

# LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LAS ORGANIZACIONES

---



VNiVERSIDAD  
D SALAMANCA

---

**AUTOR:** SALAH KOUSS GUTIÉRREZ

**DNI:** 70824590-T

**TUTORA:** D<sup>a</sup> ANA ISABEL PRIETO CUERDO

Trabajo de fin de grado.

Curso 2014/15

# ÍNDICE.

INTRODUCCIÓN: ¿POR QUÉ COMUNICACIÓN INTERNA?.....	2
1. LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LAS ORGANIZACIONES.....	4
1.1. INTRODUCCIÓN AL TÉRMINO ‘COMUNICACIÓN INTERNA’.....	4
1.2. PROFUNDIZANDO EN EL CONCEPTO. ¿POR QUÉ ES TAN IMPORTANTE?...6	
1.3. COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA: MISMA META, DISTINTOS PÚBLICOS.....	8
2. EL DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN DENTRO DE LA EMPRESA.....	10
2.1. GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN.....	10
2.2. LA FIGURA DEL COMUNICADOR ORGANIZACIONAL: EL DIRCOM.....	15
2.3. LA COMUNICACIÓN INTERNA EN MOMENTOS DE CRISIS.....	18
2.3.1. ¿QUÉ ES UNA CRISIS? LA IMPORTANCIA DEL RUMOR.....	18
2.3.2. OBJETIVOS DE LA COMUNICACIÓN EN CRISIS. ¿A QUIÉN NOS DIRIGIMOS?.....	20
3. LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	22
3.1. INTRODUCCIÓN.....	22
3.2. DIFERENTES TIPOS DE COMUNICACIÓN.....	24
3.3. ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA EN LA ORGANIZACIÓN.....	28
3.4. MEDIOS Y HERRAMIENTAS EMPLEADAS EN LA COMUNICACIÓN INTERNA.....	31
4. NUEVAS TENDENCIAS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA: HERRAMIENTAS 2.0.....	39
REFLEXIONES FINALES: ¿HE CUMPLIDO CON MIS OBJETIVOS?.....	42
BIBLIOGRAFÍA.....	44

## **INTRODUCCIÓN: ¿POR QUÉ COMUNICACIÓN INTERNA?**

Conocer la historia del mundo audiovisual, escribir guiones, grabar informativos de televisión, aprender a hablar ante los micrófonos, editar imágenes y videos... con orgullo puedo decir que eso, y mucho más es lo que he aprendido en estos cuatro años de carrera. Asignaturas que me han podido atraer más, y otras que menos, igual pasa con los profesores, e incluso con compañeros. Pero la sensación cuando se acerca el final únicamente es de satisfacción, aunque como pasa en muchos otros ámbitos de la vida, llega siempre un momento de dar un giro, en este caso a mi carrera académica.

El verano pasado, a punto de entrar en mi último año de carrera, comencé a plantearme el futuro después de la universidad, y hablando con antiguos alumnos, con conocidos de conocidos, recurriendo a Internet y pidiendo ayuda a compañeros de prácticas en el periódico en el que trabajé descubrí un nuevo ámbito de la comunicación, la aplicada a las organizaciones. Desde el inicio tuve un gran interés en esta área, por lo que comencé a informarme más aun y encontré los estudios de posgrado que buscaba, un máster en Comunicación Corporativa. Tal fue mi interés que acepté que para cursarlo debía irme a vivir a Madrid el próximo año, ciudad que evité especialmente a la hora de buscar universidad en la que cursar Comunicación Audiovisual.

Pero para comenzar estudios de posgrado, lógicamente había que terminar primero el grado, y eso incluía la realización del Trabajo de Fin de Grado, oportunidad única para comprobar si mi gusto por la comunicación en el ámbito empresarial era real y fundamentado. Busqué entonces profesores cuyos temas pudiesen estar relacionados con esta área, y entre ellos se encontraba Ana Isabel Prieto Cuerdo y ‘La comunicación interna en la empresa como elemento estratégico’.

Por lo tanto, y una vez explicadas mis motivaciones personales a la hora de elegir ‘La comunicación interna en las organizaciones’ como tema y título de mi trabajo, quiero plantear una serie de objetivos que pretendo alcanzar con su realización, más allá de confirmar mi gusto por este ámbito comunicativo.

- En primer lugar, conocer a través de la revisión bibliográfica el estado de la comunicación interna en nuestro país, su nivel de implantación y sus antecedentes.
- En segundo lugar, hacer un repaso de las principales funciones de la comunicación interna, conocer su importancia y destacar la figura del director de comunicación dentro de la organización, además de estudiar la importancia de la comunicación interna en situaciones de crisis.
- En tercer lugar, conocer los elementos involucrados en este proceso y los pasos a seguir para la implantación de estrategias de comunicación interna en las empresas.
- Explicar los medios y herramientas que se encuentran a disposición del comunicador para llevar a cabo sus funciones.
- Analizar las tendencias que marcarán su desarrollo en su futuro más próximo, con la especial relevancia de las Redes Sociales y el mundo digital.

Estos son, en líneas generales, los objetivos iniciales planteados para la realización del trabajo, y a los que espero dar respuesta a lo largo de este documento para, en definitiva, conocer más aun la comunicación interna, su estructura y sus funciones. Para dar forma al presente trabajo llevaré a cabo una labor de revisión bibliográfica de libros, artículos y ensayos relacionados con el tema, además de una serie de tutorías con Ana Isabel Prieto, profesora encargada de guiar mi trabajo.

# **1. CAPÍTULO PRIMERO. LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LAS ORGANIZACIONES.**

## **1.1. INTRODUCCIÓN AL TÉRMINO ‘COMUNICACIÓN INTERNA’.**

En primer lugar, trataré de explicar a qué me referiré en este trabajo cuando hablemos de organizaciones. Para ello, nos basaremos en una definición de Dávila (1985), para definir a una organización como todo aquel ente social creado intencionalmente para el logro de determinados objetivos a través del trabajo humano y los recursos materiales de que se disponen, poseedora de una estructura, y ubicada en un medio o marco de condiciones históricas concretas que influyen en su desenvolvimiento.

De esta, y otras posibles definiciones del término, es importante tener siempre en mente la idea de que las organizaciones están constituidas principalmente por personas, sobre todo para entender la importancia de la comunicación interna en la consecución de las metas fijadas por la directiva. Para evitar confusiones, aclararemos que, a partir de aquí, se emplearán los términos organización y empresa como sinónimos.

Una vez entendidas las motivaciones que me llevaron a elegir la Comunicación Interna en las Organizaciones como tema central de mi Trabajo de Fin de Grado, en este capítulo trataremos de conocer con mayor profundidad el alcance de este concepto, su situación a lo largo de las últimas décadas y la importancia que ha ido adquiriendo con el paso de los años esta relativamente nueva área en las organizaciones.

El primer problema aparece a la hora de definir la comunicación, un concepto muy amplio y que ha suscitado históricamente un gran debate entre los estudiosos del tema. Si atendemos a las palabras de Katz y Kahn (1986), la comunicación dentro de una organización podría entenderse como una red tejida entre los elementos que conforman dicha organización,

brindando a esta su característica esencial, ser un sistema. A esta definición podemos sumar la de Lucas Marín (1997), añadiendo que la comunicación es el cemento con el que las unidades integradas en la empresa se mantienen unidas. Una suma de definiciones que encajan a la perfección con el tema tratado, pues como veremos más adelante, uno de los principales objetivos de la comunicación interna en una empresa es lograr que se sumen los esfuerzos individuales en busca de un objetivo común marcado por la dirección de la organización. Por lo tanto, hay que entender la comunicación no simplemente como un soporte que sustenta las diferentes actividades llevadas a cabo en la empresa, sino también como un recurso que se debe gestionar con éxito, puesto que las relaciones que se establecen entre los integrantes de las organizaciones se dan gracias a la comunicación entre estos, asignándose funciones, estableciendo compromisos y ayudando a aumentar el sentimiento de pertenencia a la empresa. En definitiva, es el proceso a través del cual las personas interactúan entre sí mediante el intercambio de símbolos que representan información, actitudes, ideas o emociones con el objetivo de influirse entre ellas.

Por tanto, y adaptando a nuestros tiempos la idea de Aristóteles de que *el hombre es sociable por naturaleza*, entendemos la importancia capital que ha adquirido la comunicación en la estructura empresarial actual. Pero este no ha sido un camino fácil, pues hasta mediados de los setenta esta disciplina fue despreciada y no comenzó a desarrollarse. Incluso a día de hoy proliferan las empresas que no hacen frente a los problemas de comunicación, olvidando que *la comunicación es para la empresa el equivalente al sistema circulatorio del organismo animal o humano: permite que la sangre, que en este caso es la información, llegue a todos los rincones del cuerpo y les proporcione el oxígeno necesario para su sano funcionamiento, y por lo tanto, para la supervivencia misma del sistema*, Andrade (2005: 9).

## 1.2. PROFUNDIZANDO EN EL CONCEPTO: ¿POR QUÉ ES TAN IMPORTANTE?

En el apartado anterior hemos podido ver una aproximación al término, por lo que ahora iremos más allá con el propósito de conocer que entendemos por Comunicación Interna en las Organizaciones para, por último, poder conocer los motivos que han llevado a este área de la comunicación a adquirir una relevancia cada vez mayor, llegando a ser *reconocida por las empresas como un factor clave para la rentabilidad y un aliado para conseguir sus objetivos estratégicos en situaciones de cambio*, Serrano (2012).

Y es que pese a que no hay que olvidar que el objetivo último de una organización empresarial es la creación de valor, los agentes empleados para este fin son seres humanos, con todas las ventajas e inconvenientes que ello conlleva. Los empleados, a nivel humano, necesitan encontrarse en un ambiente favorable y positivo, desean ser reconocidos por su trabajo y necesitan saber claramente que se espera de ellos a nivel laboral. Aquí reside una de las claves del buen funcionamiento de las empresas, y la Comunicación Interna es uno de las principales funciones encargadas de crear ese clima en el cual el desarrollo de los empleados sea lo más satisfactorio posible.

