como portavoces no oficiales, puesto que conocen de primera mano lo que sucede dentro de la organización y por ello gozan de una alta credibilidad.

Un manual de comunicación de crisis debería prepararse en momentos de calma y actualizarse de forma periódica. Este documento será muy útil cuando estalle la crisis porque, como dice el proverbio chino, cuando estalla el trueno ya es demasiado tarde para taparse los oídos (Sánchez, 2004).

El manual de crisis debería incluir esta información (Sánchez, 2002):

- Listado de los temas potencialmente conflictivos que se han detectado en el análisis previo.
- Qué procedimiento se seguirá en cada uno de los escenarios identificados si la crisis llega a estallar:
  - Tareas y responsables.
  - Calendario de actuación.
  - Mensajes clave a transmitir.
- Nombre, cargo y forma de contacto con los miembros que integran el comité de crisis. Deberían formar parte de este gabinete: el máximo directivo de la compañía, el director de Comunicación Externa, el director de Comunicación Interna, los jefes del departamento o departamentos directamente implicados en la crisis y los asesores externos que fuera necesario.
- Lista de los asesores de comunicación de crisis, asesores legales y cualquier otro experto a quien podría ser necesario recurrir, con sus datos de contacto.
- Listado actualizado de los medios de comunicación *offline* y *online*, con los nombres de los redactores y sus contactos, para poder mantenerles puntualmente informados.
- Lista de las principales asociaciones, organismos oficiales, agrupaciones, etc., que puedan servir de ayuda para reforzar el mensaje.
- Notas de prensa tipo (con información sobre la empresa y datos clave) que servirán de base para la redacción de comunicados durante la crisis. También se puede crear un



*dark site*, un sitio web que recoge la información principal sobre la empresa e información que interesará dar a conocer en caso de crisis, que se personalizará y adaptará cuando se necesite. Estos sitios no están visibles para los internautas hasta que la crisis estalla, que es cuando la empresa los hace públicos.

### **Los rumores**

Los rumores son una de las principales amenazas de la comunicación interna, aunque conviene aclarar que no siempre son negativos ni resultan dañinos. Entendemos por rumor cualquier información que circula por la empresa a través de canales no oficiales (Brandolini y González Frígoli, 2008; Del Pozo Lite, 2000).

La existencia de rumores es “el resultado natural propio de toda interacción humana” (Del Pozo Lite, 2000: 30), por lo que no deberíamos alarmarnos cada vez que se detecte un rumor dentro de la empresa. Son algo natural y no siempre requieren una intervención por parte del departamento de Comunicación Interna.

Es importante entender que los rumores hacen referencia a temas de actualidad que interesan, y muchas veces preocupan, a los empleados. De no ser así, tendrán una vida muy corta y no prosperarán. Quien los transmite pretende convencer y que el contenido sea reconocido como cierto y veraz. No siempre son falsos ni inventados (Cavagnaro, 2014; Vélaz, 1993).

Conviene actuar y hacerles frente “cuando pueden amenazar o dañar la imagen interna o externa de una empresa o su identidad”, pues en esos casos pueden resultar perjudiciales (Del Pozo Lite, 2000: 30). En caso contrario, la circulación de rumores puede resultar inofensiva.

Hay dos maneras de hacer frente a los rumores que aparecen en la empresa (Del Pozo Lite, 2000):

1. Controlar el rumor cuando ya está circulando para evitar que siga propagándose.
2. Controlar las causas que han generado el rumor.

Las principales causas de aparición de rumores son (Argenti, 2014; Brandolini y González Frígoli, 2008; Cavagnaro, 2014; Del Pozo Lite, 2000; Elías y Mascaray, 2003; González Herrero, en Carretón y Ramos, 2009):

- La falta de información y de comunicación dentro de la empresa, que propicia la aparición de especulaciones.
- La inexistencia de un plan de comunicación interna o la existencia de un plan de comunicación mal diseñado.
- La falta de canales de comunicación internos oficiales que funcionen correctamente.
- Una política de comunicación interna poco transparente.
- La inseguridad laboral y falta de motivación.
- Las situaciones de tensión como conflictos interdepartamentales, reajustes de plantilla, reestructuraciones organizacionales, etc.
- Un estilo de dirección muy rígido y excesivamente controlador.

La manera de atajar los rumores es contrarrestarlos ofreciendo información completa por parte de fuentes oficiales y a través de canales formales. Guillermo Bell, presidente ejecutivo de Grupo 5, coincide en que la comunicación interna es esencial para contrarrestar los rumores, que se generan con más facilidad en las empresas en las que los empleados están repartidos en diversos centros de trabajo y muchos de ellos tienen poca conexión con la oficina central.

Los mandos intermedios juegan un papel clave a la hora de combatir los rumores, pues son quienes deberían alertar al equipo de comunicación interna y a la alta dirección cuando los detectan y, en muchos casos, también serán ellos los encargados de desmentir las informaciones erróneas ante sus equipos. Para poder desempeñar este rol, deben contar con un protocolo de actuación y con el apoyo del equipo de comunicación interna, que les ayudará a confirmar qué parte de los rumores es cierta y a preparar la respuesta más apropiada en cada caso (Argenti, 2014).

Conviene tener en cuenta que la propagación de los rumores suele ser muy rápida, pues es un tipo de información que corre de boca en boca y crece como una bola de nieve (Brandolini y González Frígoli, 2008; Vélaz, 1993). Así que, en caso de detectar informaciones que pueden ser nocivas para la organización, resulta clave actuar de forma ágil para atajar los rumores cuanto antes.

Como siempre, la mejor medicina es la prevención. Si entendemos los rumores negativos como “una suerte de patología de la comunicación y un síntoma de que la organización, en el sentido figurado, está enferma” (Cuenca y Verazzi, 2018: 23-24)., la función de la comunicación interna es realizar una excelente gestión de la comunicación dentro de la organización para evitar que haya huecos informativos que dejen espacio a las falsas especulaciones.

# 04

## Comunicación interna en tiempos de COVID-19



Si en los últimos años la comunicación interna ha pasado de un enfoque táctico a un rol estratégico dentro de las organizaciones, como veíamos en el apartado “Evolución del papel de la comunicación interna dentro de la empresa” del Capítulo 2, la COVID-19 aceleró todavía más este cambio. Con esta pandemia, la comunicación interna ha vivido una auténtica revolución y se ha convertido en una de las claves del *management* actual.

Cuenca y Verazzi (2020) se preguntan en su libro *Comunicación interna total* por las razones que motivan el “crecimiento acelerado de la disciplina”. Aunque el libro se publicó en enero de 2020, tres meses antes de que estallara la crisis del coronavirus, ya entonces apuntaban una cuestión clave en el impulso de la comunicación interna: la transformación digital de las organizaciones, que sin duda la COVID-19 ha impulsado aún más.

El coronavirus ha provocado una situación inesperada, como son la mayoría de las crisis, y con unas consecuencias impredecibles. En estas circunstancias, la comunicación interna desempeña un papel crucial y su contribución puede resultar “decisiva” (Berceruelo, 2020). Los profesionales de la comunicación interna se han convertido en “grandes aliados para asegurar el bienestar y *engagement* de los trabajadores” (Both People & Comms, 2020).

La comunicación interna ha evolucionado a un nuevo nivel y ha pasado de ser una función necesaria a una prioridad organizacional crítica (Grates, 2020).

Aunque todavía es pronto para evaluar el impacto y el alcance de los efectos de la COVID-19, se pueden apuntar los principales cambios que está provocando en la comunicación interna.

