

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ  
ESCUELA DE POSGRADO**



**VALORACIÓN DEL APOORTE DE LA COMUNICACIÓN  
INTERNA Y FACTORES RELACIONADOS. INVESTIGACIÓN EN  
ORGANIZACIONES PRIVADAS DE LA CIUDAD DE LIMA  
DURANTE EL 2017**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAGÍSTER EN  
COMUNICACIONES**

**AUTOR**

**Javier Fernando García Hermoza**

**ASESOR**

**Jorge Vergara Gerstein**

**JURADO**

**Carla Colona Guadalupe**

**Roberto Yogui Matsudo**

**Mayo, 2018**

## **Resumen**

Investigación cualitativa que determina la valoración del aporte de la comunicación interna en cinco organizaciones privadas de Lima. El presente estudio se desarrolló desde un enfoque cualitativo con un propósito exploratorio y descriptivo. La técnica de investigación usada fue el estudio de caso, aplicándose entrevistas semi estructuradas que recogen el punto de vista de los responsables de las comunicaciones en determinadas organizaciones privadas en 2017. La investigación busca definir qué tanto los comunicadores al interior de las organizaciones consideran valorado su trabajo, en qué aspectos específicos suponen que la comunicación interna aporta estratégicamente en sus instituciones, y qué otros factores pueden influir en esa valoración. Los resultados de la investigación muestran que los comunicadores presentan diversas apreciaciones en cuanto a la valoración del aporte de la comunicación interna en sus organizaciones. Algunos comunicadores consideran que la valoración no es óptima o es deficiente, otros señalan que una alta valoración de la comunicación interna depende de la importancia de la cultura organizacional dentro de la organización, en tanto que otros piensan que está ligada al liderazgo del propio comunicador y a su capacidad de gestión.

Palabras claves: Comunicación Interna, clima laboral, cultura organizacional, liderazgo, gestión.

## **Abstract**

Qualitative research that determines the appreciation of the contribution of internal communication in five private organizations in Lima. The present study was developed from a qualitative approach with an exploratory and descriptive purpose. The research technique used was the case study, applying semi-structured interviews that gather the point of view of those responsible for communications in certain private organizations in 2017. The research seeks to define how much the communicators consider their work is valued within the organizations, in which specific aspects they suppose that internal communication contributes strategically in their institutions, and what other factors may influence that appreciation. The results of the research show that the communicators present various assessments regarding the appreciation of the contribution of internal communication in their organizations. Some communicators consider that the evaluation is not optimal or is deficient, others point out that a high appreciation of internal communication depends on the importance of the organizational culture within the organization, while others think that it is linked to the leadership of the communicator himself and his management capacity.

Key words: Internal Communication, work environment, organizational culture, leadership, management.

## **Agradecimientos**

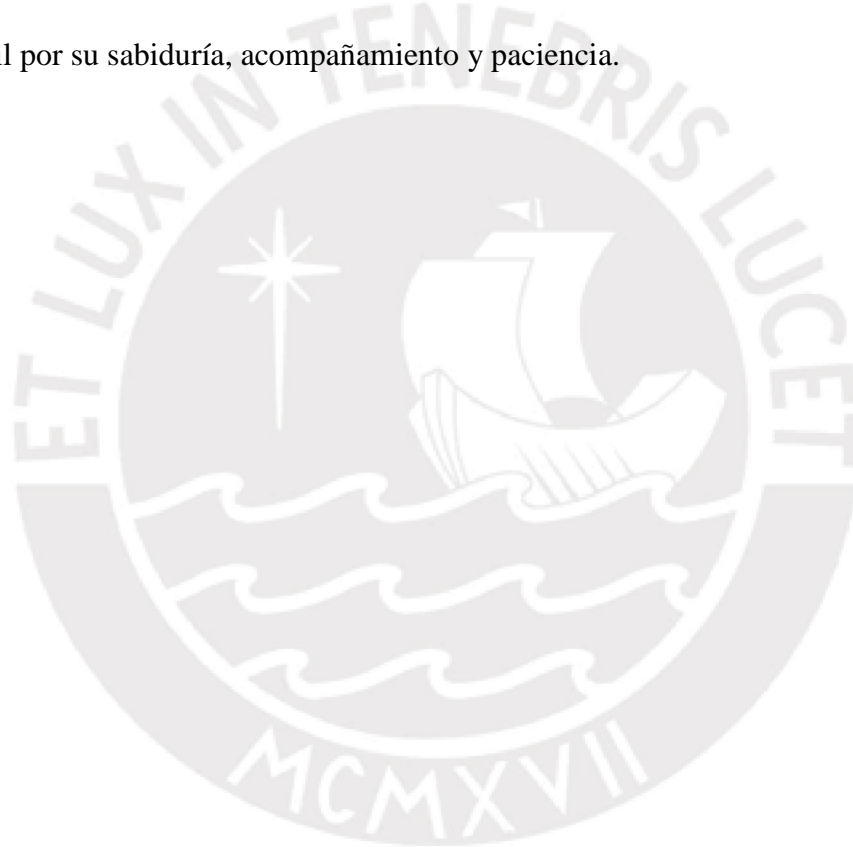
A mis padres: Sin ellos...nada hubiera sido posible.