Será a partir de este momento cuando entraremos de lleno en el centro de este trabajo, la comunicación interna en las organizaciones. Para ello aclararemos algunos conceptos básicos que definen esta *herramienta de management para reforzar la capacidad de influencia de la gerencia por medio de la mejora del grado de comprensión y de compromiso de los miembros de la organización con las estrategias y actuaciones empresariales* Gonzalo (2002). Trataremos de conocer las funciones que cumple esta área de trabajo en la empresa para poder comprender mejor la importancia que ha ido adquiriendo desde los años setenta hasta nuestros días dentro del entramado empresarial.

Como se ha mencionado anteriormente, debemos tener en cuenta que la comunicación interna es una disciplina que aún no se encuentra en su plenitud, sino que es un ámbito relativamente joven que inició su desarrollo en la década de los setenta. Aun así, y pese a su juventud, encontramos grandes diferencias entre la década de los noventa, años en los que la comunicación interna no se encontraba plenamente integrada en las organizaciones y el año 2005, donde según la encuesta realizada por el Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa (2005), en un 93.9% de las empresas existía la función de comunicación interna, demostrando la gran importancia que ha adquirido este ámbito con el paso de los años. Y es que es necesario comprender que la información es la materia prima de la toma de decisiones Andrade (2005), y una vez asumamos este concepto, entenderemos la importancia de aplicar correctamente un buen modelo de comunicación interna dentro de la empresa que permita una circulación de la información clara y fluida, y sobretodo que facilite la llegada de dicha información a los destinatarios a quienes se dirige, pues no es extraño que en las organizaciones que, o bien no aplican aun estrategias de comunicación interna o bien no lo hacen correctamente, el mensaje se pierda por el camino o se desvirtúe debido, por ejemplo, al uso de canales de comunicación inadecuados o al envío de mensajes que destacan por su cantidad, pero no por su calidad, y que por lo tanto pueden llegar a perderse entre tanta información en el proceso de selección realizado por el receptor al que se dirigen. A esto último Andrade (2005: 35) lo denomina como *información chatarra*, refiriéndose con ese término a *aquella que no satisface necesidades específicas, que interesa a pocas personas y que hace que los medios en general tengan una baja aceptación y credibilidad en la organización.*

Por tanto, vemos que un exceso de información puede ser tan perjudicial o más que la escasez de esta. La solución entonces pasa por conocer las necesidades de comunicación de cada área o departamento de trabajo, controlando el flujo de información desde el



departamento de comunicación o de recursos humanos para que el mensaje oportuno llegue a las personas idóneas. Y hablando de personas, existe la falsa creencia de que la comunicación en la organización es responsabilidad única del departamento encargado, pero esto no es ni de lejos así. Para Morales (2012), *la Comunicación Interna concierne a todos os componentes de la empresa desde la dirección general, pasando por los cuadros, directivos y empleados*. Es decir, todos los trabajadores que forman parte de la organización deben remar en la misma dirección, los esfuerzos individuales deben sumarse para alcanzar una meta colectiva previamente señalada por la dirección de la empresa, cumpliendo con los valores que caracterizan a la organización. Con esto no queremos repartir la responsabilidad en temas de comunicación a partes iguales entre todos los individuos, sino remarcar la necesidad de que cada empleado ponga de su parte para que el plan de comunicación funcione a la perfección. Entonces, alguien debe encargarse de la gestión de las estrategias comunicativas en la empresa y de la coordinación y el manejo del flujo de la información en la organización, siendo aquí el departamento de comunicación el principal responsable de dichas acciones.

### **1.3. COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA: MISMA META, DISTINTOS PÚBLICOS.**

En primer lugar, considero fundamental distinguir perfectamente estas dos vertientes de la comunicación empresarial pues, aunque comunicación interna y externa confluyen en varias partes de su recorrido y se encuentran enmarcadas en la misma área o departamento de la compañía, deben de ser dos ámbitos claramente diferenciados dentro del modelo comunicativo de la organización.

La principal diferencia posiblemente sea el destinatario de los mensajes de una u otra. A grandes rasgos, y tratando la información como un producto, podríamos decir que los clientes de la comunicación interna son todos los agentes que componen la organización, altos

directivos, mandos intermedios, y todos los empleados de la misma. Se trata de crear un clima favorable de trabajo y establecer los canales de comunicación necesarios para interconectar a todos los integrantes de la empresa. Los mensajes deben circular por toda la compañía y llegar a aquellas personas que necesiten de esa información.

Por otro lado, el público al cual se dirige la comunicación externa son todos aquellos que rodean a la empresa, el entorno con el que interactúa la organización. Es un proceso en el que se relaciona a los miembros de la compañía con los elementos que les rodean. Es, como su propio nombre indica, el proceso de transmisión de la información desde dentro de la empresa hacia el exterior (marketing, publicidad, relaciones públicas...).

Entonces, ya sabemos cuál es el principal rasgo que diferencia estas dos vertientes: su público. Ahora nos centraremos en los puntos en los cuales convergen, que son casi tan importantes como los que los separan. Comunicación interna y externa desempeñan funciones diferentes, pero tienen una gran dependencia la una de la otra. La planificación de sus estrategias no puede ser incongruente, deben ser compatibles, y aquí entra el papel de la dirección de comunicación, la cual se ocupará de que estas dos ramas se apoyen la una a la otra. Y es que la meta a la que se dirigen las dos es la misma, tratar de vender la marca o imagen de la empresa a su público (igual de importante es que un empleado se sienta identificado con nuestra compañía a que lo haga un cliente que compre nuestro producto).

Entonces, aclarada la diferencia entre ambos cauces comunicativos, no nos detendremos de nuevo en la comunicación externa, y nos referiremos siempre a las labores de comunicación interna desempeñadas en la empresa.

## **2. CAPÍTULO SEGUNDO. EL DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN DENTRO DE LA EMPRESA.**

### **2.1. GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN.**

Tal y como se mencionó en el primer capítulo, la comunicación dentro de la organización necesita y depende de la participación de todas las partes involucradas. Es decir, desde el empleado del nivel más bajo hasta el presidente o director de la compañía. Pero lógicamente esto no quiere decir que la responsabilidad sea igual en uno que en otro, y es por ello que cada integrante incluido en el modelo de comunicación de la empresa tendrá un rol establecido siendo su responsabilidad, eso sí, cumplir con su parte. Por lo tanto, en este punto trataré de sintetizar las funciones de los agentes involucrados más importantes, y la estructura y finalidad del Departamento de Comunicación de la empresa (que trabaja tanto la comunicación interna como la externa, conceptos que diferenciaremos en el siguiente punto).

En primer lugar incidiremos en un problema anteriormente mencionado. A día de hoy un número considerable de empresas aún no tiene en cuenta la importancia de la comunicación interna para su desarrollo, y por tanto no existe en ellas un departamento de comunicación como tal (otras empresas posiblemente hayan incluido ya esta área en su organigrama pero su funcionamiento no es el idóneo, por lo que es como si no existiera). Por tanto, en este capítulo nos referiremos a una empresa ficticia, en la cual la comunicación interna cuenta con un departamento propio y este funciona correctamente, o al menos se destinan los esfuerzos necesarios para tal fin.

Al igual que sucede con todos los departamentos incluidos en la estructura de la empresa, el área de comunicación interna comparte el objetivo principal de la organización: cumplir con los objetivos fijados por la dirección. La principal diferencia respecto a otros departamentos será que en este el producto trabajado es la información, la cual debe ser

tratada con gran cuidado, y deberá circular de forma que llegue siempre a los receptores adecuados de forma clara y asumible.

La comunicación en las organizaciones, como en cualquier relación humana, comenzando por la familiar, es un elemento decisivo, básico y fundante que, como se sabe, tiene varias dimensiones. Unas *ad intra*, otras *ad extra*. Todas ellas tienen en común el sustento en la verdad. Galdón (2010).

Es decir, la información debe ser verídica. Debemos asegurarnos de que en el proceso de comunicación, el mensaje no sea alterado por ningún agente. Y, ni mucho menos, se debe permitir que desde la dirección se envíe una información falsa o incorrecta. Además:

No basta con que la comunicación sea verdadera, sino que también debe ser enriquecedora, útil en el sentido más noble de la palabra. Esto es, que lo que se comunica no sólo debe ser verdadero, sino bueno para las personas, para la organización, y para la entera sociedad. Para que eso sea posible hace falta buena voluntad. Pero no basta la buena voluntad. Es necesaria también una gestión eficaz. Galdón (2010).

Y es aquí donde adquiere parte de su importancia el departamento de comunicación interna, el cual será el encargado de gestionar la información y moverla en la dirección correcta con fluidez. Este equipo puede estar formado por una o varias personas en función del tamaño de la empresa y/o la importancia dada a esta sección, y se encargará de recibir, facilitar, estructurar y enviar la información a través de los canales de que dispongan por toda la organización. Pero debemos tener en cuenta un factor clave, el departamento de comunicación es el encargado de trabajar la información, y por ello es en gran parte responsable de lo que suceda con esta, pero su finalidad es servir de apoyo a la dirección de la empresa, la cual es la verdadera encargada de la puesta en marcha de la comunicación

interna. Esto sucede con todos los departamentos existentes, pues por mucha importancia que pueda tener este, siempre tendrá que responder ante un nivel superior, siendo el presidente o director general el máximo responsable de todo lo que suceda bajo sus pies. Por tanto, a grandes rasgos podríamos decir que el departamento de comunicación es un canalizador de la información que sirve de puente entre todos los agentes que conforman la empresa, transmitiendo los mensajes en la dirección adecuada, ya sea un comunicado del presidente dirigido a toda la empresa, o transmitiendo al equipo directivo las quejas y sugerencias de los empleados (en el capítulo posterior ahondaremos en los tipos de comunicación existentes, las direcciones que pueden tomar los mensajes o los canales de que se disponen por ejemplo).

Entonces, este departamento debe tratar de establecer un modelo de comunicación que resuelva los problemas comunicativos que puedan surgir (o ya existan) en una empresa, y uno de los principales defectos que se suelen detectar es bien explicado por Andreu (1998: 48). Este autor consideraba que *la revolución pendiente de la comunicación interna sigue siendo la misma de hace años: “que mi jefe hable conmigo”, o lo que, en términos más técnicos, podríamos llamar “la implicación de la línea ejecutiva en el proceso de comunicación”*. Y pese a que la situación ha mejorado desde la publicación de su obra, podemos decir que este problema sigue manteniendo su vigencia a día de hoy.