Además de revisar la bibliografía publicada recientemente sobre este tema, para preparar este capítulo se han realizado varias entrevistas y el estudio “La Comunicación Interna en tiempos de pandemia en España”, una encuesta *online* que se llevó a cabo entre el 5 y el 16 de octubre de 2020 entre los socios de Dircom vinculados a la comunicación interna. Los resultados de este cuestionario nos permiten realizar una comparativa con el “Estudio sobre el Estado de la Comunicación Interna en España” llevado a cabo por Dircom durante el primer trimestre de 2018 y citado a lo largo del Manual.

## Reajuste estratégico

“La situación actual que estamos viviendo ha posicionado a la comunicación interna como eje vertebrador de la compañía. En los momentos de crisis, nuestro departamento de comunicación interna ha jugado un papel estratégico en la organización, ya que ha sido una herramienta fundamental para transmitir los mensajes a todos los empleados, fomentando la transparencia y reforzando el compromiso de los equipos”. Así lo explica María Luisa García, responsable de Comunicación Interna de Grupo Cosentino.

Según un estudio realizado por Both People & Comms (2020), en el que han participado más de 300 empresas españolas, un 85 % de ellas considera que la comunicación interna ha ganado más importancia y ha sido más reconocida internamente durante la pandemia.

En el estudio “La Comunicación Interna en tiempos de pandemia en España”, no se perciben diferencias significativas en la importancia que la dirección general y la presidencia de las empresas otorgan a la comunicación interna, si comparamos los datos de octubre de 2020 con los de principios de 2018. En realidad, esto se debe a que la importancia percibida de esta disciplina ya era muy alta hace dos años y se mantiene en una media de 4 sobre 5. Sin embargo, durante la pandemia han aumentado los recursos dedicados a la comunicación interna. Por una parte, dos de cada diez empresas han asignado un presupuesto extraordinario para la comunicación interna durante la crisis. Por otra parte, en un 17,4 % de las compañías encuestadas el equipo dedicado a estas funciones ha crecido, y en un 47 % se ha mantenido igual. Además, los profesionales de la comunicación interna consideran que la empresa invierte lo suficiente en este ámbito, una creencia que mejora considerablemente respecto al 2018.

“La pandemia no ha cambiado nuestros objetivos de comunicación interna, pero sí su prioridad”, señala M<sup>a</sup> Luisa Benlloch, responsable de Comunicación Interna del Grupo Novartis en España. Los primeros dos meses, tras el anuncio del estado de alarma, los esfuerzos de comunicación interna de la compañía se centraron en informar a todos los colaboradores a través de un e-mail diario sobre cómo la COVID-19 impactaba en el día a día; qué medidas tomaba la empresa para ante todo salvaguardar la salud de los empleados y asegurar las operaciones, y

las iniciativas que la compañía estaba realizando en cuanto a investigación y donaciones para colaborar con las autoridades sanitarias.

En estas circunstancias, es relevante dar a conocer las iniciativas de la empresa tanto a nivel interno como externo. Según una investigación realizada por Edelman (2020) al poco de iniciarse la pandemia, es necesario que las organizaciones pongan en marcha acciones específicas para abordar los desafíos sociales planteados por la COVID-19, en especial para proteger el bienestar y la seguridad de los empleados.

Además, el coronavirus ha impuesto nuevas formas de trabajo y ha hecho más necesaria que nunca la gestión emocional de los trabajadores y encontrar nuevas formas de mantener el contacto cuando se trabaja desde casa y se pierde el contacto personal y presencial en la oficina.

Según el estudio realizado por Dircom (2020), los principales objetivos de comunicación interna durante la pandemia son, ordenados de mayor a menor relevancia:

- 1 Mejorar motivación e implicación empleados.
- 2 Reforzar el orgullo de pertenencia.
- 3 Promover y divulgar la cultura de la empresa.
- 4 Comunicar estrategias y objetivos.
- 5 Ayudar en la digitalización de la empresa.
- 6 Apoyar cambios en la empresa.
- 7 Aumentar el conocimiento corporativo.
- 8 Mejorar las relaciones entre empleados.
- 9 Estimular y promover la innovación y la creatividad.

10	Comunicar procedimientos y problemas operacionales.
11	Aumentar la eficiencia empresarial.
12	Fomentar el <i>networking</i> .
13	Incrementar la satisfacción del cliente.
14	Apoyar las ventajas competitivas.
15	Reducir costes y/o aumentar la productividad de los empleados.
16	Facilitar transacciones de negocios.
17	Incrementar las ventas.

Si los comparamos con los objetivos que reflejaba la investigación de Dircom en 2018, vemos que durante la pandemia ha crecido el interés por la digitalización de la empresa y por promover la innovación y la creatividad. En palabras de uno de los participantes del estudio de Dircom en 2020: “La imaginación y un buen equipo son más importantes que grandes planes de crisis o estrategias muy elaboradas”.

A medida que pasan los meses, “poco a poco vamos retomando los objetivos que nos habíamos fijado antes de la pandemia, con un especial foco en la transformación cultural iniciada hace años y que se ha visto acelerada durante la COVID-19”, explica la responsable de Comunicación Interna del Grupo Novartis en España, M<sup>a</sup> Luisa Benlloch.



## Las personas, en el centro

La crisis del coronavirus debería “poner en valor, ahora más que nunca, que los públicos son una cosa y los mercados son otra” (Xifra, 2020, p.4). En las etapas iniciales de una crisis hay que centrarse en los públicos y no en los mercados, asegura Xifra, en especial cuando se trata de una emergencia sanitaria. “No es el momento de vender, sino de informar y ofrecer soluciones, y las marcas deben centrar todos los esfuerzos en encontrar soluciones apropiadas y significativas para los problemas que enfrentan los públicos afectados directa o indirectamente por la COVID-19” (Xifra, 2020, p.6). No hay que olvidar que, en la pandemia, los empleados pasan a ser el principal stakeholder de las empresas (Prado, 2020; Xifra, 2020).



Más allá de la comunicación comercial, se recomienda optar por una estrategia “esencialmente informativa con mensajes sustentados en datos y poca opinión” (Berceruelo, 2020, p.84). María Urreiztieta, dircom de Transfesa Logistics, explica que, en su caso, con la pandemia se ha humanizado mucho la comunicación, poniendo más que nunca al empleado como protagonista absoluto de sus acciones de comunicación, incluso cuando hablan de negocio.

En la misma línea, uno de los participantes del estudio de Dircom (2020) destaca que “esta pandemia ha reforzado las relaciones humanas” y que ahora “los empleados valoran mucho más una comunicación interna humana, directa, transparente que deje mostrar incluso la vulnerabilidad de los líderes, frente a una comunicación corporativa de grandes mensajes, pero poco humana”.

Si analizamos las iniciativas de comunicación interna puestas en marcha durante este tiempo, vemos que se agrupan en tres grandes áreas: informar, cuidar y formar (ASCAI, 2020; Greggia, 2020).

La compañía debe convertirse en una fuente fiable de información veraz y completa para sus empleados y ha de informar de aquello que sea del interés de los públicos internos y no solo de lo que interesa a nivel corporativo (Xifra, 2020).

Según los estudios de Both People & Comms (2020) y UCLouvain & Moodfactory (2020), más allá de las medidas de seguridad vinculadas a la COVID-19, otras temáticas que interesan a los trabajadores son las políticas de teletrabajo; los planes de futuro de la empresa; las iniciativas de salud y bienestar; conocer los resultados y la situación financiera de la empresa, así como los nuevos lanzamientos previstos; aspectos relacionados con la contratación y la temporalidad; y la formación.