A mi hermana Yenifer que siempre me acompañó a lo largo de este viaje.

A cada uno de mis compañeros comunicadores que brindaron su tiempo y disposición para dar sus testimonios.

A Jorge Vergara, sin cuyo valioso asesoramiento no hubiera podido concluir esta tesis.

Gracias mil por su sabiduría, acompañamiento y paciencia.



## Índice

<b>Resumen.....</b>	<b>1</b>
<b>Agradecimientos.....</b>	<b>2</b>
<b>Índice.....</b>	<b>3</b>
<b>Lista de Tablas.....</b>	<b>4</b>
<b>Introducción.....</b>	<b>5</b>
<b>Capítulo I.- Cómo nos acercamos al problema y a los protagonistas de la comunicación interna.....</b>	<b>09</b>
<b>1.1 Problema.....</b>	<b>09</b>
<b>1.2 Objetivos.....</b>	<b>09</b>
1.2.1 Objetivo general.....	09
1.2.2 Objetivos específicos.....	09
<b>1.3 Hipótesis.....</b>	<b>10</b>
<b>1.4 Metodología.....</b>	<b>10</b>
<b>1.5 Técnicas y herramientas.....</b>	<b>11</b>
<b>1.6 Diseños y selección de muestra.....</b>	<b>13</b>
<b>1.7 Justificación.....</b>	<b>14</b>
<b>Capítulo II.- Comunicación interna, clima, compromiso y productividad.....</b>	<b>17</b>
<b>2.1 La comunicación interna: funciones y perspectivas.....</b>	<b>17</b>
2.1.1 Informar, integrar y motivar.....	20
<b>2.2 Aporte de la comunicación interna.....</b>	<b>23</b>
<b>2.3 Clima laboral: el ambiente es todo.....</b>	<b>25</b>
<b>2.4 Comprometidos hasta el fin.....</b>	<b>26</b>
<b>2.5 Productividad: más y mejor.....</b>	<b>28</b>
<b>2.6 Cultura y comunicación.....</b>	<b>29</b>
<b>2.7 Liderazgo y comunicación.....</b>	<b>32</b>
<b>2.8 La importancia de la gestión.....</b>	<b>34</b>
<b>2.9 La visión estratégica.....</b>	<b>36</b>
<b>2.10 Indicadores de comunicación interna.....</b>	<b>38</b>
<b>Capítulo III.- El comunicador en su laberinto: una perspectiva analítica de su trabajo....</b>	<b>42</b>
<b>3.1 Una labor medianamente apreciada.....</b>	<b>42</b>
<b>3.2 ¿Es estratégica la comunicación interna o no?.....</b>	<b>46</b>
3.2.1 Indicadores.....	48
<b>3.3 Sólo un granito de arena.....</b>	<b>51</b>
<b>3.4 ¿Cuándo realmente funciona?.....</b>	<b>56</b>
3.4.1 Cultura.....	56
3.4.2 Hablándote al oído.....	58
3.4.3 Estructura.....	60
3.4.4. Personalidad.....	62
3.4.5 Formalización de procesos.....	63
<b>Capítulo IV.- Conclusiones.....</b>	<b>66</b>
<b>4.1 Reflexiones teóricas.....</b>	<b>69</b>
<b>4.2 Contribuciones prácticas.....</b>	<b>70</b>
<b>4.3 Futuros estudios.....</b>	<b>73</b>

<b>Referencias.....</b>	<b>76</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>82</b>

**Lista de Tablas**

Tabla 1. Percepción de la valoración de la comunicación interna. ....	67
Tabla 2. Percepción del alineamiento estratégico de la comunicación interna. ....	67
Tabla 3. Aporte de la Comunicación Interna al clima, compromiso, y productividad.....	68
Tabla 4. Factores asociados a la valoración positiva de la comunicación interna.....	69



## Introducción

Cada día, Pedro Cortez llega a su dependencia en una empresa de *Supply Chain Management* ubicada en el cono norte de Lima, dispuesto a empezar su labor. Todo lo que haga ese día y las consecuencias de sus actos dependerán de lo que reciba como información para trabajar. Lo primero que hace es buscar a su jefe para que le indique qué nuevos pedidos de suministro han ingresado. Si no lo encuentra, pregunta a sus compañeros. Si ninguno lo sabe, lee los últimos pedidos publicados en el tablón ubicado al lado de su oficina. También puede revisar su celular y leer los últimos correos enviados por su jefe (en donde se enteraría que ese viernes habrá una reunión de directivos) o, por último, puede pedir el más reciente volante entregado por la compañía, en donde se especifica qué nuevos encargos se han recibido.