Por lo tanto, y con el objetivo de entender mejor a que se debe esta carencia, veremos brevemente los grupos de agentes que forman la empresa y cuáles son sus principales funciones y responsabilidades dentro del proceso de comunicación interna. Se trata entonces de establecer la relación entre los diferentes integrantes de la organización, para lo cual nos basaremos en el modelo organizativo de Andreu (1998):

- La alta dirección: Encarnada en la figura del máximo responsable de la empresa, será el primer encargado de dar un impulso a la comunicación

interna. Este se encontrará acompañado para estas funciones del resto de equipo directivo, y deberán tener claro desde el inicio cual es el objetivo de la empresa, los valores y principios de esta, o el mensaje que se desea transmitir entre otros contenidos. Si estos agentes no tiene clara la meta, los niveles inferiores no entenderán el propósito. Un jefe bien informado y con las ideas claras es el primer paso para el establecimiento de un modelo de comunicación exitoso. No olvidemos que la información en este caso es un producto más de la empresa, un contenido que debemos vender a los empleados para que se sientan identificados con la organización y orienten sus esfuerzos en la dirección indicada.

- La unidad de comunicación interna: Persona o personas encargadas de “poner en contacto” a los distintos agentes de la empresa. Son la cara visible del departamento de comunicación, y se encargarán de manejar la información, de dar fluidez al proceso comunicativo y de hacer que los mensajes lleguen a sus destinatarios de forma que estos puedan entenderlos. Coordinaran, analizaran y pondrán en marcha los planes comunicacionales que estimen convenientes empleando para ello los canales y medios de que dispongan (Intranet, cartelería, correo...) y que más se adapten a las características del mensaje. Su trabajo debe ser versátil, y ocupar todas las direcciones. Serán los encargados de comunicar de manera oficial los mensajes de la dirección a todos los niveles, pero también ejercerán de puente entre los trabajadores y el equipo directivo. Darán voz a los empleados a través de diferentes fórmulas como encuestas o buzones de sugerencias, por ejemplo. Y esta será *posiblemente, la principal línea de futuro, la forma más fácil de conseguir que “mi jefe hable conmigo”* Andreu (1998: 56). Otra tarea indispensable de la que se ocupará el

departamento de comunicación será la de transmitir la imagen corporativa de una forma homogénea, con la creación de un “libro de estilo” que unifique los mensajes internos de la empresa, desde documentos con el mismo formato y sello hasta la utilización de colores corporativos. Se trata de que toda la información que circule por la organización, ya sea a nivel interno como externo, parezca venir de la misma fuente.

- La línea ejecutiva: Si en primer lugar hablamos de la alta dirección personificada en el director o presidente de la compañía junto a su equipo directivo, ahora nos referimos al resto de los mandos intermedios. Con esta sección de la empresa el equipo de comunicación suele encontrar un problema común: *pocos son los directivos y mandos intermedios que asumen la Comunicación Interna como parte de su responsabilidad* Morales (2012: 49). El departamento de comunicación, fuertemente apoyado por la alta dirección de la empresa tratará de que esta sección se implique y asuma las tareas comunicativas como parte de su trabajo. Desde el reforzamiento de las habilidades a la hora de comunicarse con los empleados (saber hablar, saber escuchar) hasta el apoyo del equipo de comunicación a la hora de mantenerlos informados de todo lo que sucede en cada departamento. Por ello, y cada día más, los contratos de los directivos y mandos intermedios incluyen cláusulas que les obligan a tomar parte en el modelo de comunicación de la empresa. Un problema con el que suele encontrarse los comunicadores organizacionales a la hora de trabajar con este grupo es la ausencia de información completa. Esta es otra labor primordial encargada al departamento de comunicación, conseguir estar al día de las informaciones de cada área de trabajo, estableciendo un modelo comunicativo que les permita estar siempre “conectados”.

- Los trabajadores de niveles inferiores: Constituyen la inmensa mayoría de la organización y requieren cada vez más información completa y veraz. Necesitan saber lo que se espera de ellos, y también quieren que sus quejas (o sugerencias) sean escuchadas por sus jefes. No olvidemos que cuando hablamos de un empleado, hablamos de un ser humano con todo lo que eso conlleva: familia, motivaciones personales, búsqueda de tiempo libre, promociones en la empresa etc. Por tanto, no deben ser utilizados como un simple mecanismo de producción, sino que deben ser tenidos en cuenta y el departamento de comunicación intentará crear un clima de trabajo favorable en el que se sientan a gusto con la empresa y con su trabajo, para que esta felicidad incida directamente en la producción y ayude a la consecución de los objetivos generales marcados por la alta dirección. Los trabajadores, incluidos los de niveles más bajos, tienen un poder que en muchos casos no conocen y emplean de manera inconsciente. Me refiero a la rumorología, a las conversaciones de pasillo, a la comunicación tanto con compañeros de la empresa como con personas ajenas a la organización. Esto se hace especialmente relevante en tiempos de crisis, donde un empleado desinformado puede ser una bomba de relojería. Los trabajadores deben estar siempre al tanto de las informaciones que les conciernen y/o afectan, no deben enterarse nunca de aspectos importantes de la empresa a través de canales que no pertenezcan a la misma (prensa, empleados de otras compañías, rumores...).

## **2.2. LA FIGURA DEL COMUNICADOR ORGANIZACIONAL: EL DIRCOM.**

Todo departamento o sección de una empresa debe tener una cabeza visible, un referente a quien felicitar cuando las cosas funcionan, y a quien responsabilizar cuando se cometen errores. Como venimos viendo en este capítulo, el departamento de comunicación no iba a ser



menos. En este caso tendremos que conocer la figura del *Dircom*. Este término es un acrónimo empleado para referirnos al Director de Comunicación de una compañía, y en una breve definición se puede decir que es la persona encargada de gestionar, definir y establecer la política comunicativa de una compañía, dirigiéndose tanto al público externo como al interno. Es el máximo exponente de la Comunicación Organizacional, y un cargo de máxima responsabilidad y de creciente importancia dentro del mundo empresarial.

Para conocer su situación actual, es necesario un estudio sobre el recorrido histórico que ha tenido esta profesión, pues si como acabo de mencionar en la actualidad es un puesto de autoridad y reconocida importancia, hace poco más de dos décadas ni siquiera existía en nuestro país. El reconocimiento de esta profesión llegó a España tarde y mal, pudiéndose marcar como fecha clave la creación de la Asociación de Directores de Comunicación en España, la ADC Dircom, en 1993 y con sede en Madrid.

Ubicados en el contexto en el cual nació este nuevo cargo de comunicación, nos basaremos en las condiciones que Costa (1997) entendía como necesarias para el reconocimiento de la figura del *Dircom* en la empresa.

Su dependencia, para comenzar, depende única y directamente de la alta dirección del organismo en el que se ubique, respondiendo ante los más altos cargos de la empresa y trabajando al mismo nivel que el equipo directivo. Supervisará y planificará las estrategias de comunicación, y deberá ser capaz de comunicarse con éxito con todos los involucrados de la empresa, encargándose de diseñar las acciones y programas de comunicación que promuevan la consecución de los objetivos marcados por la dirección. También tendrá que ser capaz de venderse a sí mismo y a su departamento como un área imprescindible para la compañía, su valor necesariamente tiene que ser reconocido por el resto de departamentos para que las estrategias comunicativas se cumplan y todos los implicados colaboren activamente en este

flujo de información. Por último para saber si el cargo de director de comunicación se encuentra consolidado en una organización, Morales y Enrique (2007: 86) establecen como criterio que este cargo *debe estar ubicado orgánicamente en la primera línea ejecutiva y, consiguientemente, su responsable debe participar en el comité de dirección de la compañía o tener interlocución directa con la presidencia.*

En lo que respecta a las aptitudes personales del candidato a *Dircom*, este debe ser ante todo un *gestor de las comunicaciones con un perfil polivalente y generalista*, además de poseer una *formación académica y profesional* y que pueda *comprender la cultura corporativa de la organización* Morales & Enrique (2007), además un director de comunicación debe poseer grandes dotes de liderazgo, no con su equipo de trabajo (lo cual se dar por hecho atendiendo a la cadena de mando), sino también en dirección ascendente. Debe hacerse respetar ante el director o presidente de la compañía si quiere que sus consejos y acciones se tengan en cuenta. Por último, debe ser un gran motivador, una persona capaz de hacer que los agentes involucrados en sus planes de comunicación lo hagan por convicción y que pueda sacar lo mejor de cada integrante de su equipo.

Por último, analizaremos las funciones propias relacionadas con este trabajo de dirección comunicativa. En primer lugar, el *Dircom* se encarga de mucho más que simplemente comunicar, debe saber escuchar y entender a quienes le rodean, implicarse con sus públicos para conocerlos mejor y llegar de forma eficiente a ellos, a través de las estrategias de comunicación que se ocupará de liderar y poner en práctica. Además se le exigirá que sea calculador, capaz de anticiparse a lo que ocurrirá cuando se ponga en marcha la maquinaria informativa que él mismo habrá diseñado. Además, basándome en la lectura de Villafañe (1998), otras funciones igualmente importantes serán las de apoyo y asesoramiento a todos los departamentos de la compañía en tareas comunicativas y la transmisión de la cultura de la organización. Para finalizar, su objeto último será la consecución de los objetivos

marcados previamente por la alta dirección, empleando todos los canales y medios a su alcance.

### **2.3. LA COMUNICACIÓN INTERNA EN MOMENTOS DE CRISIS.**

#### *2.3.1. ¿QUÉ ES UNA CRISIS? LA IMPORTANCIA DEL RUMOR.*

Basándonos en la definición de Piñuel (1997: 167), llamaremos crisis a los cambios repentinos que se producen entre dos situaciones, que ponen en peligro la imagen y el equilibrio natural de la organización que se ve afectada. Se produce un acontecimiento súbito que puede ser inesperado o extraordinario frente al cual la empresa debe reaccionar poniendo en juego su imagen.