## Impacto en la reputación

Las decisiones que la empresa toma a nivel corporativo interno impactan también a nivel externo, y esto es algo que se acentúa en situaciones de crisis. En momentos críticos, las respuestas tácticas y no empáticas afectan negativamente a la reputación de la empresa, como recuerda Xifra (2020). El autor añade que, en las crisis, la gestión del riesgo reputacional pasa “más que nunca” por una gestión transparente y directa de las relaciones con los trabajadores (Xifra, 2020, p.7). Según la investigación de Edelman (2020), durante la pandemia, ser una fuente fiable de información y mantener a las personas informadas sobre el virus y los progresos realizados para luchar contra él sirven para mantener o mejorar la reputación corporativa, según un 84 % de los encuestados.

“La sociedad recordará a las compañías por su buena o deficiente respuesta a esta situación tan excepcional, y las premiará no solo por lo que hacen sino por el cómo y el por qué lo hacen” (Alloza, 2020). En este contexto, la sociedad da más importancia al comportamiento de las empresas que a los productos y servicios que ofrecen (Prado, 2020). Es el momento de demostrar con hechos el propósito corporativo, de tangibilizar los valores en acciones y de vertebrar el comportamiento de la compañía en torno a esos ejes (Alloza, 2020). Como explica M<sup>a</sup> Luisa Benlloch, en Novartis tuvieron muy claro desde el principio que era “esencial tener una comprensión profunda de qué le está pasando a nuestra gente, cómo se sienten, qué necesitan, y para ello, lo primero ha sido escuchar e identificar cuáles son sus problemas y construir a partir de lo que nos han dicho”.

Fernando Prado (2020), Senior Vice President de The RepTrak Company para España y América Latina, ofrece tres recomendaciones para la gestión de la reputación de las empresas en tiempos de pandemia: preocuparse especialmente de los colaboradores, que pasan a ser el grupo de interés clave para la empresa; mostrar y demostrar la responsabilidad corporativa, y comunicar todas las iniciativas solidarias impulsadas por la empresa, “evitando el oportunismo y el tono comercial”. Porque, asegura, “lo que no se conoce no construye reputación, ni influye en los comportamientos de apoyo”.

## Creación de nuevos canales

En momentos de crisis, es habitual crear canales ad hoc para comunicar y adaptar los existentes para dar respuesta a las nuevas necesidades comunicativas (Berceruelo, 2020). “Desde el principio, empezamos a adaptar todos nuestros canales a la nueva situación”, explica María Luisa García, responsable de Comunicación Interna de Grupo Cosentino, que tiene más de 4.800 empleados en todo el mundo.



Así, los Desayunos con Dirección, que llevaban más de una década haciéndose de manera presencial, se transformaron en “Cafés virtuales con la Dirección”, y las “Charlas informativas con empleados” pasaron a ser “Presentaciones virtuales”. Por otra parte, la revista interna, ONE, se lanzó por primera vez en formato digital y más tarde se envió la edición en papel. También la app Conectados se convirtió en una herramienta clave para los equipos, principalmente para los empleados que no tienen acceso a un ordenador y que trabajan en la parte industrial de la compañía. “La situación actual nos ha abierto nuevas oportunidades y formas de comunicación”, concluye García.

En Grupo Novartis, el principal canal de comunicación con los colaboradores, y el preferido por ellos, ha sido el *e-mail*, seguido de la intranet colaborativa. M<sup>a</sup> Luisa Benlloch explica que durante los primeros dos meses tras el estado de alarma, dedicaron muchos esfuerzos a la formación en herramientas digitales, y a ofrecer servicios de apoyo al empleado y sus familiares. Se crearon espacios virtuales donde compartir vídeos caseros para que los colaboradores mostraran cómo estaban viviendo el confinamiento desde sus hogares, “con el objetivo fomentar la unión y transmitir que, aunque estuviéramos separados físicamente, no nos sintiéramos solos”, explica Benlloch.

Acompañar a los empleados fue también uno de los objetivos del nuevo boletín *online* que lanzaron en Transfesa Logistics durante el confinamiento. “Queríamos hacerles saber que no se enfrentaban a la crisis solos”, explica María Urreiztieta, dircom de Transfesa Logistics, empresa de logística y transporte de mercancías. Los empleados eligieron el nombre de este boletín diario que pasó a complementar la revista impresa bimestral y los boletines mensuales de recursos, canales que resultaban insuficientes ante la necesidad de inmediatez que requería la pandemia.

Además de información sobre la evolución de la enfermedad y recomendaciones del equipo de Prevención de Riesgos Laborales y de Recursos Humanos, el nuevo boletín cuenta con la sección “Yo trabajo aquí”, donde los empleados muestran cómo trabajan, dónde han improvisado su despacho y cuáles son sus rutinas. Así, “el trabajador pasa a ser parte del boletín, se le pone cara y se le da voz. Ya no se trata de una comunicación unidireccional”, explica Urreiztieta.

El 15 de julio, unos días después de la finalización del Estado de Alarma, se emitió un evento *online* para agradecer a todos los empleados el trabajo realizado y haciendo un repaso de los hechos positivos que habían pasado y estaban pasando en la compañía.

Los eventos *online* (reuniones, *webinars*, conferencias) son, con diferencia, los canales más usados durante la pandemia para alcanzar los objetivos de comunicación interna, seguidos del envío de *newsletters* y de la intranet corporativa, según el estudio “La comunicación interna en tiempos de pandemia en España”. En menor medida, se han usado las redes sociales internas y las apps corporativas. Como era de esperar, los eventos *online* han crecido considerablemente respecto a 2018 y se reducen drásticamente, por razones obvias, los eventos presenciales y, en menor medida, las revistas internas en papel.

En cuanto a las herramientas digitales más usadas durante la pandemia, según esta encuesta y en línea con los informes de UCLouvain & Moodfactory (2020) y ASCAI (2020), destacan las herramientas de difusión (*newsletters*, listas de distribución...) y las de mensajería instantánea (WhatsApp, Telegram), seguidas de las aplicaciones de trabajo colaborativo (como Smartsheet, Slack y Google Apps) y las redes sociales internas (como Yammer, Sharepoint y Facebook Workplace). Las menos usadas son los blogs.

El estudio realizado por Dircom (2020) subraya el uso de las retransmisiones en *streaming*, el *podcasting* y las *webseries*. También el protagonismo de las videollamadas y los mensajes en vídeo de los primeros ejecutivos de la empresa, que en muchos casos se prevé mantener tras la pandemia, aunque con una periodicidad menor. Nuevos canales que deberían integrarse con los existentes y alinearse con los de comunicación externa, según refleja este estudio.

A la hora de seleccionar los canales para comunicar, es importante tener en cuenta donde están los empleados y la forma en que se comunican. “Hay que ir donde ellos están, comunicar en la forma en la que ellos se comunican. Aceptar que va de diálogo y no de monopolio informativo ni de control. Escuchar para ser influyentes, porque si no se sienten escuchados, no nos escucharán” (Bergeruelo, 2020, p.210).

# Un nuevo liderazgo más honesto y transparente

“Una cosa buena que nos ha dejado la pandemia es el inicio de un nuevo liderazgo basado en la honestidad, la claridad, la transparencia e incluso en algunos momentos en la vulnerabilidad, algo impensable hasta ahora”, destaca M<sup>a</sup> Luisa Benloch, responsable de Comunicación Interna del Grupo Novartis en España. El presidente del Grupo Novartis en España, Jesús Ponce, y todo el Comité de Dirección Corporativo han estado muy implicados en la comunicación interna desde el inicio de la pandemia.