Todas estas tareas son acciones de comunicación que Pedro realiza para saber hacia dónde dirigir su esfuerzo en un solo día. Imagínense lo que debe hacer un comunicador interno para informar de la mejor manera y mantener motivado y bien orientado a su personal todos los días del año.

Cada acción, en cualquier organización, ha sido comunicada previamente y puesta en común entre todos sus miembros para acometerla. No existe ningún tipo de relación humana —y las organizaciones se basan en ellas— que no se dé a través de la comunicación. De este modo, todo lo que sucede en una organización debe ser entendido en términos de comunicación desde el trabajo de cada día hasta las relaciones humanas.

La comunicación interna es un aspecto fundamental de la comunicación corporativa y una de las primordiales responsabilidades de las Direcciones de Comunicación. Esta cumple un rol fundamental frente a uno de los principales *stakeholders* de las compañías: sus trabajadores. Las labores de informar, integrar y motivar a los colaboradores impactan directamente en asuntos de sumo interés para las administraciones de recursos humanos:

el clima laboral, el compromiso y el aumento de la productividad. Las compañías entienden que el factor diferencial que determina la competitividad de sus organizaciones son las personas que trabajan en ellas y por eso demandan resultados en estos aspectos a los responsables de comunicación interna.

El principal objetivo de la presente investigación es determinar la percepción que tienen los comunicadores acerca del nivel de valoración del aporte de la comunicación interna en cinco organizaciones privadas de Lima, durante el año 2017. La pregunta que guía este estudio gira en torno a la percepción de los aportes concretos que su trabajo ofrece en la consecución de objetivos específicos de las organizaciones, y qué factores influyen en la valoración de su trabajo por parte de las empresas. Además, los propios comunicadores identificarán otros aspectos que consideren relevantes en su experiencia para alcanzar una mayor valoración de la comunicación interna al interior de las organizaciones.

Los principales insumos con los que se cuenta son las percepciones que tienen los comunicadores del aporte de la comunicación interna al clima laboral, al compromiso y productividad de los trabajadores. Asimismo, se indagó sobre las impresiones de los comunicadores acerca de la importancia de la cultura organizacional y el liderazgo de los comunicadores en la valoración de la comunicación interna. De igual modo, se identificó los aspectos organizacionales ajenos o propios de la labor de la comunicación interna que influyen en su valoración. Adicionalmente, se buscó conocer el aporte estratégico de la gestión de los comunicadores internos describiendo qué tipo de indicadores utilizan. Finalmente, los comunicadores identificaron qué otros aspectos consideran relevantes en su experiencia para lograr una óptima valoración de la Comunicación Interna.

La investigación utiliza un enfoque cualitativo para indagar sobre las opiniones de los comunicadores internos. Se realizaron entrevistas semiestructuradas a comunicadores

sociales que son responsables de la comunicación interna en cinco organizaciones privadas de Lima para indagar a profundidad sobre su parecer en cuanto a la labor que realizan y qué factores influyen en su valoración. A través de estas entrevistas se buscó comprobar la hipótesis de que la valoración del aporte de la comunicación interna es baja debido a aspectos organizacionales propios o ajenos a sus funciones.

Previamente, se aplicó una encuesta a los miembros de la Asociación Peruana de Comunicadores Internos (APECI), la cual agrupa a comunicadores de 86 organizaciones privadas de Lima, para averiguar cómo es que los comunicadores internos valoran su propio trabajo y sobre todo si consideran óptimo el aporte específico que realizan en los tres aspectos antes mencionados.

La relevancia de la presente investigación radica en su focalización en la valoración que los propios protagonistas, los comunicadores internos, tienen acerca de su trabajo. Con esta aproximación se pretende identificar el nivel de valoración que la comunicación interna posee en las organizaciones, pero desde el punto de vista del comunicador. Resulta importante descubrir y comprender qué sienten los comunicadores sobre su propio trabajo si se busca que la comunicación interna alcance una mayor importancia dentro de las empresas, dado que ellos serán quienes luego convencen a las altas direcciones acerca de su valor y promuevan el reconocimiento de las funciones estratégicas de la comunicación interna.

La presente investigación se estructura en cuatro capítulos. En el Capítulo I se explica la metodología de investigación e instrumentos utilizados para acercarse al problema y a los actores estudiados. El Capítulo II presenta el marco teórico, el cual define qué se entiende por comunicación interna y cuáles son sus principales funciones al interior de las instituciones. Asimismo, se destacan estudios realizados en el extranjero y en el país acerca de los aportes de la comunicación interna en estos tres aspectos fundamentales: el



mantenimiento y mejora del clima laboral, la motivación y compromiso de los empleados, y elevación de la productividad de los colaboradores. Finalmente, este apartado presenta la estrecha relación entre la comunicación interna y aspectos organizacionales importantes como la cultura y el liderazgo en la empresa, así como una sección dedicada a los indicadores de gestión que se utilizan en la actualidad para evaluar la labor de los comunicadores internos y el cumplimiento de los objetivos estratégicos de las empresas.