Debemos entender que cualquier organización puede verse involucrada en una situación de crisis, siendo especialmente llamativas para la opinión pública las entidades de gran tamaño y notoriedad. Por lo tanto, todas las empresas deben estar mentalizadas y por tanto preparadas para gestionar su comunicación en el caso de que estalle la crisis. Y es que “si algo caracteriza las situaciones de crisis es precisamente la rapidez con la que se suceden los hechos, lo inesperado de los acontecimientos y el interés que despiertan en los medios de comunicación” Túñez (2007: 148). En el caso de que la organización no se haya preparado previamente a estos posibles imprevistos provocará una falta de tiempo, de información y de control.

Sin embargo, si previamente nos hemos preparado para ello, a la hora de la verdad tendremos a nuestro alcance las herramientas necesarias para afrontarlo con mayor tranquilidad y responsabilidad, lo que se traducirá en un mayor porcentaje de éxito. Debe ser el equipo directivo quien tome la iniciativa a la hora de afrontar la comunicación, y hacerlo con la mayor seguridad y confianza posible, factores que deben ser transmitidos al resto de las personas integradas en la empresa.

Para prepararnos para posibles situaciones críticas, debemos conocer los distintos tipos de crisis a las que podemos enfrentarnos. Esta división se realizará atendiendo a la clasificación descrita por Túñez (2007):

- *Crisis financieras, económicas y sociales:* Por poner algunos ejemplos, estas pueden ser huelgas, fusiones empresariales, cierres de fábricas... y su principal característica es su previsibilidad. Es decir, antes de que la crisis se produzca podremos saber lo que va a suceder y por tanto prepararemos a la organización para solventar los distintos escenarios ante los que podríamos encontrarnos.
- *Crisis productiva:* Se dan cuando retiramos un producto del mercado, cuando hay problemas para cumplir con la producción pactada, cuando la misma ha sido deficiente, etc. En este caso la situación es medianamente previsible, no completamente pero si hemos llevado un control adecuado podremos prever en parte la futura situación de crisis, aunque dispondremos de un tiempo más reducido que en el caso anterior.
- *Crisis provocadas por accidentes:* En este caso el factor característico es la completa escasez de tiempo, por lo que es la más grave y preocupante de las tres. Se puede tratar de accidentes laborales, incendios, contaminación ambiental y problemas similares. Aquí la crisis llega sin previo aviso, no podemos anticipar su suceso, y además es la que mayor relevancia tiene para la opinión pública, por lo que la comunicación de crisis en este caso debe ser más fluida y cuidada que en las anteriores.

Sabemos entonces lo que queremos decir cuando hablamos de crisis y sus posibles causas, por lo que hablaremos ahora de un elemento capital que se repite en todas las situaciones de crisis y al que la organización debe prestar una especial atención y cuidado: el rumor.

Cuando hablamos de rumor nos referimos a un hecho inevitable por parte de la dirección, es prácticamente un canal más de comunicación interna. Podríamos definirlo como una afirmación generalizada y compartida de persona a persona que se caracteriza por no ser verificable, no partir de una fuente definida y que parte de una situación de incertidumbre. Otra característica muy importante, un gran número de veces tiene un elevado porcentaje de veracidad. Este elemento nace de alguna carencia en la comunicación formal, pues ante la falta de información oficial las personas deciden buscarla en otras fuentes no oficiales. Forma parte de la comunicación informal siempre presente en cualquier empresa. Es imposible evitar su surgimiento, pero siempre se puede atajar y negar, aclarar e incluso corroborar a través de un reforzamiento de los canales de comunicación formales.

### *2.3.2. OBJETIVOS DE LA COMUNICACIÓN EN CRISIS. ¿A QUIÉN NOS DIRIJIMOS?*

Entendido el concepto de crisis y algunas de sus características más importantes, debemos centrarnos ahora en la comunicación que se produce en una organización ante estas situaciones, por lo que trataremos de entender los objetivos que se persiguen y los públicos a los que nos dirigimos cuando iniciamos un plan de comunicación de este tipo.

Ante todo, el principal objetivo es el de reducir al mínimo e incluso evitar si es posible los daños que puede sufrir la imagen de la empresa ante estas situaciones de riesgo. Para ello se debe asumir previamente una idea, la comunicación en ningún caso puede resolver la crisis por sí misma, se necesitan otro tipo de actuaciones de carácter técnico y empresarial para ello. Además, existen otras metas importantes como transmitir seriedad y responsabilidad a nuestros públicos objetivos, y dar una imagen de transparencia que nos permita ganarnos la confianza de la audiencia a la que nos dirigimos. Se trata de transmitir una sensación de control de la situación.

En principio puede parecer difícil, pero una buena actuación ante una situación crítica puede acabar siendo positiva para la imagen de la empresa. Imaginemos que una empresa se da cuenta de un error en su fábrica que está aumentando los niveles de contaminación. Si la entidad actúa adecuadamente y con rapidez para solucionar el problema, esto puede ser visto como un acto de responsabilidad ambiental por parte del público. Una gestión transparente siempre puede generar nuevos valores positivos para la organización.

En cuanto al público al que nos dirigimos, lógicamente aquí nos centraremos en la audiencia interna de la organización. Lo primero que se debe tener claro es que las personas que integran la empresa nunca pueden enterarse de una información relevante de su entorno a través de la prensa y otros canales ajenos a la entidad. Esto podría agravar la situación crítica, por lo que ante una situación de riesgo como estas la dirección debe tener claro cómo y cuándo informará a los empleados de la situación a la que se enfrentan. Además, la dirección procurará mantener la confidencialidad de modo que no se produzcan filtraciones, pues este es el principal temor de todo equipo directivo.

Reforzar esta comunicación formal será lo que facilite el control de los rumores, si un empleado es informado de primera mano por un canal oficial no buscará en su entorno las respuestas que necesitaba. Además, mantener controlados estos canales de comunicación puede permitir que la dirección se entere de problemas o posibles situaciones de riesgo a través de sus empleados, quienes podrían dar la voz de alarma y avisar de emergencias a sus superiores.

### **3. CAPÍTULO TERCERO. LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.**

#### **3.1. INTRODUCCIÓN.**

Presentados los conceptos básicos necesarios para entender la Comunicación Interna de una organización, llega el momento de que demos un paso más y conozcamos la puesta en marcha de estas funciones.

La comunicación organizacional interna necesita de la participación de todos. Este concepto se ha repetido insistentemente en los capítulos anteriores, y aquí volveremos a subrayarlo. Para entender la aplicación del modelo de comunicación debemos conocer que elementos forman parte de esta estrategia comunicativa. Para ello nos basaremos en el modelo comunicativo de Laswell (1948). Según este autor, la comunicación consiste en un ‘Quién’, que dirá ‘Qué’, a través de ‘Qué canal’, a ‘Quién’, y con ‘Qué efectos’. O lo que viene a ser prácticamente lo mismo, el tradicional esquema de un emisor que envía a través de un determinado canal un mensaje codificado a un receptor que debe descodificarlo.

A estos elementos habría que añadir el ‘código’, que debe ser el adecuado para que el receptor pueda comprender el mensaje, la ‘descodificación’, que es el proceso de interpretación del contenido del mensaje, y la ‘retroalimentación’, que sería el paso final a través del cual el emisor sabe que el receptor ha comprendido su mensaje, siendo el efecto, respuesta o reacción del receptor a causa de la información que le ha llegado.

Vistos los elementos que participan en este esquema comunicativo, nos centraremos en la meta que se persigue con la implantación de la comunicación interna en la organización, misión bien definida por Andrade (2005: 23):

Respaldar el logro de los objetivos institucionales, fortaleciendo la identificación de los colaboradores con la empresa, proporcionándoles

información relevante, suficiente y oportuna, reforzando su integración, y generando en ellos una imagen favorable de la organización y de sus productos y servicios.

Este mismo autor engloba dentro de este objetivo general cuatro principios específicos de la comunicación interna: identificación, información, integración e imagen. A estos cuatro se suma uno fundamental para su cumplimiento, la investigación, formando su ‘Modelo de las cinco íes’ Andrade (2005: 24), el cual se explica de la siguiente forma:

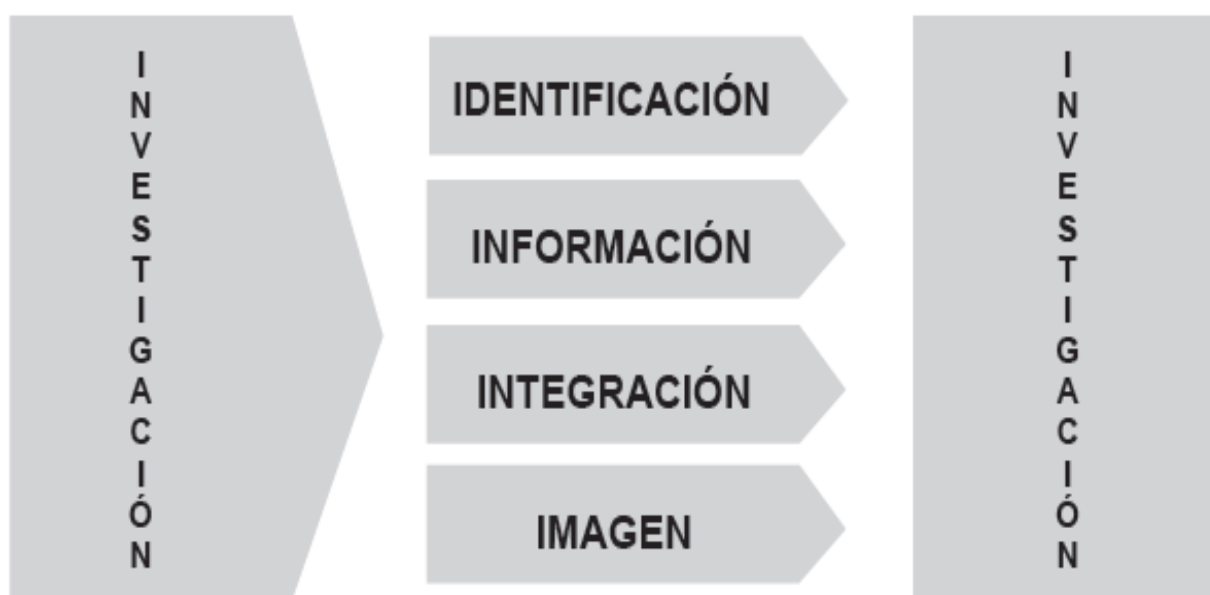
- Investigación: Empleado para conocer en qué situación se encuentra la comunicación interna en la empresa al comenzar el proceso, algunos pasos importantes son la realización de un análisis DAFO, encuestas de satisfacción a los empleados, o un estudio de los medios de comunicación empleados por la organización. Por último se evaluarán los resultados alcanzados una vez implantado y llevado a cabo el proceso de comunicación.
- Identificación: De llevarse a cabo con éxito se logrará un aumento en el orgullo y el sentido de pertenencia de los empleados respecto a la empresa para la que trabajan. Para ello se darán a conocer aspectos fundamentales de la organización como la misión, la visión o los valores que la mueven. Se desarrollará y reforzará entonces la cultura de la empresa.
- Información: En este caso se trata de que los empleados que integran la empresa reciban la información necesaria y veraz que le permita llevar a cabo de la mejor manera posible su trabajo. Para ello se emplearán todos los medios de comunicación disponibles, y se impulsará y controlará la comunicación interpersonal.
- Integración: Respecto a este punto, se trata de favorecer el trabajo en equipo, integrando en grupos de trabajo a distintos departamentos y niveles empleando



