

## LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LAS ORGANIZACIONES

Javier VALVERDE ABRIL

*Arquitecto del Servicio de Proyectos. Gerencia municipal de Urbanismo de Córdoba.*

*Trabajo presentado para la obtención del certificado del Curso: Planificación estratégica y habilidades directivas. CEMCI. Mayo 2017.*

### SUMARIO:

1. La comunicación interna. Conceptos previos
2. Evolución histórica de la comunicación interna
3. La comunicación interna en las organizaciones
4. Desafíos de la comunicación interna
  - Desafío 1: convertir la *comunicación interna* en una verdadera herramienta de gestión
  - Desafío 2: establecer una relación directa entre La *comunicación interna* y la cuenta de resultados
  - Desafío 3: aplicar adecuadamente las nuevas Tecnologías de la información y la comunicación a la gestión de la *comunicación interna*
  - Desafío 4: afianzar la *comunicación interna* como herramienta de innovación
5. Bibliografía.

### 1. LA COMUNICACIÓN INTERNA. CONCEPTOS PREVIOS

Un primer concepto básico que se comienza a manejar es el que entiende que la *comunicación interna* consiste en *contar a la organización lo que la organización está haciendo*. Pero, si la definición de cualquier concepto debe reflejar su auténtica esencia, debemos profundizar algo más en la filosofía de este concepto.

Y es que la definición expuesta parece apuntar más a la idea de mantener informado al personal de la empresa sobre las cosas que ocurren en ella. Es decir, más que de comunicación habría que hablar de *traslado de información*, en este caso en *sentido descendente*, desde los puestos directivos hacia los trabajadores.

Para que se produzca verdaderamente una comunicación debe existir un trasvase recíproco de información e ideas, tanto en *sentido descendente* (de la dirección a la plantilla) como en *sentido ascendente* (desde la plantilla a la dirección). Incluso resulta necesaria en las organizaciones la existencia de un flujo de información e ideas en *sentido transversal u horizontal* (entre personal del mismo nivel o equipo).

A partir de la inclusión de la idea de participación de todos los miembros de la organización, llegamos a considerar la *comunicación interna*, no ya como el proceso que consiste en contar algo a la organización, sino en *contar desde la organización a la propia organización*. Es decir, se traduce la Comunicación Interna en *un intercambio fluido de información entre todos los niveles de la organización*.

Sin embargo, este concepto, algo más complejo y evolucionado que el expuesto inicialmente, conlleva el reconocimiento de la importancia de la comunicación directa entre los miembros de una organización y la posibilidad de participación de los trabajadores en la puesta en marcha de iniciativas relacionadas con la comunicación interna.

Por tanto, las organizaciones deberán ser capaces de prepararse para su adecuada puesta en funcionamiento. En primer lugar, las propias organizaciones (sus directivos) han de tomar conciencia del enorme valor de su *comunicación interna*, debiendo incorporar este concepto en sus líneas estratégicas. En segundo lugar, han de ser capaces de involucrar a los miembros de la organización y, para ello, se requiere:

- Que los empleados confíen en sus directivos;
- Que los empleados tengan capacidad de tomar decisiones, cada uno en su nivel de responsabilidad;
- Y que los empleados estén convencidos de que sus opiniones e ideas serán escuchadas.

Si se añaden la intención y las condiciones, la *comunicación interna* pasará a ser una parte inherente de la organización, más allá de un mero instrumento de información. Todo ello se traduce en la obtención de diversas ventajas específicas:

- Se favorece la circulación de información interna de manera rápida y fluida;
- Se facilita la coordinación de las tareas;
- Se estimula la cohesión entre los miembros de equipos y con el resto de la compañía;
- Se estimula la identificación de los trabajadores con la organización.

## 2. EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

Podríamos decir que, aunque se han utilizado distintos nombres en diferentes épocas para este concepto, lo cierto es que las buenas empresas siempre han recurrido a procedimientos de *comunicación interna* para aplicarlos a sus procesos de trabajo, porque la esencia de esa función siempre será la de establecer una relación fluida entre los distintos miembros de una organización, tanto en sentido *descendente*, como en sentidos *ascendente* y *transversal*.