Los resultados de la aplicación de los instrumentos se integran en el Capítulo III, organizados de acuerdo a las categorías fijadas previamente en la investigación. Finalmente, las conclusiones se brindan en el Capítulo IV, seguidas por una sección con recomendaciones.



## **Capítulo I.- Cómo nos acercamos al problema y a los protagonistas de la comunicación interna**

En este apartado se explica la manera como este estudio se aproxima al asunto que le compete: la comunicación interna vista desde la perspectiva de los propios protagonistas, los comunicadores. Se delimita cuál es el problema a abordar y las herramientas metodológicas seleccionadas.

### **1.1. Problema**

La presente investigación busca determinar la percepción que los comunicadores tienen sobre la valoración de su trabajo al interior de las organizaciones privadas en donde laboran.

Al tomar la perspectiva de los comunicadores, este estudio focaliza su campo de análisis en la percepción de lo que sienten, piensan o creen estos profesionales sobre cómo se valora su contribución a la consecución de los objetivos estratégicos de sus compañías. La tesis no se sostiene en el punto de vista de los trabajadores o de los líderes que conforman la organización. Aquí de lo que se trata es de descubrir qué sentimientos y qué pareceres tienen los comunicadores sobre cómo se evalúa su trabajo y si consideran que éste aporta o no al cumplimiento de los objetivos planteados por las empresas.

### **1.2. Objetivos**

**1.2.1. Objetivo general.** El objetivo general es determinar la percepción que tienen los comunicadores acerca del nivel de valoración del aporte de la comunicación interna en cinco organizaciones privadas de Lima, en el año 2017.

#### **1.2.2. Objetivos específicos.**

- Indagar las percepciones que existen en los comunicadores sobre la contribución de la comunicación interna al clima laboral, el compromiso, y la productividad de los trabajadores.

- Describir las percepciones que existen sobre el aporte de la gestión de la comunicación interna a los objetivos estratégicos de las organizaciones y qué indicadores se utilizan.

- Examinar las percepciones que existen sobre la cultura organizacional y el liderazgo, así como su influencia en la valoración de la comunicación interna.

- Identificar otros aspectos organizacionales propios o ajenos a la labor de la Comunicación Interna que influyen en su valoración.

### **1.3. Hipótesis**

Se plantea la hipótesis de que la valoración del aporte de la comunicación interna en las organizaciones es baja, y está relacionada a aspectos organizacionales ajenos y propios de las funciones de los comunicadores. Esto quiere decir que existen factores influyentes en la valoración que la empresa realiza de la labor de los comunicadores que dependen de ellos y otros que no. La mayoría de estos factores están ligados a la naturaleza de las empresas, la administración de los Recursos Humanos o al liderazgo imperante en las compañías.

Al defender o sustentar los aportes de sus actividades de comunicación, los comunicadores no sólo deben tener en cuenta su propio accionar sino los diversos factores que influyen en la consecución de los objetivos que las organizaciones les solicitan. Por ello, la mayoría de las veces la valoración que se tiene acerca de su trabajo no es la más elevada. Identificar esos factores y tenerlos presentes ayudará a que los comunicadores sustenten de mejor manera el real aporte que realizan en sus instituciones.

### **1.4. Metodología**

El estudio tiene un propósito exploratorio y descriptivo y se aborda desde un enfoque de investigación cualitativo dado que se centra en “examinar la forma en la que los

individuos perciben y experimentan los fenómenos que los rodean” (Hernández, Fernández & Baptista, 2014, p. 358). La realidad de la comunicación interna es cuantificable en cuanto al uso de indicadores, canales, acciones, pero esto no es suficiente. Es necesario conocer la dimensión subjetiva de este proceso, la cual está asociada a la manera cómo perciben o sienten su gestión los comunicadores internos al interior de sus organizaciones.

De este modo, en el año 2015 se realizó una primera aproximación al problema planteado mediante entrevistas abiertas a seis comunicadores internos de instituciones públicas y privadas de Lima. El objetivo de estas entrevistas fue conocer sus apreciaciones sobre cómo valoraban el trabajo que realizaban, si sentían que los ejecutivos les daban el nivel y el presupuesto que merecían, y, en general, si creían que el aporte de la comunicación interna era reconocido en las instituciones.

Se observó, en estas entrevistas, que los encargados no sentían que esté demostrado el valor real que tiene la comunicación interna para las organizaciones, y denunciaban carecer del suficiente presupuesto para afrontar las diversas actividades en sus respectivas áreas. Esto evidencia la existencia de cierto desconocimiento de parte de los ejecutivos, provenientes de otras disciplinas, sobre lo que realmente puede aportar la comunicación para la consecución de los objetivos de la compañía.