para ello la comunicación vertical, horizontal y transversal. Se creará un clima laboral favorable que invite a la colaboración entre personas para la consecución de los objetivos generales marcados por la dirección.

- ***Imagen:*** Mediante las funciones de la comunicación interna se buscará crear una imagen positiva y fuerte de la empresa, tanto ante sus públicos internos como los externos. No debe ser una imagen ficticia, sino real, creíble y sólida. Para ello se evitará caer en contradicciones a la hora de comunicar.

Ilustración 1: Modelo de las cinco íes.



Fuente: Andrade (2005: 24)

Conocemos entonces los objetivos que se deben perseguir mediante la aplicación de la comunicación interna en la organización, veamos a continuación los diferentes tipos de comunicación involucrados en este proceso para, en el punto siguiente, ver las características de las estrategias de comunicación interna y su implantación en la organización.

### **3.2. DIFERENTES TIPOS DE COMUNICACIÓN.**

Antes de pasar al siguiente punto, en el cual podremos ver el modelo de comunicación interna y su implantación dentro de la estrategia organizacional, me pararé a desarrollar los diferentes tipos de comunicación que pueden existir dentro de la empresa. Obviaremos en este apartado

la división entre comunicación interna y externa, pues ya ha sido explicado anteriormente, y nos centraremos en la comunicación que se lleva a cabo dentro de la compañía.

Aunque existen varias divisiones según autores, por su sencillez, y para establecer un orden utilizaremos la división de Lucas Marín (1997: 166), diferenciando entre:

- Comunicación formal: Este tipo de comunicación es, por decirlo de alguna manera, la comunicación oficial de la empresa. Es la emisión de mensajes reconocidos explícitamente por la compañía a través de sus canales oficiales. Su seguimiento nos permite conocer los cauces de transmisión de información de la empresa. Además se encuentra perfectamente definida y representada en el organigrama de la organización. Si se estudia en profundidad se puede realizar una nueva división interna diferenciando comunicación descendente, horizontal y ascendente. A estas tres podemos sumar una más, la comunicación transversal o entrecruzada. Estos cuatro tipos de comunicación los veremos más adelante.
- Comunicación informal: En este caso nos referimos a un tipo de comunicación que complementa a la formal o institucional y que no se encuentra planificada. Esta comunicación informal surge de las relaciones sociales entre las personas que integran la organización, obedece a la espontaneidad, dando respuesta a la necesidad de comunicación que tienen las personas que forman parte de la empresa. Por tanto la razón primera de su existencia es la búsqueda de conocimientos de los públicos internos sobre la organización en la que trabajan, y de cómo las distintas acciones, actividades y cambios que se llevan a cabo en esta pueden afectarles tanto en el plano profesional como en el personal. Ocupa una parte importante de la comunicación que se genera en las

empresas, y sin su existencia la comunicación en las organizaciones sería muy pobre.

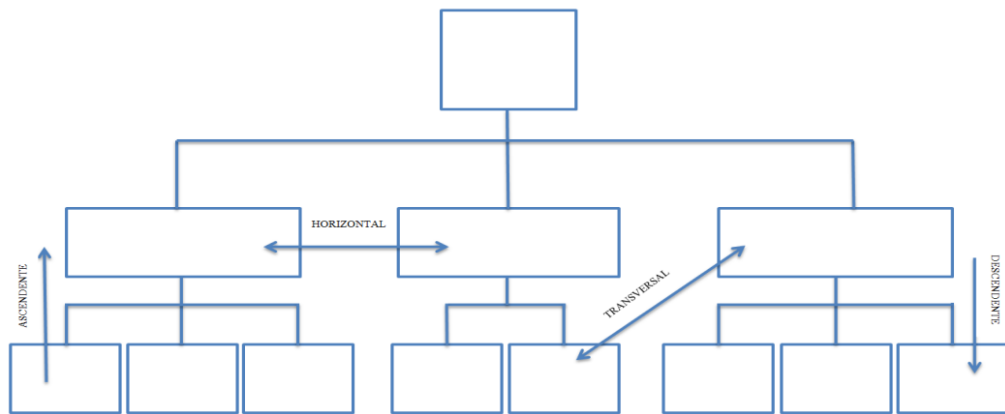
Eso sí, debemos tener siempre en mente que se trata de un arma de doble filo. En el aspecto positivo, se trata de una herramienta fundamental para incentivar la integración de las personas dentro de la compañía, un refuerzo al acto de socialización que ayuda a aumentar la identificación con la empresa. Además aumenta el *feedback* entre empleados y directiva. Por lo tanto debe ser aprovechada al máximo para exprimir sus ventajas, y se debe identificar a aquellas personas con gran influencia entre los empleados, y que no necesariamente debe ocupar un cargo superior para tener el respeto de sus compañeros y ser escuchado con atención.

Por otro lado, debemos tener en cuenta sus inconvenientes, entre los que debemos destacar los rumores. Estos aparecen cuando la comunicación formal es insuficiente o deficiente, y las personas acuden a fuentes no oficiales en busca de respuestas. El problema es que este tipo de mensaje no es necesariamente cierto, y un rumor infundado provoca un gran perjuicio tanto para las personas como para la entidad. Por lo tanto, la comunicación interna debe dar respuesta a este problema y neutralizarlo cuanto antes, y un plan comunicativo creíble, transparente y fluido es una gran forma de evitar los rumores. Que sea la organización quien dé respuesta a estas necesidades informativas.

Asimilados estos dos conceptos, es momento de desarrollar la división interna que ya explicamos antes. Dentro de la comunicación formal (también se da en la informal aunque en menor medida) podemos distinguir:

- Comunicación descendente: Según las palabras de Carretón (2007: 38) es el tipo de comunicación considerado como natural a la hora de transmitir información en una organización por el carácter piramidal de las empresas. Nace en la alta dirección y viaja de forma vertical hacia los niveles más bajos. El mensaje debe adecuarse al destinatario y genera respeto y confianza si se recibe como próxima y veraz. Su misión principal es transmitir instrucciones y órdenes, y los mensajes deben contener información necesaria y de interés para el objetivo al que se dirige.

Ilustración 2: El flujo de la comunicación interna.



Fuente: Elaboración propia

- Comunicación horizontal: Esta es la que fluye entre personas y departamentos que se encuentran en el mismo nivel de la empresa. Los mensajes enviados ayudan a una mayor integración y cohesión y es un impulso para el trabajo en equipo y la creación de un ambiente favorable de trabajo, pues todas las personas del mismo nivel jerárquico pueden sentirse partícipes. Gracias a esta los compañeros se comunican de forma natural y abierta al sentirse entre iguales, pero para su eficaz desarrollo se necesita confianza entre las personas involucradas y espíritu de cooperación.
- Comunicación ascendente: Esta es la que nace en la base de la empresa, y se dirige a los miembros del equipo directivo. Gracias a este tipo de

comunicación los públicos internos participan de forma activa en la empresa. Entre sus virtudes se encuentra la posibilidad de conocer las aportaciones procedentes de todos los rincones de la empresa, con la consiguiente posibilidad de recoger ideas, servir como retroalimentación o el hecho de permitir que se conozcan posibles conflictos o necesidades de las personas de niveles jerárquicos más bajos.

- Comunicación transversal: Es la que se da entre personas que ocupan diferentes posiciones jerárquicas, fluyendo entre los miembros de la organización que se encuentran en diferentes niveles y departamentos. Permite una puesta en común tanto de puntos de vista como de informaciones e ideas.

Esta subclasificación es la que nos demuestra en una posible representación gráfica lo que se ha mencionado continuamente, la comunicación debe inundar la organización y debe poder viajar en todas las direcciones para poder llegar así a todos esos rincones de la empresa en los que la información sea necesaria.

### **3.3. LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA EN LA ORGANIZACIÓN.**

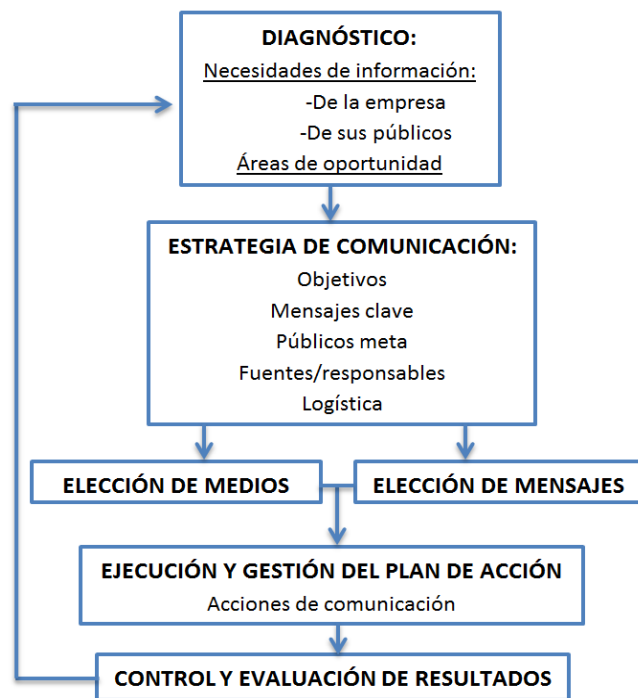
“La planificación de la comunicación interna consiste en implementar, según la estrategia, una serie de variables de comunicación como elementos comunes que intervienen en todo el proceso comunicacional a través de un conjunto de programas coherentes e integrados” Sánchez Paunero (2015: 1).