Pero para mostrar cómo ha ido evolucionando con el tiempo la *comunicación interna* en las organizaciones, daremos un pequeño repaso desde mediados del pasado siglo, con una exposición muy sintetizada por décadas.

- **Años cincuenta del siglo XX**

Muchas grandes empresas vienen haciendo *comunicación interna* desde sus inicios, aunque no le otorgaran este nombre o no lo hicieran de manera consciente. Simplemente los directivos mantenían esa actitud de forma natural, era una de sus funciones asumidas el mantener el contacto periódico con sus empleados.

Pero siguen siendo muchos los casos en que no se trata tanto de *comunicación interna*, sino de traspaso de información centrado en los aspectos sociales de la plantilla, mediante la emisión de boletines y el fomento de premios o reconocimientos a los empleados de mayor experiencia.

- **Años sesenta del siglo XX**

Fuera de España, las grandes empresas complejizan su estructura interna por diferentes motivos (mayor tamaño de la compañía; crecimiento geográfico; diferenciación más acentuada entre tareas administrativas y productivas; diversificación de actividades...). Ello conlleva que muchos directivos se van alejando del contacto directo con sus subordinados, lo que se acentúa con el auge del sindicalismo. Así, comienzan a surgir los primeros *Departamentos de Comunicación Interna*, que asumen esta función de contacto con los grupos de mayor influencia de la organización.

- **Años setenta del siglo XX**

En los años setenta entra en España la tendencia ya iniciada en el resto de Europa y en Estados Unidos, dejando atrás anticuadas actitudes paternalistas de los directivos, que hasta entonces habían generado unas empresas poco competitivas y muy cerradas en sí mismas.

Sin embargo, el trasvase de información y el ámbito de la comunicación seguiría siendo muy reducido, limitándose a los aspectos sociales directamente relacionados con la plantilla, pero dejando sin posibilidad de participación en los temas importantes para la compañía.

- **Años ochenta del siglo XX**

En 1980 el *Estatuto de los Trabajadores* reconoce, en su artículo 64, el derecho a que sus representantes recibieran información sobre la marcha de la empresa, pero las organizaciones seguían sin estar obligadas a favorecer la transparencia hacia sus empleados.

Sin embargo, a finales de la década esta tendencia terminará por cambiar su naturaleza radicalmente. En 1988 se aprueba la *Ley del Mercado de valores*, que impone a las empresas que cotizaban en bolsa el deber de remitir trimestralmente sus estados financieros a la *Comisión Nacional del Mercado de Valores*, para lograr una mayor limpieza en sus operaciones. Y en 1989 aparece la *Ley de Sociedades Anónimas*, que obligaba a estas sociedades a depositar sus cuentas anuales en el *Registro Mercantil*, para favorecer su difusión y publicidad y someterlas a la opinión de un

auditor externo. Esto sí propició la verdadera transparencia de las cuentas de resultados de las empresas.

Desde este momento, las cuentas de las compañías se abrían y quedaban expuestas a la opinión pública, las empresas desvelaban así algunos de sus secretos mejor guardados: cifras de negocio; ingresos atípicos; beneficios antes y después de impuestos; amortizaciones; flujos de caja; situaciones de activo y pasivo; gastos de personal... Entonces, cualquier economista, periodista o empleado podía acceder a información considerada por la empresa, hasta ese momento, como confidencial.

Por eso, en muchas empresas se prefiere tomar la iniciativa y comenzar a informar directamente a sus plantillas, antes que esperar a que sus empleados reciban la información a través de la interpretación, en ocasiones interesada, de otras fuentes externas (prensa, competidores, grupos de influencia...).

- **Años noventa del siglo XX**

Así, a principios de los noventa comienza a incluirse en los boletines informativos de muchas empresas, junto a la ya tradicional información de tipo social, la referente a resultados de ejercicios, a la evolución del negocio y del mercado o a los nuevos productos que se lanzan. Es decir, información relacionada con aspectos estratégicos de la organización.