### **1.5. Técnicas y Herramientas**

A partir de estos datos previos, se decidió utilizar entrevistas semiestructuradas para explorar el sentir de los comunicadores acerca de su trabajo, tratando de mostrar su visión “en sus propias formas de expresión” (Hernández et al., 2014, p.396), penetrar en su interior y conocer “sus sentimientos y creencias” (Cerdeña, 1991, p. 261); lo cual resulta fundamental para acercarnos a lo que piensan los comunicadores sobre la comunicación interna en general.

Previamente, se realizó un sondeo entre comunicadores internos de la ciudad de Lima que laboran en organizaciones privadas asociados a APECI (Asociación Peruana de Comunicadores Internos) por medio de una encuesta virtual. Se consideró pertinente utilizar una encuesta para conocer la distribución de los conceptos y fenómenos estudiados en esta población (Cerdeña, 1991), y para alcanzar una perspectiva más amplia y profunda del fenómeno, producir datos más ricos y variados y posibilitar una mejor exploración y explotación de los datos (Hernández et al., 2014). Es así que este sondeo permite recoger las apreciaciones generales de los comunicadores sobre su labor e identificar tendencias. El sondeo se realizó mediante un cuestionario de preguntas cerradas de opción múltiple que se envió por correo electrónico a todos los miembros de APECI.

Las variables a medir en la investigación son las siguientes:

- Valoración de la comunicación interna al interior de las organizaciones, desde la perspectiva de los comunicadores.
- Aporte de la comunicación interna en aspectos puntuales: clima, compromiso y productividad.
- Aporte y alineamiento estratégico de la comunicación interna con los objetivos empresariales
- Influencia de la cultura organizacional y el liderazgo en la valoración de la comunicación interna.
- Otros aspectos que influyen en la valoración de la comunicación interna al interior de las organizaciones.

La ejecución de los instrumentos fue secuencial, primero el sondeo y luego las entrevistas, con lo que se procuró que los descubrimientos cualitativos nos ayuden a explicar los resultados cuantitativos iniciales. El sondeo proporcionó datos generales sobre la situación de la comunicación interna en empresas privadas de Lima y las entrevistas mostraron los sentimientos y razones de los comunicadores de cinco empresas privadas.

### **1.6. Diseño y criterios de selección de la muestra**

Los entrevistados son comunicadores internos de organizaciones privadas de la ciudad de Lima con más de cinco años de experiencia en el área pertenecientes a diversos rubros: *retail*, logística, finanzas, e industria. Los cinco comunicadores fueron elegidos sobre la base de su disposición a ofrecer entrevistas al investigador. De este modo, se utilizó un muestreo del tipo no probabilístico en función de los criterios planteados por el investigador. En estudios exploratorios y cualitativos como este, el tipo de muestreo seleccionado resulta adecuado dado que el objetivo de la investigación es conocer las experiencias de los participantes y generar datos relevantes para comprender el problema estudiado (Hernández et al., 2014). Las entrevistas se realizaron en los centros de labores de los comunicadores o en lugares aledaños.

En cuanto al sondeo, el cuestionario fue enviado a todos los miembros de la Asociación Peruana de Comunicadores Internos (APECI). De las 86 personas a las cuales se les envió la encuesta, 14 respondieron voluntariamente, obteniendo así una tasa de respuesta del 16%.

APECI es una asociación que engloba a comunicadores internos o responsables del área en organizaciones privadas de Lima. En la actualidad cuenta con más de 86 miembros y se encuentra muy activa organizando seminarios y charlas de casos exitosos para sus miembros y el público en general. Este colectivo fue seleccionado por las

condiciones favorables que se dieron para la investigación debido a la cercanía del investigador con los miembros directivos.

### **1.7. Justificación**

La comunicación interna es un área que ha empezado a tomarse más en cuenta en las empresas. Una investigación realizada por las organizaciones Newsweaver y Melcrum (2014) entre más de 500 responsables de comunicación interna de 12 diferentes industrias en el mundo da cuenta de su importancia. El reporte señala que el 70% de los ejecutivos mencionan que su accionar en comunicación interna está directamente ligado con la estrategia de sus propios negocios. Del mismo modo, estudios realizados por la consultora Watson Wyatt llevados a cabo en Brasil, en los años 2002, 2005 y 2007, sugieren que existe una relación directa entre una comunicación interna efectiva y la actuación financiera de las organizaciones (Marchiori, 2011).