En momentos críticos, los líderes han de entender su rol como facilitadores de las conversaciones y el compromiso (Xifra, 2020). “Tener al frente de la compañía a líderes optimistas que ven oportunidades en el cambio ha sido clave para imprimir un sentimiento de orgullo y ganas de innovar en todos los ámbitos”, sostiene Benloch.

De hecho, los empleados prefieren que ante estas situaciones sean los máximos responsables de la empresa (dirección general o presidencia) los encargados de comunicar (UCLouvain & Moodfactory, 2020). Y valoran que se comuniquen de forma honesta y transparente, con mensajes claros y directos, con empatía, manteniendo la calma y dando ejemplo (Orangefiery, 2020; Xifra, 2020).

## Mirando al futuro

Cuando se pregunta a los profesionales de la comunicación interna qué les gustaría mantener tras la COVID-19, destacan la creación de nuevos canales, el contacto más frecuente con los equipos, la digitalización y la inversión en tecnología y, en menor medida, el reconocimiento interno, y el incremento de medición y seguimiento de los proyectos de comunicación interna, según el informe de *Both People & Comms* (2020).

Los participantes del estudio “La comunicación interna en tiempos de pandemia en España” (Dircom, 2020) recalcan la necesidad de mantener el compromiso de la alta dirección con la comunicación interna, que se ha incrementado con la crisis de la COVID-19. Este interés creciente se ha materializado en un aumento de la comunicación entre dirección general y empleados, en un tono más cercano y emocional, aunque haya sido en formato virtual, según explican las personas encuestadas. No obstante, algunos encuestados advierten que es probable que superada la emergencia sanitaria se retomen las formas de comunicar y la frecuencia de antes de la pandemia.

En relación con la evaluación, el estudio llevado a cabo por Dircom (2020) señala que los principales aspectos evaluados para medir la efectividad de la comunicación interna durante la pandemia han sido el uso de la intranet, la implicación de los empleados y la comprensión de los mensajes por parte de los empleados. En menor medida se han evaluado la calidad del proceso de comunicación interna, el cambio de actitud de los empleados y el nivel de actividad en las redes sociales internas (mensajes, interacción, etc.). Tanto en 2018 como en 2020, a lo que se ha dedicado menor esfuerzo es a medir los costes financieros y de personal vinculados a la realización de los proyectos de comunicación interna. Por el contrario, en pandemia se ha dado mucha más importancia a la medición del impacto de la comunicación interna en la estrategia y/o los objetivos financieros de la compañía.

A la hora de evaluar la efectividad de la comunicación interna, los procedimientos que se han aplicado con mayor frecuencia durante la pandemia son el análisis del envío de *newsletters* (ratio de apertura, respuestas, etc.) y las estadísticas de las redes sociales de la empresa (comentarios, me gusta, etc.); a estas últimas, las empresas les han prestado más atención



que en 2018. Otras técnicas que se han utilizado para medir el impacto de la comunicación interna son analizar el uso de la Intranet, el *feedback* de los eventos y las encuestas a los empleados. En menor medida, se han estudiado los costes y beneficios de las acciones y se han hecho entrevistas.

¿Y qué les gustaría dejar atrás, una vez superada la pandemia? Según el informe de *Both People & Comms (2020)*, sobre todo la falta de previsión y planificación, la saturación informativa, el estar todo el día conectados/as, tener la vista puesta en el corto plazo y una comunicación interna demasiado centrada en la operativa y la seguridad.

El estudio “La Comunicación Interna en tiempos de pandemia en España” de Dircom muestra que los profesionales de comunicación interna se han dedicado principalmente a la creación y distribución de contenido (tanto en canales *offline* como *online*) y la organización de eventos. También han centrado gran parte de sus esfuerzos en definir la estrategia de comunicación interna y planificar las acciones de comunicación.

Entre las principales iniciativas implementadas durante la pandemia, destacan el teletrabajo y la creación de nuevos canales de comunicación (*Both People & Comms, 2020*).

“Hay tendencias que han venido para quedarse”, asegura M<sup>a</sup> Luisa Benlloch, responsable de Comunicación Interna del Grupo Novartis en España. Explica que, al nuevo estilo de liderazgo, se suma una nueva forma de trabajar más colaborativa, la necesidad de poner más foco y anteponer la calidad a la cantidad para facilitar la conciliación familiar. “La COVID-19 ha supuesto un cambio de paradigma en la forma de trabajar y de relacionarnos”.

En Novartis han puesto en marcha una iniciativa para que los colaboradores de oficina puedan trabajar desde el entorno que deseen, un proyecto que combina flexibilidad, confianza y responsabilidad individual, y “que es posible gracias a nuestra cultura *Unbossed, Curious e Inspired*”, en palabras de Benlloch.

Añade que el departamento de Comunicación Interna tiene por delante el reto de ver cómo todos estos cambios impactan en el *engagement* de los empleados. Si algo ha evidenciado esta crisis es la importancia de tener una plantilla comprometida, que se esfuerce y dé todo

lo mejor de sí cada día, que reme en la misma dirección y que sepa adaptarse a las circunstancias. “Hemos pasado del orgullo latente al patente. Mucha gente ha conectado o reconectado más que nunca antes con la compañía”, destaca M<sup>a</sup> Luisa Benlloch, de Novartis.

Según el informe de Both People & Comms (2020), un 57.4 % de las empresas cree que el *engagement* de los trabajadores ha aumentado con la pandemia y solo un 22 % considera que ha disminuido. Los datos del estudio “La Comunicación Interna en tiempos de pandemia en España” también muestran que los empleados se sienten orgullosos de trabajar para su empresa. Cuando se pregunta a los profesionales de la comunicación cómo creen que ha evolucionado el orgullo de pertenencia de los empleados durante la pandemia, un 65 % dice que se ha incrementado y solo un 4.3 % considera que ha disminuido.

En cuanto a las prioridades de comunicación interna de cara a los próximos años, la investigación de Dircom (2020) evidencia que la pandemia no ha provocado grandes cambios. Los principales retos en 2020 siguen siendo los mismos que dos años atrás: unir la comunicación interna con la estrategia empresarial; gestionar la evolución digital y de los medios; fortalecer el rol de la comunicación para apoyar la toma de decisiones de los directivos; adaptarse al volumen y la velocidad del flujo de información, y llegar a los empleados usando la tecnología móvil. De la misma manera, implantar un código ético para los procesos y acciones de comunicación interna sigue siendo el desafío que los profesionales consideran menos relevante a corto plazo.

## Aprendizajes que nos deja la pandemia

De toda crisis se puede aprender y la provocada por el coronavirus no es una excepción. La pregunta abierta sobre qué aprendizajes profesionales nos deja la COVID-19 es una de las que ha despertado más interés entre los participantes del estudio de Dircom (2020). Entre las numerosas respuestas recibidas, destaca la gran capacidad de adaptación y la flexibilidad de las personas que ha evidenciado esta situación inesperada.

La pandemia también ha servido, coinciden muchos encuestados, para “demostrar la aportación de valor de la comunicación”, pues el papel que ha desempeñado la comunicación interna ha sido “clave” en todo el proceso de relación con los colaboradores.

Ante el distanciamiento social y el confinamiento impuestos por la COVID-19, las nuevas tecnologías han tenido un papel esencial. Se ha visto que “nos permiten vivir conectados y trabajar prácticamente desde cualquier lugar”, se afirma en una de las encuestas. Esta conectividad pone de relieve “la necesidad de regular bien el teletrabajo”. “Hay que tratar de encontrar el equilibrio entre la digitalización y la humanización, entre lo profesional y lo personal”, señala otro de los encuestados.