A mediados de los noventa, la mayoría de las empresas considera ya la *comunicación interna*, entendida en sus diferentes sentidos (*ascendente, descendente y transversal*) como una función con entidad propia, porque ayuda en aspectos fundamentales de la organización: transmite su cultura, su misión, sus valores y sus objetivos generales; e implica a la plantilla en muchos aspectos esenciales de la empresa.

En esta etapa las grandes empresas españolas y multinacionales asentadas en nuestro país crean gabinetes o departamentos dedicados en exclusiva a la *comunicación interna*, reconociendo su existencia en su organigrama, lo que denota la importancia que adquiere esta función.

- **Comienzo del siglo XXI**

A comienzos del presente siglo ya puede considerarse la *comunicación interna* como una línea estratégica más de las organizaciones, que asume la necesidad de atender, no tanto a *qué se cuenta*, sino a *cómo se cuenta*. Se entiende plenamente vigente el principio de eficacia de la información y la comunicación, que no depende tanto de *lo que se transmite*, sino de *cómo se transmite*.

Si tradicionalmente era más natural buscar el contacto directo con los empleados, ahora, con las empresas más grandes, más divididas en departamentos, más sectorizadas y con funciones más diversas, no se quiere dejar a la improvisación esa búsqueda de procesos de *comunicación interna*. De ahí que comiencen a incluirse, en los *Planes de Comunicación* de las empresas, un apartado específico referido al *Plan de Comunicación Interna*.

### 3. LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LAS ORGANIZACIONES

Con la Comunicación Interna, las organizaciones persiguen diversos **objetivos globales** a distintos niveles:

- **A nivel de relaciones:** establecer una relación fluida entre los empleados.
- **A nivel operativo:** facilitar la circulación de información entre todos los niveles de la empresa, logrando un funcionamiento más ágil, dinámico y coordinado.
- **A nivel de motivación:** crear un clima de trabajo adecuado, procurando la motivación del trabajador, para incidir en su calidad y en su productividad, lo que redundará en la competitividad de la compañía.
- **A nivel de actitud:** obtener la integración de los empleados y la aceptación, por su parte, de la filosofía, los valores y los fines de la organización.

Actualmente, los directivos de las organizaciones han consolidado el salto dado en los últimos años, en el sentido de pasar de desempeñar la *comunicación interna* de manera improvisada y artesanal a *planificar la gestión de la comunicación interna* y desarrollarla de forma profesional, a cargo de personas con las competencias y capacidades adecuadas.

Así pues, comienzan a planificarse *estrategias de comunicación interna*, programando las maneras en que se ha de intercambiar determinada información: qué, quién, cómo, cuándo, a quién... Para ello comienzan a implementarse herramientas como éstas:

- El plan estratégico de imagen corporativa;
- La implantación de una Dirección de Comunicaciones;
- Las normas de comunicación;
- Los mapas de públicos;
- Los planes de comunicación.

La *gestión de la comunicación interna* engloba todas las acciones y procedimientos aplicados a y por el personal encargado de la comunicación para la planificación de todas las reuniones posibles que mejoren el desarrollo de la empresa. Y para su adecuado desempeño se requiere:

- El apoyo firme de la dirección, ya que toma las decisiones estratégicas de la organización;
- La profesionalización de las funciones relacionadas con la comunicación, lo que requiere capacidad técnica y liderazgo;
- Unos recursos económicos apropiados;
- Y la promoción de espacios de participación de todos los miembros de la organización, garantizando la retroalimentación y el intercambio de opiniones.

Finalmente, se termina considerando la gran trascendencia del papel de la *comunicación interna*, ya que se convierte en un eje transversal que intercepta diferentes aspectos estratégicos (objetivos, estructura organizacional, resultados económicos...). De ahí que se acometa la redacción específica de *Planes de Comunicación Interna*, que se centran en los siguientes ámbitos:

- **Información:** normas de trasvases internos de información para mejorar la organización.
- **Divulgación:** medios para captar, persuadir y convencer a agentes que pudieran beneficiar a la organización.
- **Formación y socialización:** fomento de la cultura de la organización, incluyendo actividades de capacitación, formativas, recreativas y de celebración.
- **Participación:** integración de todos los miembros de la organización, incluyendo el trabajo en equipo, los actos de reconocimiento y otras propuestas y sugerencias.