Por lo tanto, el plan de comunicación interna está formado por todas aquellas estrategias y acciones que se pondrán en marcha durante un periodo de tiempo determinado para cumplir con una serie de objetivos previamente marcados por la dirección y que están integrados dentro de la estrategia global de la empresa. Para que dichas metas se alcancen se debe contar con un modelo bien estructurado y planificado que se ajuste a los recursos de que

dispongamos y que nos permita realizar un seguimiento de las acciones tomadas desde la etapa inicial hasta la evaluación de los resultados obtenidos. Para ello nos basaremos en el modelo general de comunicación organizacional interna de Andrade (2005: 47), añadiendo un par de cambios obtenidos del modelo de García Mestanza (1999).

- Diagnóstico: Debe ser siempre el primer paso, saber en qué situación nos encontramos para poder fijar la meta que queremos alcanzar. Este objetivo debe ser realista y alcanzable, debemos ajustarnos no solo a lo que queremos conseguir, sino a lo que

Ilustración 3: Modelo general de comunicación interna.



Fuente: Andrade (2005) & García Mestanza (1999)

empresarial, pero también las

fortalezas y virtudes en las que apoyarnos para tener éxito. Un requisito muy importante: debemos ajustarnos al presupuesto y a la limitación de recursos que ya hemos mencionado.

- Estrategia de comunicación: Ya sabemos que queremos conseguir, o deberíamos saberlo. Es hora de comenzar a aplicar las funciones de la comunicación interna, y no debemos olvidar que toda acción puesta en práctica

debe contener la imagen de la entidad, todo lo transmitido debe ser coherente y homogéneo. Analizaremos qué queremos comunicar, cómo y cuándo, y separamos los contenidos según su importancia. Definimos los objetivos a los cuales dirigiremos cada información y ajustaremos el mensaje según el público al que nos dirijamos.

- *Elección de medios:* Llegados a este punto, debemos elegir entre los medios y herramientas disponibles a la hora de comunicarnos, seleccionando la adecuada según el perfil de cada receptor. Un error muy común según lo dicho por Andrade (2005: 57) consiste en pensar primero en los medios y después en cómo llenarlos de información, cuando el proceso debería ser a la inversa. Una vez que sepamos que queremos comunicar, elegimos el canal que mejor se adapte a ello. Los medios pueden ser a grandes rasgos institucionales (revista interna, intranet, tableros de anuncios...) o interpersonales (Juntas de trabajo, cursos, reuniones...)
- *Elección de mensajes:* Es importante conocer que contenido queremos transmitir a los públicos internos, y estos mensajes pueden ser directivos (ordenes sobre qué se debe hacer y cómo se tiene que hacer), motivacionales (se pretende que el receptor se involucre personalmente y se sienta parte de la empresa), de apoyo (se entrega una información que los empleados necesitan sobre la empresa, especialmente en tiempos de crisis) o de desempeño (con los que se busca la retroalimentación y el reconocimiento de las personas que integran la organización).
- *Ejecución del plan de comunicación:* Realizado ya el trabajo de investigación, análisis y producción de estrategias y acciones a emprender, llega el momento de ejecutarlas. Debemos tener presente que surgirán problemas, y tendremos

que estar preparados para intervenir cuanto antes con el fin de solucionar los incidentes que vayan apareciendo.

- Control y evaluación de los resultados: Con los objetivos previamente marcados en la mano, este es el momento de medir el éxito o fracaso de nuestro plan de comunicación interna. Valoraremos los pasos dados y los frutos obtenidos y realizaremos una profunda evaluación acerca de lo conseguido con nuestras acciones. Este paso cierra el proceso y nos avisa de posibles errores cometidos que debemos evitar en el futuro. Pese a ser el último paso, debemos contar desde el inicio con una persona encargada de la revisión constante del proceso.

### **3.4. MEDIOS Y HERRAMIENTAS EMPLEADAS EN LA COMUNICACIÓN INTERNA.**

En último lugar, y para concluir con este capítulo, abordaremos los distintos medios y herramientas de que disponemos a la hora de iniciar el plan de comunicación interna. Lógicamente no todas las organizaciones disponen de todos los medios a continuación mencionados, ni son todos imprescindibles, sino que el encargado de comunicar deberá seleccionar aquellos que estén a su alcance y más se ajusten al mensaje que desea transmitir y al público al que quiera dirigirse.

- Tablones de anuncios.

Es uno de los medios más clásicos y útiles, empleado para informar de asuntos corporativos, informaciones legales, sobre temas políticos, económicos e incluso para el intercambio de información entre empleados a través de breves anuncios o mensajes sobre deportes, asociaciones y clubes, etc. Se colocan en lugares visibles y de fácil acceso con un tablón general y opcionalmente otros departamentales.



Algunos de sus principales inconvenientes son su simplicidad, que impide el desarrollo de la información impidiendo la argumentación, su necesidad de mantenimiento para que la información no quede obsoleta y su posible exposición a miradas externas a la organización en función de su emplazamiento.

Actualmente se emplean también paneles luminosos que tienen un mayor impacto visual y se utiliza para mensajes de mayor urgencia e importancia que deben ser breves y directos.

- *Buzón de sugerencias.*

Consiste en la colocación de urnas o buzones en distintos puntos de la compañía de forma que los empleados puedan depositar en ellos sus sugerencias y opiniones respecto a la empresa. Desde hace unos años, con los avances tecnológicos, han ido desapareciendo los buzones físicos, sustituidos por otros virtuales, que proporcionan un acceso más ágil tanto para quien emite la sugerencia como para quien la recibe.

Debemos tener cuidado con esta herramienta para que su uso sea adecuado y se garantice su seguimiento. Las sugerencias recibidas deben ser analizadas y contestadas para que las personas sientan que sus sugerencias son, como mínimo, atendidas.

- *Señalizaciones.*

Este medio consiste en la colocación de rótulos o símbolos que identifican un espacio ubicado en la organización.

- *Sistema de megafonía.*

Su uso debe ser residual, pues en ocasiones puede considerarse incluso como molesto. A través de los altavoces se envían informaciones muy cortas dirigidas a un público muy amplio, especialmente en fábricas y grandes superficies.

- Boletín informativo interno.

El formato de 21x30 cm. es el más utilizado, pues permite ser doblado y enviado en un sobre estándar. Consiste en una publicación informal y periódica y se utilizan principalmente para comunicarse con los empleados y accionistas.

- Folletos corporativos.

Con ellos se informa e instruye a las personas integradas en la organización, y suelen repartirse en reuniones, en los puestos de trabajo o por correo postal. Además permiten su colocación en los tableros informativos.

- Carta al personal.

Dirigida a los profesionales dentro de la organización, suele ir firmada por el presidente con forma de carta personalizada o incluyendo una parte de un discurso y enviada por correo interno o al domicilio personal. Contiene información sobre asuntos importantes de la empresa y debe ser breve y centrada en un único mensaje para mantener su impacto y facilitar su lectura y comprensión.

- Periódico interno.

Pese a que era uno de los principales dispositivos de comunicación interna, en la actualidad se utiliza cada vez menos debido a la aparición del formato digital. Sus ventajas son principalmente su bajo coste y la facilidad de su reproducción, y su periodicidad puede variar principalmente por el presupuesto y el tamaño del equipo que lo redacte, pero también por el interés que suscite en los lectores. Sus principales funciones son las de informar, motivar e integrar, y debe dar voz a todos los niveles de la empresa, no únicamente a quienes mandan.

- Revista interna.

Este medio de comunicación tiene un tamaño estándar de 21x27/28 cm. en papel couché, y al igual que el anterior, depende mucho del presupuesto y de la actitud y participación del empleado con la publicación del mismo. En momentos de crisis en la relación entre el equipo directivo y la plantilla su publicación debe paralizarse según Carretón (2007: 71). La autora además distingue entre revistas para empleados y jubilados, para accionistas y empleados y las minirevistas.

Por último, es de vital importancia que las personas que integran la empresa no lo conciban como una herramienta de propaganda por parte de la organización, sino que quieren sentir que a través de su lectura conocen lo que sucede en la empresa y las razones de estos sucesos.

- Manual de empleado.

Este documento se emplea para socializar y capacitar a las personas a las que se dirige. Proporciona abundante información sobre la compañía, reduciendo la sensación de incertidumbre del empleado en sus primeros días. Se trata de familiarizarlo con la empresa y ayudar a que se sienta parte de esta.

- Reporte financiero anual e interino.

Aporta información sobre aspectos económicos de la organización como la composición de la plantilla o las políticas de empresa enfatizando principalmente en los recursos humanos.

- Memoria anual.

Su público objetivo principal son los accionistas aunque se puede dirigir a toda la organización, se trata de un documento que busca promocionar la buena gestión de la empresa

y fomenta en algunos casos a la compra de acciones. Se suele componer de una introducción que incluye una carta del Presidente de extensión breve, y otra parte con información financiera muy detallada sobre los resultados de la organización en el pasado ejercicio y con los resultados del último además de los objetivos y problemas que se mantienen pendientes.

- Correo electrónico.

Una herramienta empleada en todos los ámbitos de nuestra vida que destaca por su fácil acceso desde casi cualquier localización en la que se cuente con acceso a la red. Su destinatario puede ser único o grupal, y destaca por su rapidez, interactividad, ahorro en gasto de papel y comodidad. Necesita de una actitud activa del receptor, que debe estar atento a su bandeja de entrada.

- Audiovisuales de empresa.