Por último, los profesionales instan a las empresas a “poner, de verdad, al empleado en el centro, no solo en el discurso sino en las acciones”. Porque, como advierte otro de los encuestados: “Los grandes discursos corporativos no sirven si palabras y hechos no trabajan al unísono”. Ahora, más que nunca, la coherencia es crítica. Es imprescindible que los hechos y las palabras vayan de la mano, y que exista un equilibrio comunicativo interno y externo.



# Epílogo



# Fichas prácticas para poner en marcha un plan de comunicación interna en la empresa

## El plan estratégico de comunicación interna



Figura 1: Etapas del plan estratégico de comunicación interna. Fuente: elaboración propia.

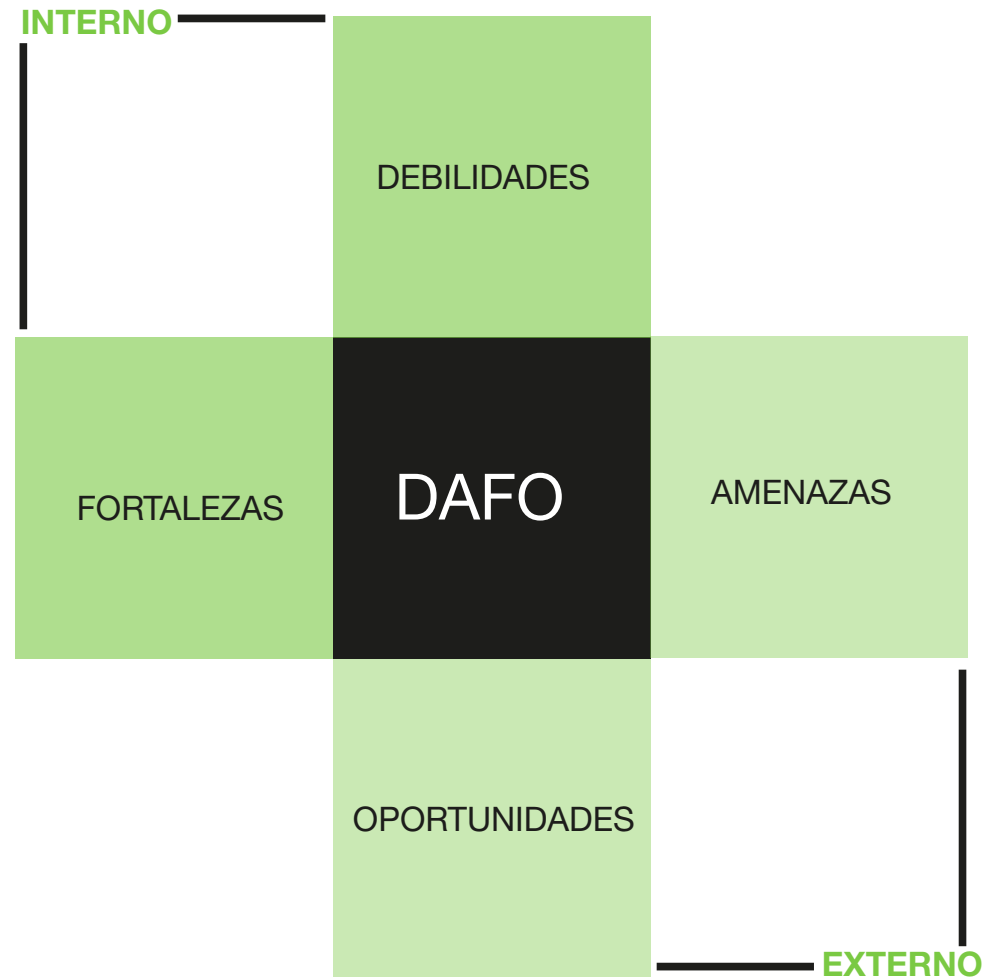
## 1. Fase de investigación

¿Cuál es el punto de partida del plan de comunicación interna?

**Paso 1.** Para hacer un buen diagnóstico, realizar como mínimo una de estas auditorías de comunicación interna:

- Auditoría del estado de la comunicación dentro de la empresa
- Auditoría de la identidad corporativa
- Estudio de clima y reputación
- Auditoría de canales y mensajes

**Paso 2.** Resumir los resultados de la fase de investigación en un DAFO:



## 2. Fase de planificación



¿Qué queremos conseguir con el plan estratégico de comunicación interna y cómo vamos a lograrlo?

**Paso 1.** Definir los objetivos de comunicación interna. Han de ser:

- *Specific* (específicos)
- *Measureble* (medibles)
- *Attainable* (alcanzables)
- *Relevant* (pertinentes)
- *Realistic* (realistas)
- *Time-related* (estar concretados en el tiempo)
- *Targeted* (dirigidos a públicos concretos)

**Paso 2.** Definir el mapa de públicos. Listar los grupos de interés interno a los que nos vamos a dirigir:

- Consejo de administración
- Accionistas
- Directivos
- Empleados
- Proveedores
- Colaboradores
- Sindicatos
- ...

**Paso 3.** Diseñar la estrategia. ¿Cómo vamos a hacer realidad los objetivos?

**Paso 4.** Concretar las acciones. Campañas, tareas y actividades que se llevarán a cabo. De cada acción conviene hacer una ficha que recoja:

- Objetivo al que se vincula
- Público
- Estrategia en la que se enmarca
- Mensaje
- Canales
- Descripción de la acción
- Periodo de ejecución
- Responsable de gestión y seguimiento
- Indicadores de control y seguimiento

**Paso 5.** Seleccionar los canales (*offline* y *online*).

Canales <i>offline</i>	Canales <i>online</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Televisión corporativa</li> <li>• Revista corporativa impresa</li> <li>• Cartelería</li> <li>• Eventos presenciales</li> <li>• Reuniones presenciales</li> <li>• Red de embajadores internos</li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intranet</li> <li>• Blogs</li> <li>• Redes sociales internas</li> <li>• Aplicaciones corporativas para dispositivos móviles</li> <li>• Mailings y <i>newsletters</i></li> <li>• Revista corporativa digital</li> <li>• Eventos <i>online</i></li> <li>• Reuniones <i>online</i></li> <li>• Red de embajadores internos</li> <li>• ...</li> </ul>

**Paso 6.** Redactar los mensajes. ¿Qué le diremos a los públicos? ¿Qué contenidos vehicularemos a través de los canales elegidos?

- Primero hay que definir las ideas clave que se concretan en los mensajes.
- Hay que redactar como mínimo un mensaje para cada público.

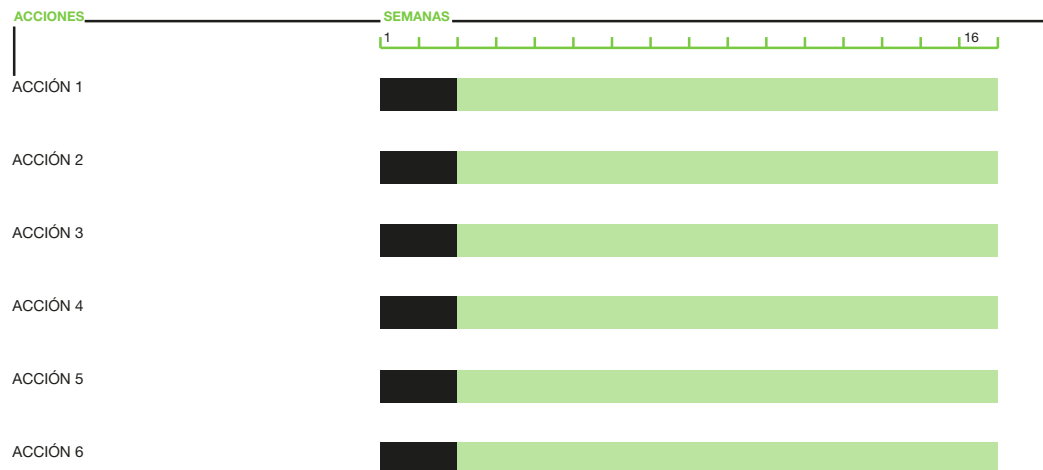
### 3. Fase de implementación



Ejecución del plan de comunicación interna

**Paso 1.** Definir el calendario.

- Concretar cuándo se iniciará cada acción y qué duración tendrá.
- Definir cuándo se lanzará cada contenido.