Para el diseño y la implantación de un buen *Plan de Comunicación Interna* se han de tener presentes dos aspectos de vital importancia: por un lado, la existencia de una serie de barreras limitantes de la comunicación, que habrán de salvarse; y por otro lado, la dificultad de justificar la inversión necesaria que se ha de prever.

En cuanto a las barreras que existen como elementos limitantes de la comunicación, que en el interior de una organización es, si cabe, más frágil y vulnerable que en otros ámbitos, cabría destacar:

- Barreras físicas, por deficiencias técnicas de los canales o medios.
- Barreras fisiológicas, por determinadas limitaciones orgánicas de los receptores.
- Barreras sociológicas, por la existencia de disputas y enfrentamientos previos entre los comunicantes.
- Barreras culturales, derivadas de la intelectualidad o la mentalidad propia de cada persona.
- Barreras administrativas, si son inadecuados los procedimientos internos de la organización.
- Barreras lingüísticas, por el desconocimiento de códigos y signos que se emplean en la comunicación.
- Barreras psicológicas, por trastornos personales o problemas de carácter, que pudieran deberse, o no, a circunstancias temporales, como la depresión, la ansiedad, la frustración...

Y en lo referente a la justificación de la inversión requerida, está clara su dificultad, ya que se trata de un coste relativamente elevado que no tiene un efecto claro y visible con carácter inmediato.

Si bien apuntamos ahora que ese coste para implantar acciones de *comunicación interna* pudiera justificarse vinculándolo directamente al coste que implicaría la no implantación de esas acciones de comunicación, lo abordaremos más detalladamente en

el siguiente apartado del presente trabajo, por tratarse, en realidad, de uno de los retos que hay que afrontar en la actualidad.

#### 4. DESAFÍOS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

En efecto, una vez alcanzado el grado de desarrollo de la función de la *comunicación interna* en las actuales organizaciones, resulta imprescindible afrontar cuatro grandes desafíos:

- Convertir la *comunicación interna* en una verdadera herramienta de gestión;
- Establecer una relación directa entre la *comunicación interna* y la cuenta de resultados de la empresa;
- Aplicar adecuadamente las nuevas tecnologías de la información y la comunicación a la gestión de la *comunicación interna*.
- Afianzar la *comunicación interna* como herramienta de innovación.

A continuación, nos acercaremos a cada uno de estos desafíos con más detenimiento.

##### - **Desafío 1: Convertir la *comunicación interna* en una verdadera herramienta de gestión.**

Este desafío consiste, realmente, en terminar de consolidar la *comunicación interna* como una auténtica función estratégica de la organización, por lo que termina convirtiéndose en una útil herramienta de gestión. Una herramienta poderosa de gestión, que ha de atender a varios aspectos fundamentales: la implicación de los directivos; la implantación de la *comunicación interna de 360°*; y la auditoría de la *comunicación interna*.

La implicación de los directivos en la implantación efectiva de la *comunicación interna* es el paso fundamental para su conversión en herramienta de gestión. Se trata de retornar esta función a su carácter primigenio: *que el jefe hable con los empleados*. Para conseguir que estas acciones de comunicación se asuman como parte de las funciones de gestión y dirección existen posibles medidas ya puestas en prácticas.

Algunas van encaminadas a asignar a cargos concretos, dentro de un manual de funciones, determinadas responsabilidades en materia de comunicación interna, para lo que habrá que definir un reparto de competencias con el Departamento de Comunicación Interna, si lo hubiera. Pero otras van dirigidas a fomentar, más que a imponer, el deseo y convencimiento personal de que la comunicación es un elemento decisivo para que los directivos se ganen la lealtad y la confianza de su equipo de trabajo.