Muy útil especialmente en reuniones, pues rompe la monotonía del discurso e introduce un espacio para el diálogo. Suele emplearse para atacar más el lado afectivo del público que el racional, tiene mucho éxito en campañas de sensibilización o motivacionales.

Utilizado a menudo como herramienta de formación, información o promoción, Piñuel (1997: 118) distingue entre clips (de duración inferior a cinco minutos y que suele emplearse para presentar la empresa, un producto o un logro), documental (de cuatro a ocho minutos, que presenta y comenta algún tema) y dramáticos (entre cinco y veinte minutos, con un guion concreto que desarrolla un argumento narrativo).

- Videoconferencia.

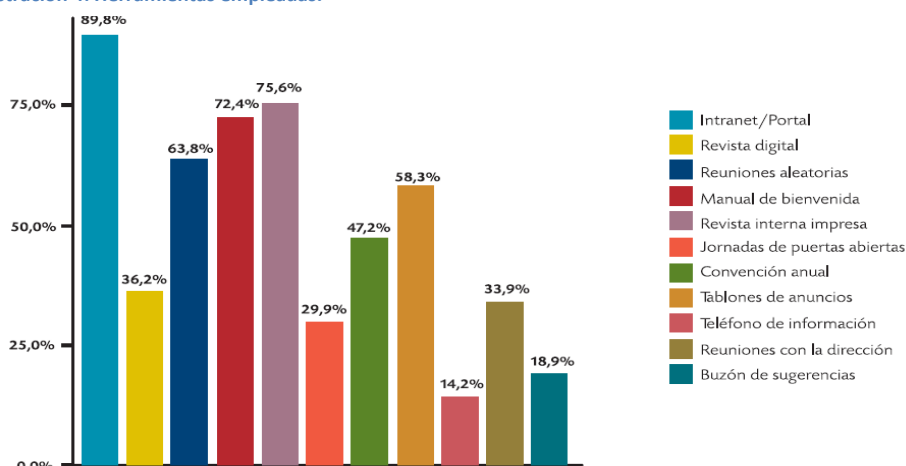
Ofrece la posibilidad de conectar a dos o más personas separadas a cualquier distancia. Supone un ahorro de tiempo y dinero al evitar desplazamientos para mantener reuniones.

- Intranet.

Surgió por la necesidad de centralizar la información de la empresa y se trata de una red interna de la organización que requiere de una instalación rápida y económica si se atiende a sus ventajas futuras. Es accesible a los públicos internos a través de un proceso de identificación con contraseña, y permite la publicación, el almacenamiento y el intercambio de datos dentro de la empresa. Además, y cada vez más, permite el trabajo en grupo mediante herramientas como agendas y pizarras compartidas o tabloneros digitales. Es muy importante su mantenimiento, y que la información aparezca bien organizada y estructurada para facilitar el acceso.

En definitiva es un medio que facilita la comunicación interna de doble flujo entre todos aquellos con acceso.

Ilustración 4: Herramientas empleadas.



Fuente: IV Estudio Comunicación Interna (2005)

- Realidad virtual.

Se trata de una herramienta poco desarrollada hasta ahora que consiste en “una simulación por ordenador. En él se crea un mundo ficticiamente realista a través de diversos grafismos” Castillo (2008: 101). Sus principales características son la interacción, la inmersión y la inmediatez y se utiliza principalmente para actividades lúdicas.

- Circuito cerrado de televisión.

Se aplica especialmente en grandes empresas con el objetivo de mantener informada a la plantilla. Tiene un elevado coste, lo que representa su principal inconveniente, además de requerir un equipo de trabajo específico para su desarrollo.

- Reuniones.

Se denomina así al tiempo de trabajo que se destina a desarrollar una tarea de escucha e intercambio de información. Existen reuniones de toma de decisiones, de formación, de debate, de trabajo, de organización, etc. Como norma general se produce cara a cara, pero también puede realizarse a través de videoconferencia, y es un dispositivo de comunicación interna fundamental para el buen desarrollo de una organización. Debemos intentar que participen todas las personas presentes para una mayor calidad del debate.

- Entrevistas individuales.

La diferencia con el punto anterior es que en este caso el intercambio de información se produce entre dos participantes, pudiendo ser regular (evaluaciones periódicas de personal) o puntuales (solicitud de aumento de retribución salarial). En el caso del empleado, puede tratarse de una buena oportunidad para hablar con libertad ante un cargo de mayor autoridad, mientras que para la dirección es una buena oportunidad para ser escuchada sin intermediarios. Generalmente es una herramienta de comunicación de sentido vertical, y es necesario pactar el asunto a tratar antes del encuentro, y solucionarlo antes de darlo por finalizado.

- Seminarios de estudio.

Se trata de reuniones que buscan analizar en profundidad un problema concreto mediante la participación de todas las partes involucradas. No se trata de tomar decisiones en sí, por lo

que este es su principal rasgo diferencial respecto a las reuniones formales. Pueden durar desde unas horas hasta varias jornadas, y debe prepararse con tiempo para que se obtengan beneficios. En general los participantes se involucran mucho y los temas son tratados con perspectiva.

- Grandes celebraciones.

En este caso hablamos de acontecimientos convocados por la dirección en los cuales participan un elevado número de personas de la organización, y se busca principalmente aumentar el sentimiento de pertenencia y orgullo de los participantes respecto a la entidad. Es una demostración de fuerza por lo que la empresa debe cuidar al máximo los detalles, cualquier error afectaría a la imagen de la organización.

- Visitas de empresa.

Se trata de visitas organizadas para conocer las instalaciones y el personal de una organización, pudiendo ser los visitantes familiares, residentes del entorno de la empresa o miembros de otras sedes y regiones. Pese a que podría parecer un medio de comunicación externa, estas visitas programadas producen un gran rendimiento interno, pues las personas integradas en la organización ven la empresa desde una nueva perspectiva, se aumentan los lazos afectivos entre estos y especialmente, al sentirse anfitriones, sienten que su valor dentro de la organización aumenta y se refuerza en gran medida el sentido de pertenencia a la misma.

- Acogida.

Cuando una persona entra a formar parte de una nueva organización, la primera toma de contacto es prácticamente la más importante, por ello debe ser cuidada su recepción. Se busca crear las condiciones idóneas para la inserción rápida y cómoda de la persona que entra en nuestra organización, y esta recepción es una tarea de la que debe encargarse una persona

integrada en un nivel jerárquico superior vinculado al nuevo puesto ocupado. Al recién llegado se le presentará su nuevo departamento y se le presentará a sus nuevos compañeros. Una herramienta muy útil es el cuadernillo de bienvenida, que debe contener una presentación de la empresa, el organigrama, el reglamento interno, las políticas sociales y de seguridad, un plano de la empresa y las políticas y objetivos generales de la organización.

#### **4. CAPÍTULO CUARTO. NUEVAS TENDENCIAS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA. HERRAMIENTAS 2.0.**

Posiblemente el principal reto actual al que se enfrentan las organizaciones sea conseguir que las personas que forman parte de ella compartan la cultura y valores de la empresa, y en los últimos años se ha desarrollado una herramienta fundamental para ello y que facilita esta tarea. Gracias a Internet podemos decir que vivimos en un mundo cada día más digital, en el cual se han roto prácticamente todas las barreras y cada individuo es libre y capaz de expresar su opinión en la red en cualquier momento, situación y lugar siempre que se tenga acceso a la misma.

Por tanto parece lógico pensar que el uso de las redes sociales aplicadas a las funciones de comunicación interna es posiblemente la tarea más pendiente de las empresas, pues es una herramienta de gran poder que, al igual que las conversaciones de pasillo en las que surgen los rumores, debe ser controlada en la medida de lo posible para obtener sus beneficios y que no se convierta en una bomba de relojería para las compañías. Sirva de ejemplo el resultado de un estudio realizado por Estudio Comunicación (2014), según el cual un 53.3% de las personas entrevistadas afirmaban haber utilizado alguna red social, blog, foro o similar para comunicarse e incluso organizar protestas.

Esta tendencia se encuentra al alza, y no cabe duda de que el uso de estas nuevas herramientas digitales se verá incrementado en los próximos años, obligando a los



departamentos encargados de la comunicación interna a encontrar la forma de distribuir y gestionar los mensajes enviados por estos nuevos canales. No es erróneo afirmar que en este caso han sido los empleados quienes se han anticipado a las empresas en cuanto al uso de las tecnologías de la información, por lo que las directivas de las organizaciones tendrán que apañárselas para lograr el liderazgo de este nuevo medio, y un primer e importante paso es la implantación de un Manual de Estilo y Políticas 2.0. que se complemente con los manuales tradicionales.

Entonces, decidir si las empresas se encuentran ante una nueva amenaza o una gran oportunidad dependerá de su voluntad de gestionar estas herramientas. Un buen uso de estas permite ventajas importantes como la generación de ideas mediante la participación de los empleados, la gestión del conocimiento, resolver problemas de forma rápida e innovadora, una mayor rapidez informativa gracias a la oportunidad de obtener un *feedback* casi inmediato, o una mejora en la interrelación de los empleados que bien gestionada puede permitir la detección de nuevas oportunidades de mejora y una mejor optimización de los recursos.

Quizá el mayor miedo a la hora de implantar esta cultura 2.0. a las funciones de la comunicación interna sea la poca aceptación de la crítica por parte del equipo directivo o el miedo de estos a que se revele información confidencial a través de estos canales o se dañe la imagen de la empresa. Y no es un miedo infundado, por eso se debe incentivar el uso de redes sociales internas en las que los empleados sean identificados para evitar el uso abusivo o malintencionado de estas. Debe crearse una situación en que estas herramientas sean consideradas de trabajo, no de entretenimiento y ocio, y para ello se han creado redes sociales específicas para el mundo laboral como *Yammer*, que cuenta con más de 16.000 usuarios y un gran potencial de futuro. Esta herramienta es empleada ya en grandes compañías como Telefónica.

En definitiva, en el futuro más inmediato, la inclusión del mundo digital en la transmite desde la dirección un mensaje claro al resto de la organización: no solo atendemos y escuchamos a los empleados, sino que además nos importa lo que tenéis que decir en relación a la empresa de la que todos formamos parte. En conclusión, una herramienta que puede aumentar el sentimiento de pertenencia a la organización.