Constan, además, investigaciones que demuestran el aporte de la comunicación interna en asuntos de vital trascendencia para las organizaciones como el clima laboral, el compromiso y la productividad de los colaboradores (Clampitt & Downs, 1993; Karanges, Johnston, Beatson & Lings, 2015; Trespuntozero y BW Comunicación Interna, 2015). Asimismo, hay estudios que explican que existe una estrecha relación entre la potenciación de los procesos productivos de las empresas y el clima de innovación (Peña, Caldevilla & Batalla, 2017). Sin embargo, su cercanía y/o dependencia de las áreas de Recursos Humanos puede llevar a pensar que es una responsabilidad que atañe sólo a los administradores o gestores de personal.

Desde el año 1920, la Teoría de las Relaciones Humanas ha puesto en el centro de la competitividad de las empresas a sus colaboradores. Los trabajadores son lo máspreciado y los que aportan al crecimiento de la compañía y a su permanencia. Su creatividad,

innovación y compromiso son las bases sobre las cuales se afianzará el éxito de las compañías en el siglo XXI.

La comunicación interna tiene como principal objetivo realizar acciones de comunicación por y para este importante grupo de interés. Sin embargo, se considera que no existe un correlato entre la importancia de esta función y el nivel de atención que se le presta en las organizaciones.

Según una encuesta de Apoyo (2016) realizada entre responsables de comunicación, sólo el 53% siente que la comunicación interna es vista al interior de la organización como una función estratégica para alcanzar los objetivos de la empresa. Así mismo, un 41% de los encuestados señalan que no cuentan con un presupuesto asignado para sus funciones y de los que lo tienen, éste continuará igual (35%) o disminuirá para el siguiente año (12%). Sin embargo, contradictoriamente, la misma encuesta señala que los ejecutivos reconocen el aporte efectivo de la comunicación interna en temas claves para la organización como el fortalecimiento de una cultura organizacional, el mejoramiento del clima y el aumento de la productividad.

¿A qué se debe esa contradicción? Por un lado, se reconoce el aporte de la comunicación pero al mismo tiempo se sostiene que aún no se le considera estratégica al interior de las organizaciones. La intención de este estudio es descubrir, desde la perspectiva de los comunicadores, por qué no se le otorga esa capacidad de aportar en temas estratégicos. ¿Cuáles son los factores que influyen para que el reconocimiento de su contribución no llegue a un mayor nivel?

El estudio se justifica en la medida en que son los comunicadores los llamados a hacer respetar su función en las compañías. Si se quiere que la comunicación interna alcance el nivel de importancia que se merece, es necesario descubrir qué sienten los



comunicadores sobre su propio trabajo. Si ellos no están convencidos del aporte de sus acciones será difícil convencer a las altas direcciones. Si ellos no identifican qué factores impiden ese reconocimiento, será complicado que justifiquen sus contribuciones o que tomen medidas para publicitar de mejor manera su real aporte.

Como se mencionó previamente, las compañías son exitosas en la medida en la que cuentan con personal altamente comprometido y productivo. El siglo XXI será de las compañías que entiendan esto y empoderen, motiven e integren a sus colaboradores en busca de un objetivo común. La comunicación interna es clave en ese cometido.



## **Capítulo II. Comunicación interna: clima, compromiso y productividad**

En este capítulo se muestra el concepto de comunicación interna, sus principales funciones y su aporte estratégico en tres temas de importancia: el clima organizacional, el compromiso, y la productividad. Además, se explican las nociones de cultura organizacional y liderazgo, así como su relación con la comunicación interna.

### **2.1. La Comunicación interna: funciones y perspectivas**

Rodríguez de San (1991) define a la comunicación interna como

el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales (p.32).

Esta definición pone de manifiesto los elementos esenciales para abordar nuestro estudio: la comunicación interna como una actividad de los comunicadores, las funciones esenciales de esta actividad (informar, integrar y motivar) y el aporte que ésta realiza para que los trabajadores contribuyan al logro de los objetivos organizacionales.

Aunque otras definiciones priorizan el aspecto transaccional o de intercambio de mensajes entre los diferentes estamentos de las organizaciones (Mishra, Boynton & Mishra, 2014; Stevanovic & Gimitrovic, 2016; Talal, 2013), este estudio se centra en la comunicación en tanto aporte a los objetivos organizacionales, tal como señala la definición de Rodríguez de San.

La comunicación interna se encuentra enmarcada dentro de lo que se conoce como comunicación corporativa o comunicación organizacional, entendida como la gestión de acciones de comunicación interna o externa mediante medios propios o externos para

potenciar la imagen de las instituciones (Martín, 2003). En ese terreno, autores como Joan Costa (2010) ubican a la comunicación interna como una función del responsable máximo de la organización en materia de comunicación (el DIRCOM) en su esfera institucional y organizacional.

Costa populariza un modelo de tres esferas de la comunicación sobre las cuales el DIRCOM tiene injerencia: la comunicación institucional, la comunicación organizacional y la comunicación mercadológica.

Dentro del ámbito institucional el DIRCOM es el encargado de definir la política y la estrategia de comunicación de la empresa en función de los objetivos de negocio y de la imagen/reputación. Es el guardián de la imagen corporativa global y el llamado a relacionarse con medios de comunicación, instituciones públicas y públicos estratégicos.