La implantación de la *comunicación interna de 360°* ha de hacerse mediante la inclusión del *Plan de Comunicación Interna* en el propio *Plan Estratégico de Comunicación* de la organización. Se busca aplicar en el interior de la empresa el mismo concepto de *comunicación integral* que se viene aplicando desde hace años para

la comunicación exterior (publicidad, relaciones públicas, *marketing*...). Así, el concepto de integralidad se considera tanto para los mensajes e información que se transmiten como para los canales de comunicación empleados.

Para ello, resulta imprescindible el conocimiento de los medios a los que están expuestos los empleados y de las oportunidades que ofrecen, para adecuar su uso e, incluso, diseñar nuevos canales que se entiendan apropiados. Si los empleados reciben del exterior información atractiva sobre su empresa, pero desde su interior la comunicación es insuficiente, difusa o contradictoria, se produce una pérdida de identificación de la plantilla con la organización.

Así pues, la *comunicación interna* debe ser de 360°, es decir, *integral*: integral desde el emisor (emisión de mensajes unificados y coherentes); integral desde los medios (soportes e intercambios personales); e integral desde sus efectos (generación de actividades de comunicación que brinden la posibilidad de desarrollar capacidades).

Pero, para poder verificar la verdadera utilidad de una herramienta de gestión, ésta tiene que ser auditable. La auditoría de la *comunicación interna* ha de apoyarse en mediciones cualitativas (que expresan tendencias y sus resultados generan información de interés para el futuro) y cuantitativas (que permiten definir el nivel de eficacia de las acciones de comunicación llevadas a cabo). Con el análisis del resultado de estas mediciones se busca detectar:

- La calidad de los contenidos;
- La calidad de los canales de comunicación y su eficacia;
- La adecuación de los medios empleados para la comunicación interna a la estrategia de la organización;
- Las necesidades de información, en cuanto a calidad y cantidad, en los distintos niveles de la organización;
- La satisfacción de los empleados y la calidad del clima laboral;
- La percepción de la organización que tiene el *público interno*;
- Los estados de opinión sobre temas importantes.

Y con todo ello se consigue:

- La radiografía del estado de las comunicaciones internas;
- La revisión de las prácticas de comunicación, identificando y/o verificando qué y cómo hay que comunicar;
- La detección de las necesidades informativas y de los problemas de comunicación existentes;
- La mejora y simplificación de procedimientos, corrigiendo las desviaciones observadas;
- La movilización de los directivos implicados, como influyentes emisores y receptores de información, para incrementar la calidad y eficacia de sus comunicaciones;
- La comparación con resultados de otras auditorías anteriores.



– **Desafío 2: Establecer una relación directa entre la *comunicación interna* y la cuenta de resultados de la empresa.**

La justificación del coste de la *comunicación interna*, como ya se apuntaba antes, debe permitir establecer una clara relación entre esta función y la cuenta de resultados de la empresa. Si resulta fácil cuantificar el coste del personal dedicado a esta función y de las acciones que se pongan en marcha para su desarrollo, más difícil resulta ponderar su efecto inmediato sobre la cuenta de resultados.

Sin duda, podría argumentarse en este sentido la importancia de la motivación de las personas o el valor de la identificación de los individuos con la cultura y los objetivos de la organización. Pero lo que ya se exige es saber, realmente, *cuánto se gana de más con la comunicación interna*.

El primer criterio para medir la rentabilidad de las acciones de la *comunicación interna* está relacionado con el concepto de *calidad*. Más arriba se apuntaba la posibilidad de argumentación del coste de la no comunicación o de la comunicación deficiente. Pues bien, se trataría de recurrir a técnicas similares a las que ya se han desarrollado para identificar el coste que supone a la compañía la existencia de fallos en la producción o en el servicio, presentándolo en forma de porcentaje sobre determinadas partidas de la cuenta de resultados. Esos costes derivados de una mala *comunicación interna* podrían ser los siguientes:

- **Costes de prevención:** en los que se incurre para evitar que se cometan errores en las unidades de producción.
- **Costes de evaluación:** los destinados a evaluar el producto terminado y las auditorías que permiten medir la conformidad con todos los criterios de funcionalidad y procedimentales establecidos en cada fase.
- **Costes de errores internos:** los detectados antes de que el producto o servicio sea ofrecido y aceptado por el cliente.
- **Costes de errores externos:** los producidos por el suministro de productos o servicios inaceptables para el cliente.