## REFLEXIONES FINALES

Con la lectura de este último apartado podemos dar por finalizado el presente trabajo. Meses de revisión bibliográfica, de escritura, de borroneos y de reescritura, junto a la ayuda de mi tutora Ana Isabel Prieto Cuerdo han dado como resultado este trabajo de fin de grado.

Si algo he aprendido con su realización, es que un paso fundamental a la hora de implementar un plan de comunicación en una organización es la evaluación de los resultados, el momento de concluir si los esfuerzos llevados a cabo han dado sus frutos y han cumplido con los principios que se marcaron inicialmente. Por ello aquí debo hacer lo mismo, echar la vista atrás, recuperar las ideas señaladas en la introducción, y comprobar si he alcanzado mis objetivos.

Al plantear mi trabajo me marqué dos metas principales que pretendía cumplir a través del estudio de la función de comunicación interna dentro de las empresas. En primer lugar, comprobar si he acertado a la hora de elegir mis estudios de posgrado. En segundo lugar, elaborar un marco teórico con el que conocer la estructura de este ámbito de la comunicación aplicado a las organizaciones.

Respecto al primer objetivo, personalmente he de reconocer que, en principio, creo haber acertado completamente, pues me he sentido realmente interesado por este tema a lo largo de la realización de este documento. Las horas de trabajo han sido mucho más amenas gracias a haber elegido un contenido atractivo para mí. Pese a que el comienzo fue duro, pues he de recordar que partía de un gran desconocimiento del tema, con el tiempo esto cambió, y la revisión bibliográfica fue cada vez más fluida. Por lo tanto puedo dar por cumplida la primera de mis dos metas iniciales.

En cuanto al aspecto teórico, a través de la elaboración de los diferentes capítulos creo haber dado respuesta a los conceptos previstos al comienzo. Espero que cualquiera que lea mi trabajo pueda conocer un poco más sobre la situación actual de la comunicación interna en las organizaciones, y que entienda las principales características de esta función empresarial. He realizado un repaso de los principales elementos involucrados, además de los principales medios empleados para su implementación en las organizaciones. Por último hemos podido comprobar que, al igual que en el resto de ámbitos de la vida, las nuevas tecnologías y el mundo digital cobra una importancia cada vez mayor en esta área.

En definitiva, me doy por satisfecho con la forma final que ha adquirido mi trabajo de fin de grado y, en mi opinión, creo que se ven reflejados los esfuerzos llevados a cabo por mi parte. A este trabajo personal he de añadir la inestimable guía de Ana Isabel, la cual ha estado a mi entera disposición para dar respuesta y solución a las muchas dudas que me han surgido durante la elaboración de este proyecto. Por tanto, doy en este punto por finalizado mi trabajo de fin de grado, la última prueba a superar antes de dar por finalizados mis estudios en Comunicación Audiovisual.

## **Bibliografía:**

- 1- Alcor Consultores (2013). *Tendencias y futuro de la comunicación interna*. Disponible en página web: <http://www.alcorconsultores.com/actualidad-y-tendencias/publicaciones/64-tendencias-y-futuro-de-la-comunicacion-interna>
- 2- Álvarez Nobell, A. (2011). *Medición y Evaluación en Comunicación*. España: Instituto de Investigación en Relaciones Públicas.
- 3- Andrade, H., (2005). *Comunicación organizacional interna. Proceso, disciplina y técnica*. España: Netbiblo, S.L.
- 4- Andreu Pinillos, A. (1998). La batalla de la comunicación interna. *Harvard Deusto Business Review*, Nº 82 págs. 48-60
- 5- Andreu Pinillos, A. (26 de julio de 2002). *¿Comunicación Interna?*. Diario Cinco Días, pág. 30
- 6- Arizcuren, A., Cabezas, E., Cañeque, N., Casado, M., Fernández, P., Lacasta, J.J., Martín, T., Menchaca, M., Núñez, F., Sánchez, M., Soria, L. & Vicario, D. (2008). *Guía de buenas prácticas de comunicación interna*. Madrid: FEAPS
- 7- Arribas Urrutia, A. (1999). Nuevos retos comunicativos en la empresa ante las nuevas tecnologías de la comunicación. *Revista Latina de Comunicación Social*, 24. Recuperado el 27 de marzo de 2015 de: <http://www.ull.es/publicaciones/latina/a1999adi/05Amaia.html>

8- Arribas Urrutia, A. (2000). Comunicación en la empresa. La importancia de la información interna en la empresa. *Revista Latina de Comunicación Social*, 27. Recuperado el 27 de marzo de 2015 de:

<http://www.ull.es/publicaciones/latina/aa2000tma/127amaia.html>

9. Barja de Quiroga, P.L. & García Fernández, E. (Ed.). (2005). *Aristóteles: Política*. Madrid: Ediciones Istmo, S.A.

10- Cabanas, C., Vilanova, N. & Carazo, J.A. (1 Marzo 2003). *El liderazgo en Comunicación Interna*. Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa. Disponible en página web: <http://observatoriocomunicacioninterna.es/estudios/>

11- Cabanas, C., Vilanova, N. & Carazo, J.A. (1 Octubre 2005). *Marca interna y mandos intermedios. Claves para la comunicación interna como estrategia empresarial*. IV Estudio Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa. Disponible en página web: <http://observatoriocomunicacioninterna.es/estudios/>

12- Cabanas, C., Vilanova, N., Carazo, J.A. & Rodrigo, A. (7 Mayo 2010). *Comunicación Interna y la Gestión del cambio en las empresas privadas y las Administraciones Públicas españolas*. V Estudio Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa. Disponible en página web: <http://observatoriocomunicacioninterna.es/estudios/>

13- Carretón, M.C., (2007). *Las relaciones públicas en la comunicación interna de la banca española*. La Coruña: Netbiblo, S.L.

14- Castillo Esparcia, A. (2008). Estudio sobre el uso de las tecnologías de la comunicación en la comunicación interna. *Anagramas: Rumbos y sentidos de la comunicación*, Vol. 6, Nº 12, págs. 93-105

15- Cruz Batista, Y. (2012). Posiciones teóricas en torno a la comunicación organizacional. *Contribuciones a las Ciencias Sociales*, Mayo 2012. Recuperado el 5 de abril de 2015 de: [www.eumed.net/rev/ccss/20/](http://www.eumed.net/rev/ccss/20/)

16- Dávila, C. (1985). *Teorías organizacionales y Administración*. Colombia: Mc Graw Hill.

17- Fernández Beltrán, Francisco. (2007). *La gestión de la nueva comunicación interna. Análisis de la aplicación de las tecnologías de la información en los procesos de comunicación interna de las universidades de la Comunidad Valenciana*. Tesis doctoral. Universidad Jaume I (Castellón).

18- Galdón López, G. (2010). Algunos criterios éticos para una adecuada comunicación interna en las organizaciones. *Revista Icono14 [en línea] 1 de Julio de 2010*, Año 8, Vol. 2. págs. 371-382. Recuperado el 17 de febrero de 2015, de <http://www.icono14.net>

19- García Mestanza, Josefa et al. (1999). La auditoría de comunicación interna: Una aproximación conceptual y metodológica. *Revista Latina de Comunicación Social*, 18. Recuperado el 25 de marzo de 2015 de: <http://www.ull.es/publicaciones/latina/a1999gjn/81haba3.htm>

20- Gonzalo Molina, P. (2002). La utilidad de la comunicación interna para los directivos. *Harvard Deusto Business Review*, N° 107, págs. 36-45

21. Llacuna Morena, J. & Pujol Franco, L. (2005). *La comunicación en las organizaciones*. Normas técnicas de prevención N° 685 publicadas en página web del Ministerio de Empleo y Seguridad Social: [http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/601a700/ntp\\_685.pdf](http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/601a700/ntp_685.pdf)

22- Lucas Marín, A. (1997). *La comunicación en la empresa y en las organizaciones*. Barcelona: Bosch Casa Editorial, S.A.

23- Morales, F. & Enrique A.M. (2007). La figura del *Dircom*. Su importancia en el modelo de comunicación integral. *Anàlisi* 35, págs. 83-93

24- Morales Serrano, F. (2012). La Comunicación Interna: herramienta estratégica de gestión para empresas excelentes. *Aprende RH: Tu revista de Recursos Humanos*, N°: 34, págs. 46-51

25- Ramos, F. (2007). *Protocolo y estrategia para PYMES. La imagen y excelencia de los pequeños*. La Coruña: Netbiblo, S.L.

26- Rey Lennon, F. & Bartoli Piñero, J. (2008). *Reflexiones sobre el management de la comunicación*. Buenos Aires: La Crujía.

27- Rojas Lobo, P. (2011). La comunicación interna: Una herramienta para generar pertenencia y aumentar la productividad en las organizaciones. *Revista Nacional de Administración*, 2 (2), págs. 101-128

28- Roque Gomes, D., Lobo Fernández, J & Campos Sobreira, R.M. (2011). Promoting a path for organizational competitiveness: the role of internal communication. *Exedra: Revista científica*, N°1 págs. 55-78



29- Sánchez Paunero, D. (16 de Abril de 2015). Plan de Comunicación Interna. *UNED*

*Ed. 1*

30- Túñez, M., Velasco, J.M., Gómez, J.A., González, A., Sanjuán, A., Quesada, M., Brunet, J., Mateo, R., Hortas, P., Lalueza, F., Fernández, A.B., García, B., & García, M. A., (2007). *Comunicación preventiva. Planificación y ejecución de estrategias de información interna y externa ante situaciones de crisis*. La Coruña: Netbiblo, S.L.

31- Katz, D. & Kahn, R. (1986). *Psicología Social de las organizaciones*. (5ta Ed.). Trillas, México.

32- Xunta de Galicia (2015). *Cómo elaborar el plan de comunicación*. Disponible en página web: [http://www.igape.es/images/crear-unha-empresa/ManuaisdeXestion/10\\_planComunicacion\\_cas.pdf](http://www.igape.es/images/crear-unha-empresa/ManuaisdeXestion/10_planComunicacion_cas.pdf)