**Paso 2.** Concretar presupuesto y recursos.

- Concretar el presupuesto necesario.
- Listar los recursos disponibles.
- Listar los recursos necesarios.
- Establecer los responsables de cada acción.

**Paso 3.** Ejecutar el plan.

- Puesta en marcha del plan de comunicación diseñado.

### 4. Fase de medición y valoración



¿Estamos consiguiendo los objetivos propuestos?

**Paso 1.** Definir las métricas.

- Concretar indicadores de medición para cada objetivo.
- Concretar indicadores de medición para cada canal.

**Paso 2.** Valorar los resultados.

- Hacer evaluaciones intermedias a medida que avanza la implementación del plan de comunicación interna.
- Realizar los reajustes necesarios en función de la valoración realizada.
- Hacer una evaluación final cuando finalice la implantación del plan.
- Recoger las conclusiones de la valoración en un informe final.



# Gestión de comunicación de crisis dentro de la empresa

## Identificación de conflictos potenciales internos

### 1. Identificación de conflictos potenciales.

- ¿A qué problemas nos enfrentamos o de qué nos hemos de defender?
- Listar los conflictos potenciales que pueden amenazar a la empresa.

### 2. Fijación de prioridades.

- Ordenar los conflictos potenciales por prioridad.

### 3. Posicionamiento de la organización.

- ¿Cómo responderemos en cada escenario posible?
- Definir cómo se actuará en cada caso.

### 4. Implantación de la estrategia.

- Definir la estrategia y el plan de acción para cada escenario.

### 5. Evaluación y control.

- Hacer un seguimiento periódico de los conflictos potenciales identificados.
- - Valorar la posibilidad de que estalle una crisis.



# Bibliografía

Aced, C. (2018) *Relaciones públicas 2.0. Cómo gestionar la comunicación corporativa en el entorno digital*. 2ª edición revisada y ampliada. Barcelona: Editorial UOC.

Aced, C. (2017) «*Engagement: en busca del engagement interno*». En Blog-o-corp. [Artículo en línea] [Fecha de consulta: 26 de agosto de 2018] <<http://cristinaaced.com/blog/2017/03/22/engagement-interno>>

Alloza, Á. (2020) *El valor de la reputación en tiempos de COVID-19, en Corporate Excellence*. Artículo publicado originalmente en la revista portuguesa Líder Magazine. [Documento en línea] [Fecha de consulta: 29 de octubre de 2020] <<https://www.corporateexcellence.org/recurso/el-valor-de-la-reputacion-en-tiempos-de-covid-19/08bc499f-59fb-6eec-20fc-6fbc916eb26d>>

ASCAI (2020) *The effects of COVID-19 on internal communications*. [Documento en línea] [Fecha de consulta: 29 de octubre de 2020] <https://www.ascai.it/uploads/news/fb0cf541.pdf>

Argenti, P.A. (2014) *Comunicación estratégica y su contribución a la reputación*. Madrid: LID Editorial. Biblioteca Corporate Excellence.

Arroyo, L. y Yus, M. (2007) *Los cien errores de la comunicación en las organizaciones*. 2ª edición actualizada. Madrid: ESIC Editorial.

Arthur W. Page Society (2017) *The CEO View: communications at the center of the enterprise*. Nueva York. [Documento en línea] [Fecha de consulta: 28 de noviembre de 2018] <<https://page.org/thought-leadership/the-ceo-view-communications-at-the-center-of-the-enterprise>>

Berceruelo, B. (2014) *Nueva Comunicación Interna en la Empresa*. Madrid: Estudio de Comunicación / Biblioteca AEDIPE de RR.HH.

Berceruelo, B. (2020) *Empleados comprometidos, empresas eficaces*. Madrid: Estudio de Comunicación. Biblioteca Miguel Ordóñez de Recursos Humanos. AEDIPE. Con el patrocinio de Banco Santander.

Berger, B. (2008) *Employee/organizational communications*. Web del Institute for Public Relations, 1-23. [Documento en línea] [Fecha de consulta: 19 de octubre de 2018] <<https://instituteforpr.org/employee-organizational-communications>>

Both People & Comms (2020) *Informe: Comunicación Interna & Next Normal*. Con la colaboración de Internal. [Documento en línea] [Fecha de consulta: 29 de octubre de 2020] <<https://www.weareboth.com/talent-day-conocenos/descargate-el-estudio-sobre-next-normal/>>

Brandolini, A. y González Frígoli, M. (2008) *Comunicación interna. Claves para una gestión exitosa*. Buenos Aires: La Crujía.

Brea, L.M. (2014) *Factores determinantes del sentido de pertenencia de los estudiantes de Arquitectura de la Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra, Campus Santo Tomás de Aquino*. Tesis doctoral. Universidad de Murcia. [Documento en línea] [Fecha de consulta: 21 de noviembre de 2018] <<https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/284952/TLMBA.pdf?sequence=1>>

Burson-Marsteller (2003) *Burson-Marsteller Report: CEO Reputation Study*. Bélgica. [Documento en línea] [Fecha de consulta: 8 de diciembre de 2018] <<https://issuu.com/burson-marsteller-emea/docs/ceoreport>>

Capriotti, P. (2013) *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. 4ª edición. Málaga: IIRP - Instituto de Investigación en Relaciones Públicas. [Disponible en línea] [Fecha de consulta: 11 de febrero de 2019] <[http://www.bidireccional.net/Blog/PEIC\\_4ed.pdf](http://www.bidireccional.net/Blog/PEIC_4ed.pdf)>

Capriotti, P. (2009) *Branding corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. Santiago de Chile: Libros de Empresa. [Documento en línea] [Fecha de consulta: 22 de agosto de 2018] <<http://www.bidireccional.net/Blog/BrandingCorporativo.pdf>>

Carreras, E.; Alloza, Á., y Carreras, A. (2013) *Reputación corporativa*. Madrid: LID Editorial. Biblioteca Corporate Excellence.

Carretón, C.; Ramos, I. (2009) *Las relaciones públicas en la gestión de la comunicación interna*. Sevilla: AIRP (Asociación de Investigadores en Relaciones Públicas).

Cavagnaro, S. (2014) *El nuevo paradigma de la comunicación interna en la sociedad del conocimiento*. Tesina. Licenciatura en Comunicación Social. Cuyo: Universidad Nacional de Cuyo (UNCUYO). [Documento en línea] [Fecha de consulta: 27 de noviembre de 2018] <[http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos\\_digitales/6505/tesis-fcpys-cs-2014-cavagnaro.pdf](http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/6505/tesis-fcpys-cs-2014-cavagnaro.pdf)>

CIPR Inside (2017) *Making it Count. The strategic value and effectiveness of internal communication*. Londres. [Documento en línea] [Fecha de consulta: 28 de noviembre de 2018] <<https://www.cipr.co.uk/sites/default/files/Making%20it%20Count%20CIPR%20Inside%20Research%20Report.pdf>>

Coll Rubio, P. (2014) *Gestión de la comunicación interna*. Material docente de la UOC. Barcelona: Editorial UOC.

Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership, Canvas y Dircom (2019) *Approaching the Future: Tendencias en Reputación y Gestión de Intangibles 2019*. Madrid. [Documento en línea] [Fecha de consulta: 11 de abril de 2019] <<https://www.corporateexcellence.org/recursos/approaching-the-future-2019/cec35975-bc36-15e9-b9ba-271c5f147d2a>>

Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership, Dircom y DCH, Organización Internacional de Directivos de Capital Humano (2018) *Claves para entender la relación estratégica entre las áreas de Comunicación y Recursos Humanos. HR & Dircom International Forum*. Madrid. [Documento en línea] [Fecha de consulta: 12 de octubre de 2018] <<http://www.corporateexcellence.org/index.php/Compartimos-conocimiento/HR-Dircom-Claves-para-entender-la-relacion-estrategica-entre-las-areas-de-Comunicacion-y-Recursos-Humanos>>

Corporate Excellence e IE Business School (2016) *Informe de tendencias en gestión de intangibles*. Madrid. [Documento en línea] [Fecha de consulta: 8 de diciembre de 2018] <<https://www>.

corporateexcellence.org/recurso/approaching-the-future-informe-de-tendencias-en/e3b-17de7-818c-435c-8c7a-089ad8f2eaf3>

Cuenca, J. (2018) *Cómo hacer un plan estratégico de comunicación. Vol. III. La investigación estratégica preliminar*. Barcelona: Editorial UOC.

Cuenca, J. y Verazzi, L. (2018) *Guía fundamental de la comunicación interna*. Barcelona: Editorial UOC.

Cuenca, J. y Verazzi, L. (2020) *Comunicación interna total. Estrategia, prácticas y casos*. Barcelona: Editorial UOC.

Del Pozo Lite, M. (2000) *Gestión de la comunicación interna en las organizaciones. Casos de empresa*. Navarra: EUNSA.

Del Pozo Lite, M. (1997) *Cultura empresarial y comunicación interna*. Madrid: Fragua Editorial.

Dircom (2018) *Estado de la comunicación en España 2018*. Madrid. [Documento en línea] [Fecha de consulta: 11 de octubre de 2018] <<http://www.dircom.org/actualidad-dircom/item/9176-estado-de-la-comunicacion-en-espana-2018>>

Dircom (2018). *Estudio sobre el Estado de la Comunicación Interna en España*. Estudio no publicado. Madrid.

Dircom (2020). *Estudio La Comunicación Interna en tiempos de pandemia en España*. Estudio no publicado. Madrid.

Doran, G.T. (1981) *There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives*. Management Review, 70, 35.

Edelman (2020). *Brand trust and the coronavirus pandemic*. [Documento en línea] [Fecha de consulta: 27 de octubre de 2020] <https://www.edelman.com/research/covid-19-brand-trust-report>

Edelman (2019). *Trust Barometer Global Report*. Nueva York. [Documento en línea] [Fecha de consulta: 12 de abril de 2019] <<https://www.edelman.com/trust-barometer>>

Edelman (2018) *2018 Edelman Trust Barometer*. Chicago. [Documento en línea] [Fecha de consulta: 20 de noviembre de 2018] <<https://www.edelman.com/trust-barometer>>

Elías, J. y Mascaray, J. (2003) *Más allá de la comunicación interna. La intracomunicación*. Barcelona: Gestión 2000.

Fita, J. (2004) «Comunicación de crisis» en *Gestión de la comunicación en las organizaciones*. Losada, José Carlos (coord.) Barcelona: Ariel Comunicación.

Formanchuk, A. (2010) *Comunicación interna 2.0: un desafío cultural*. Buenos Aires: Ediciones Formanchuk & Asociados. [Documento en línea] [Fecha de consulta: 19 de octubre de 2018] <<http://formanchuk.com.ar/wp-content/uploads/E-book-Comunicacion-interna-2.0-Alejandro-Formanchuk.pdf>>

Formanchuk, A. (2011) *Branding Interno: una trama inteligente*. Buenos Aires: Ediciones Formanchuk & Asociados. [Documento en línea] [Fecha de consulta: 19 de octubre de 2018] <<http://formanchuk.com.ar/wp-content/uploads/Branding-interno-Alejandro-Formanchuk-ebook.pdf>>

García Jiménez, J. (1998) *La comunicación interna*. Madrid: Díaz de Santos.

International Association of Business Communicators (2011) *Employee Engagement Survey: 2011*. San Francisco: IABC Research Foundation y Buck Consultants. [Documento en línea] [Fecha de consulta: 10 de noviembre de 2018] <[https://www.iabc.com/wp-content/uploads/2014/10/2011\\_IABC\\_Employee\\_Engagement\\_Report.pdf](https://www.iabc.com/wp-content/uploads/2014/10/2011_IABC_Employee_Engagement_Report.pdf)>

González, L. y Pérez Urbelz, J. (2018) *Las 10 reglas de oro del employee advocacy*. Madrid: d+i, desarrollando ideas, de Llorente & Cuenca. [Documento en línea] [Fecha de consulta: 5 de febrero de 2019] <<https://www.desarrollando-ideas.com/2018/03/las-10-reglas-de-oro-del-employee-advocacy>>

Grates, G. (2020) *How COVID-19 is forcing CEOs to rethink the importance of internal communications*. Institute for Public Relations. [Documento en línea] [Fecha de consulta: 29 de octubre de 2020] <<https://instituteforpr.org/how-covid-19-is-forcing-ceos-to-rethink-the-importance-of-internal-communications/>>

Greggia, M. (2020) *Internal communications response to pandemic crisis in Italian companies*. LinkedIn. [Documento en línea] [Fecha de consulta: 28 de octubre de 2020] <https://www.linkedin.com/pulse/internal-communications-response-pandemic-crisis-italian-greggia/>

IC Kollektiv (2018) *The Next Level: The Business Value of Good Communication*. Canadá. [Documento en línea] [Fecha de consulta: 17 de octubre de 2018] <<https://www.ickollectif.com/report>>

IC Kollektiv (2017) *Disrupting the Function of IC. A Global Perspective*. Canadá. [Documento en línea] [Fecha de consulta: 17 de octubre de 2018] <<https://www.ickollectif.com/ebook>>

IC Kollektiv (2020) *COVID-19 Communication Repertoire. Resources for Communication Professionals*. [Documento en línea] [Fecha de consulta: 28 de octubre de 2020] <<https://www.ickollectif.com/covid-19>>

Ipsos (2019) *The Reputation Council Report. 13th edition*. Londres. [Documento en línea] [Fecha de consulta: 11 de abril de 2019] <<https://oeditors1.cmadvantage.co.uk/mvcs1/ImageGallery/IPSOS%20MORI/Reputation/Ipsos-Reputation-Council-Report-13.pdf>>

LinkedIn (2018) *How LinkedIn Elevate Works*. [Documento en línea] [Fecha de consulta: 28 de noviembre de 2018] <<https://business.linkedin.com/elevate>>

LLYC (2018) *Los directivos españoles ante el propósito corporativo: 5 claves*. d+i: Desarrollando Ideas. Madrid. [Documento en línea] [Fecha de consulta: 12 de abril de 2019] <<https://ideas.llorenteycuenca.com/2018/09/los-directivos-espanoles-ante-el-proposito-corporativo-5-claves/>>

Luc Beauregard Centre of Excellence in Communications Research (2017) *The CEO Communication Audit*. Montreal: John Molson School of Business, Concordia University. [Documento en línea] [Fecha de consulta: 28 de noviembre de 2018] <<https://www.concordia.ca/content/>>

dam/jmsb/docs/research-centres/luc-beauregard/CEO-Summit-report.pdf>

Marca, G. (2018) *Cómo hacer un plan estratégico de comunicación*. Vol.4: La investigación estratégica de evaluación. Barcelona: Editorial UOC.