Todo ello no sólo está relacionado con el referido concepto de *calidad*, sino también con el de *productividad*, que se entienden claramente ligados a la cuenta de resultados.

El segundo criterio, que parece algo más confuso y difícil de concretar en sus valoraciones, está relacionado con la aportación que la *comunicación interna* genera en cada una de las fases de la cadena de valor de la organización. En primer lugar, hay que identificar con claridad cada una de esas fases de la cadena de valor. En segundo lugar, hay que definir en qué consiste la intervención concreta de la *comunicación interna* en cada una de esas fases. Y, por último, hay que ser capaz de cuantificar lo que supone esa aportación determinada en cada fase de la cadena de valor. Se llegará así a la conclusión de que la aportación de la *comunicación interna* a la cadena de valor de la organización se traduce en una reducción de costes, en la generación de valor y en el refuerzo de la capacidad competitiva.

No obstante, no será igual la aportación que se genere en una empresa de carácter industrial, enfocada a la producción, normalmente basada en una adecuada gestión de las tecnologías, que, en una compañía de servicios, que suelen tener un carácter intangible y están basados en la calidad de los recursos humanos. Algunos elementos que sirvan para generar aportaciones a la cadena de valor mediante acciones de *comunicación interna* pueden ser:

- En la infraestructura de la empresa: creación de un centro de servicios corporativos de comunicación y divulgación de la cultura de la compañía.
  - En la gestión de recursos humanos: promoción de la carrera profesional y afianzamiento de la cultura y los valores de la organización.
  - En el desarrollo de tecnologías: creación de un sistema interno de información y comunicación.
  - En las adquisiciones desde diferentes departamentos: creación de un banco de datos (normas, procedimientos, proveedores, productos, distribuidores, atención al cliente, estudios de mercado...).
  - En las actividades de producción: implantación de procedimientos y manuales de actuación, en los que debe recogerse la necesaria retroalimentación de información y la mejora de los procesos.
- **Desafío 3: Aplicar adecuadamente las nuevas tecnologías de la información y la comunicación a la gestión de la *comunicación interna*.**

El tercer desafío al que se enfrenta la *comunicación interna* en las organizaciones es su adaptación al enorme desarrollo que están alcanzando las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TICs).

Si antes se aceptaba que la información es poder, ahora lo que se busca es garantizar la adecuada gestión de esa información, de manera que resulta imprescindible la integración de esta función en las estrategias de gestión de la compañía.

Las autopistas de la información, como Internet, permiten que la *comunicación interna* se convierta, además, en un complemento que sirve de apoyo a las acciones de la *comunicación externa* (publicidad, relaciones institucionales, contactos con entidades financieras y accionistas...).

Los responsables de la comunicación interna de una empresa poseerán una potente herramienta de gestión de la organización si son capaces de diseñar y crear un ***Sistema de Información de Comunicación Interna (SICI)*** que gestione de forma global la información más importante de la cadena de valor, que resulte accesible y se ponga al servicio de la plantilla y que transmita todos los mensajes relacionados con la misión y los objetivos generales de la compañía.

Para la implantación de un *SICI* es necesario el desarrollo de estas fases:

- Definición de temas relevantes: sobre qué se va a comunicar.
- Captura de datos: asignación de responsabilidades por áreas funcionales (quién va a comunicar sobre cada tema).

- Análisis de subsistemas: estudio de los bancos de datos generados; adecuación de la información disponible; y corrección de bancos de datos o creación de otros nuevos (qué se va a comunicar).
  - Diseño del *SICI*: integración de todos los bancos de datos y definición de su sistema de utilización (cómo y a quién se va a comunicar).
  - Implantación del sistema: definición de niveles de acceso interno, en función del sistema de jerarquía, así como del grado de acceso externo (a quién y cuándo se comunica).
  - Monitorización: realización de auditorías sobre la operatividad y la eficacia del *SICI* (cómo se ha comunicado).
- **Desafío 4: Afianzar la *comunicación interna* como herramienta de innovación.**

El último y más actual desafío de la *comunicación interna* es lograr su **afianzamiento como herramienta de innovación**. Las TICs han cobrado tanta importancia que se han convertido en uno de los mejores y mayores facilitadores de los procesos de innovación, ya que con ellas se consigue una mejor y más eficiente gestión de la información.