En la esfera organizacional, estudia y planifica cambios culturales en acuerdo con la Dirección de Recursos Humanos, diseña el plan de comunicación interno y colabora con el equipo de Recursos Humanos en la elaboración de contenidos (periodismo) y medios específicos para el sistema de comunicación interno.

En la esfera mercadológica, colabora con la Dirección de Marketing en la supervisión de la imagen corporativa y, a través de acciones comerciales y campañas de publicidad, supervisa la imagen de las marcas.

Para Costa (2010), la comunicación interna sería una responsabilidad compartida entre el DIRCOM y el área de Recursos Humanos, pues este ejecutivo utilizaría el 80% de sus funciones principales en la esfera institucional que se focaliza en la imagen externa de la empresa y su relacionamiento con organizaciones y medios de comunicación.

Otros autores, sin embargo, han dividido la estructura de la comunicación organizacional brindando igual peso al escenario interno de las relaciones laborales y al

escenario externo de las relaciones públicas, entendiendo que el colaborador también es un agente externo de construcción de la imagen de la empresa.

Como señala Piñuel, “es indispensable que las acciones de comunicación interna y externa sean desarrolladas al menos, en coherencia unas con otras, pues el personal, fuera de las horas de trabajo, se mezcla con el gran público” (como se citó en Castillo Esparcia, 2008, p. 95). Si el trabajador desconoce los objetivos, plazos, y campañas que la organización desarrolla de primera mano no puede constituirse en un referente en su entorno para impulsar los objetivos empresariales, comerciales y de marca.

Villafañe (2004) coincide con esta apreciación y coloca a la comunicación interna como uno de los programas fundamentales para gestionar la imagen corporativa a través de la comunicación, aunque reconoce que el reconocimiento de su importancia no siempre va acompañado de una auténtica preocupación por su desarrollo en la práctica.

Dentro de una organización, las buenas relaciones con y entre sus miembros implican un clima de confianza y apuesta por un objetivo común. Esto involucra una imagen interna que los propios trabajadores tienen acerca de su organización. Es así que Villafañe (2004) acuña el término de Opinión Pública Interna (OPI) como un concepto clave, similar al de la Opinión Pública Externa, que precisa la necesidad que tiene la organización de testear y conocer lo que piensan sus empleados a fin de realizar ajustes en la estrategia y en las acciones comunicativas.

En otro libro dedicado exclusivamente a la reputación interna, Villafañe sostiene que al igual que la reputación externa de la compañía existe una reputación interna “formada por el reconocimiento de parte de los empleados del comportamiento corporativo de ésta” (2006, p.25). Para Villafañe esto significa una convergencia entre la cultura corporativa y el proyecto empresarial; es decir, para conocer la reputación interna se debe estudiar el

contraste entre la dimensión axiológica (cultura corporativa) y la estratégica (empresarial). Los valores de la compañía deben reflejarse en la visión y misión de la misma, de lo contrario se observará una incongruencia interna por parte del trabajador.

Se debe tener en cuenta que Villafañe habla de *comportamiento*, y el comportamiento corporativo se realiza a través de las personas. Los principales directivos de la compañía deben reflejar los valores de la corporación en cualquier emprendimiento empresarial. “La armonía entre las formas de pensar y las formas de hacer en la organización” (Villafañe, 2006, p.26) es una condición de suma importancia para la creación de una buena reputación interna.

En ese sentido, los comportamientos de los líderes de la organización deben coincidir con los valores corporativos, de lo contrario se observará una incongruencia entre lo que se dice y lo que se hace al interior de las mismas.

### **2.1.1. Informar, integrar y motivar.**

La consecución de una imagen positiva de la organización a través de sus colaboradores corresponde a la comunicación interna. La mayoría de libros especializados sobre comunicación interna describen sus funciones relacionándolas directamente con sus principales destinatarios: los colaboradores de las compañías.

Antonio Castillo Esparcia (2008), citando a Piñuel, establece tres objetivos de la comunicación interna: establecimiento de normas, pautas y comportamientos comunes, motivación de las actitudes personales y comportamiento profesional, y establecer relaciones de identidad organizativa que suscitan sentimientos de pertenencia y exclusión.

Para Piñuel (como se citó en Castillo Esparcia, 2008) debemos tomar en cuenta que al hacer comunicación interna estamos refiriéndonos a “aspiraciones, gratificaciones y motivaciones” (p.94) por lo que nuestro interés de consolidación organizacional en

términos de logro de objetivos debe tener en cuenta el componente emocional que significa comunicarse con personas dentro de la organización con sentimientos y aspiraciones.

El componente emocional es destacado también por Cowan (2014) quien agrega que es labor del comunicador preocuparse por el trabajador que se encuentra desconectado de los otros, es decir, aislado del grupo y poco familiarizado con su entorno.