Matilla, K. (2008). *Los modelos de planificación estratégica en la teoría de las relaciones públicas*. Barcelona: UOC.

Mora, J.M. (ed.) (2009) *10 ensayos de comunicación institucional*. Navarra: EUNSA.

MSL Group (2014) «*Infographic: Social Employee Advocacy*». [Artículo en línea] [Fecha de consulta: 26 de agosto de 2018] <<https://es.scribd.com/doc/249863818/Infographic-Social-Employee-Advocacy>>

Nelli, R. P. (2018) *Internal communication in Europe. Key success factors and managerial approaches*. ASCAI & FEIEA (European Association for Internal Communication). Milán. [Documento en línea] [Fecha de consulta: 11 de octubre de 2018] <[http://www.ascai.it/uploads/files/RAPPORTI%20ASCAI/E\\_BOOK%20IC%20EUROPEAN%20REPORT%202018.pdf](http://www.ascai.it/uploads/files/RAPPORTI%20ASCAI/E_BOOK%20IC%20EUROPEAN%20REPORT%202018.pdf)>

Ongallo, C. (2007) *Manual de comunicación: guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones* (2a. ed.). Madrid: Editorial Dykinson.

Orangefiery (2020). *Leadership communications during COVID-19: A survey of U.S. organizations*. <https://orangefiery.com/2020/04/03/leadership-communications-during-covid-19-survey>

Piñuel, J. L. (1997) *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*. Madrid: Editorial Síntesis.

Prado, F. (2020). *La gestión de reputación corporativa de las empresas durante la crisis del coronavirus. Foro de Marcas Renombradas Españolas*. [Documento en línea] [Fecha de consulta: 29 de octubre de 2020] <https://www.marcasrenombradas.com/reflexiones-para-la-recuperacion/la-gestion-de-la-reputacion-corporativa-de-las-empresas-durante-la-crisis-del-coronavirus>



Salvador, C. (2017) *10 retos de futuro de la comunicación interna*. Barcelona: ComCorporativa, el blog del Máster de Comunicación Corporativa, Protocolo y Eventos de la UOC. [Documento en línea] [Fecha de consulta: 8 de diciembre de 2018] <[http://comcorporativa.blogs.uoc.edu/es\\_ES/2017/05/23/10-retos-de-futuro-de-la-comunicacion-interna](http://comcorporativa.blogs.uoc.edu/es_ES/2017/05/23/10-retos-de-futuro-de-la-comunicacion-interna)>

Sánchez, M.L. (2004) *Comité de crisis: actores, roles y trabajo*. Navarra: Revista ZER N° 17, UPV. ISSN 1137-1102. [Artículo en línea] [Fecha de consulta: 27 de agosto de 2018] <<http://www.ehu.eus/ojs/index.php/Zer/article/view/5267>>

Sánchez, M.L. (2002) *Estructura del plan de crisis*. Revista ÁMBITOS. N° especial 9-10. 2º Semestre 2002 - Año 2003 (pp. 461-469). [Artículo en línea] [Fecha de consulta: 27 de agosto de 2018] <<http://www.redalyc.org/html/168/16801024>>

UCLouvain & Moodfactory (2020) *Internal Communication Experience of Employees and Management During the COVID-19 Crisis*. [Documento en línea] [Fecha de consulta: 28 de octubre de 2020] <<https://drive.google.com/file/d/1mMw2KFiRxa5W6zov8M4DIP-29mZ7k5HI/view>>

Vélaz, J. I. (1993) *Los rumores: Barreras o medios de comunicación*. *Communication & Society* 6(1 y 2), 259-267.

Villafañe & Asociados (2015) *Reputación interna y marca empleador, dos caras de una misma moneda*. Madrid: Blog de Villafañe & Asociados. [Documento en línea] [Fecha de consulta: 27 de noviembre de 2018] <<http://www.villafane.com/reputacion-interna-y-marca-empleador>>

Villafañe, J. (1999) *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid: Ediciones Pirámide.

Villafañe, J. (1993) *Imagen positiva: gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid: Ediciones Pirámide.

VMAGroup (2018) *The View*. London. [Documento en línea] [Fecha de consulta: 28 de noviembre de 2018] <<http://www.vmagroup.com/the-view>>

Weber Shandwick (2012) *The Company behind the Brand: In Reputation We Trust – CEO Spotlight*. Londres. [Documento en línea] [Fecha de consulta: 8 de diciembre de 2018] <[https://www.webershandwick.com/wp-content/uploads/2018/04/CEO\\_Spotlight\\_ExecSummary.pdf](https://www.webershandwick.com/wp-content/uploads/2018/04/CEO_Spotlight_ExecSummary.pdf)>

Xifra, J. (2017) *Manual de relaciones públicas e institucionales*. Tercera edición revisada y ampliada. Madrid: Editorial Tecnos.

Xifra, J., y Lalueza, F. (2009) *Casos de relaciones públicas y comunicación corporativa*. Madrid: Prentice Hall.

Xifra, J. (2020) *Comunicación corporativa, relaciones públicas y gestión del riesgo reputacional en tiempos del Covid-19. El profesional de la información*, v. 29, n. 2, <https://doi.org/10.3145/epi.2020.mar.20>

Zerfass, A., Tench, R., Verhoeven, P., Verčič, D., & Moreno, A. (2018) *European Communication Monitor 2018. Strategic communication and the challenges of fake news, trust, leadership, work, stress and job satisfaction*. Bruselas: EACD/EUPRERA, Quadriga Media. [Documento en línea] [Fecha de consulta: 28 de noviembre de 2018] <<http://www.communicationmonitor.eu/2018/06/13/ecm-european-communication-monitor-2018/>>

# Agradecimientos

Desde la Asociación, queremos agradecer su ayuda a los socios de Dircom y los directivos de sus organizaciones que han hecho posible este Manual, dedicando su tiempo a responder los estudios sobre el Estado de la Comunicación Interna en España, participando en los focus group y/o compartiendo sus mejores prácticas llevadas a cabo desde que comenzara la pandemia de la Covid-19.

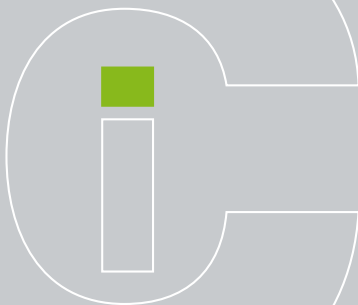
Especialmente, nuestro agradecimiento a aquellos miembros de la Asociación que formaron parte de la Vocalía de Comunicación Interna (2014-2018), liderada por Mercedes Castelló, y tomaron la iniciativa y puesta en marcha de este proyecto.

A Cristina Aced, Maite Arocas y Susana Miquel-Segarra por el desarrollo de los contenidos de la publicación.

A la Asociación Española de Recursos Humanos, AEDRH, por contribuir a recopilar el testimonio de los profesionales de esta área en los diferentes estudios cuantitativos y cualitativos desarrollados, y a EFR Fundación Más Familia por su apoyo.

A Abadía de Retuerta por su apoyo y a todo el equipo que ha hecho posible que este documento vea la luz.

dircom



Copyright 2021©