La *comunicación interna* se presenta, así, como una llave que abre los procesos de innovación en las organizaciones. Si el principal objetivo de esta función ya decíamos que era “*que mi jefe hable conmigo*”, ahora este objetivo se reformula de la siguiente manera: “*que mi jefe hable conmigo y yo pueda hablar con él, para aportar ideas sobre posibles mejoras en el rendimiento*”.

Esta propuesta/necesidad de que el empleado sea escuchado, de poder aportar ideas, se traduce en la posibilidad de sentirse parte de la organización y de considerarse valorado en la compañía. Por eso es imprescindible que la *comunicación interna* permita establecer una relación fluida entre directivos y plantilla, con el objetivo de que ninguna idea se pierda, ya sea por falta de medios de comunicación o por la deficiencia del proceso de comunicación.

Esto nos devuelve, de nuevo, a la obligación que tienen las organizaciones de incorporar, dentro del conjunto de los canales de *comunicación interna* que se han de planificar y gestionar, los conocidos como *canales personales o directos*. No olvidemos que, si importa más el *cómo* se cuenta que *lo que* se cuenta, entonces es el contacto personal el que genera mayor capacidad de comunicación. Y ello por varios motivos:

- Porque la comunicación personal directa es la forma que permite una mayor y mejor retroalimentación de información;
- Porque la comunicación no verbal adquiere una mayor carga de importancia y de grado de transmisión de información;
- Porque la comunicación personal directa es la única herramienta efectiva en la resolución de conflictos.

Así, el verdadero reto de las organizaciones consiste en la implementación coordinada de las acciones de *comunicación interna* enfocadas al aprovechamiento de

las posibilidades que ofrecen las TICs sin dejar de perder el contacto directo entre las personas, que, en definitiva, es la base de una comunicación realmente efectiva y enriquecedora.

## 5. BIBLIOGRAFÍA

- ANDREU PINILLOS, A.: “Comunicación interna, un paseo por el tiempo”, en *Harvard DEUSTO Business Review*, nº70, España, 1996, págs. 48-63.
- CAPRIOTTI, P.: “La comunicación interna”, en *Reporte C&D – Capacitación y Desarrollo*, nº13, Argentina, 1998, págs. 5-7.
- CUERVO, M.: “El desafío de la comunicación interna en las organizaciones”, en *Cuaderno nº 27*, del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación, Universidad de Palermo, Buenos Aires (Argentina), 2009, págs. 61-70.
- GARCÍA, J.: *Comunicación interna*, Editorial Díaz de Santos, Madrid (España), 1998.
- MERIANO MEDRANO, S.: “La comunicación interna en las organizaciones”, en *Contribuciones a la Economía*. Disponible en: <http://www.eumed.net/ce/2012>.
- MUÑIZ GONZÁLEZ, R.: “La comunicación interna”, en *Marketing en el siglo XXI*, 5ª edición. Disponible en: <http://www.marketing-xxi.com/la-comunicacion-interna-119.htm>.
- PIZZOLANTE, I.: *El poder de la comunicación estratégica*, Editorial Pontificia, Universidad Javeriana, Bogotá (Colombia), 2004.
- RIVERO, M.: “Medios de comunicación interna”, en *Red Inside Online*, nº21. Disponible en: <http://www.inside.com.ar/opinion.html>.
- ROBBINS, S.: *Comportamiento organizacional*, 8ª edición, Editorial Prentice Hall, México, 1999.
- ROMEO, M. y ROCA, X.: *Comunicación interna*. Editorial UOC, Colombia, 2005.
- TESSI PARISI, M.: “Qué hacemos cuando hacemos comunicación interna”, en *Red Inside Online*, nº31. Disponible en: <http://www.inside.com.ar/opinion.html>.