Por otro lado, aunque el mismo Castillo Esparcia recoge más elementos de la comunicación interna que pueden ser equiparables a funciones como “promover nuevas mentalidades, modificar comportamientos, elevar el espíritu de trabajo en equipo, incrementar el rendimiento de los trabajadores, mejorar la eficacia y satisfacción del público interno y dinamizar el potencial creativo y la innovación” (Lozada, 2004, p. 274), la definición seleccionada para este estudio (Rodríguez de San, 1991) las recoge de una manera más ordenada pues engloba todas las actividades de comunicación interna en tres funciones principales: informar, integrar y motivar.

*Informar.-* Para toda organización, por más pequeña que sea, le es imprescindible transmitir lo que desea de sus trabajadores, cómo lo desea y cuándo lo desea. La mayoría de planes o programas de transformación deben ser necesariamente transmitidos a los miembros de la organización pues los objetivos estratégicos deben marcar el norte de su accionar.

Por ello el rol principal de la comunicación es transmitir las directivas en el momento adecuado y con la mayor repercusión y entendimiento posible entre los colaboradores. El plan global de la empresa o los denominados planes quinquenales deben ser conocidos primero al interior y luego transmitidos hacia afuera.

Para Villafañe (2006) la comunicación de cualquier proyecto empresarial es una condición *sine qua non* para la identificación de los trabajadores con el mismo y es necesaria para el alineamiento entre los valores corporativos y los valores de los trabajadores. En términos empresariales los objetivos estratégicos deben ser conocidos primero por los trabajadores para poder ser cumplidos.

*Integrar.-* El sentido de pertenencia es vital para un colaborador de una organización. Le hace sentir que el aporte que realiza suma y contribuye a afianzar el liderazgo de su empresa. Esto quiere decir que el trabajador no sólo labora allí sino que siente satisfacción por pertenecer a la organización.

Un aspecto clave de esta función es el escuchar la opinión de los trabajadores, se debe dejar la actitud jerárquica en el trato y abrir los canales a la retroalimentación y horizontalidad que significa dialogar con ellos como personas (Cowan 2014). La primera premisa de la comunicación interna en toda organización debe ser “escuchar a sus trabajadores” (Tessi, 2012, p.70).

*Motivar.-* Es tarea de la comunicación interna buscar que los planes y metas de la empresa se cumplan. Para ello se debe apelar a la sensibilidad del colaborador, mostrándole que los objetivos, por más trabas y problemas que existan, se pueden lograr si se buscan con ahínco. Esto tiene directa relación con el aumento de la productividad de los trabajadores; variable que puede brindar indicadores certeros del éxito de cada acción comunicativa.

Las funciones descritas son la base para la construcción de una reputación interna consolidada que, según palabras de Villafañe (2006), no es más que una empresa que “valora a sus trabajadores, que les reconoce como uno de sus principales recursos y que facilita su desarrollo profesional” (p.45).

Andrade (como se citó en Peña et al., 2017) también coincide con Rodríguez de San señalando que el fin último de la comunicación es que los miembros se identifiquen más con la organización, suministrándoles “la información necesaria, alcanzando su integración y motivando una imagen positiva de la empresa” (p.317). Es decir informando, integrando y motivando.

## **2.2. Aporte de la comunicación interna**

El aporte de la comunicación interna en las organizaciones está ligado a su principal *stakeholder*: los trabajadores. De allí surge la estrecha relación del comunicador interno con las Direcciones de Recursos Humanos. A pesar de la propuesta de Costa (2010) de integrar la comunicación interna dentro de las responsabilidades del DIRCOM, la mayor parte de las veces, las jefaturas de comunicación interna reportan a las Direcciones de Recursos Humanos. Según una encuesta de Apoyo (2016), realizada recientemente en el país, el 61% de los responsables de comunicación se encuentran jerárquicamente en las áreas de Recursos Humanos y sólo un 18% en las Direcciones de Comunicación.

El capital humano es trascendental en las organizaciones del siglo XXI debido a la importancia que se le da a la innovación y a la creatividad —que sólo puede venir de las personas— y a la necesidad de aumentar la productividad en este mundo ultra competitivo.

Ya en 1920, la Escuela de las Relaciones Humanas de Elton Mayo, logró importantes hallazgos con sus investigaciones a nivel de *management*, como el sentido de identidad que obtienen las personas cuando se sienten parte de un grupo, la motivación que muestran al satisfacer sus necesidades sociales y la importancia de la relación con los líderes para la consecución de objetivos empresariales (Del Pozo, 1997).

Elton Mayo, mediante sus estudios en la planta de Hawthorne de la Western Electric Company en Estados Unidos, demostró que la “productividad está ligada en parte a las



condiciones físicas del trabajo y al factor humano, el cual es de capital importancia para explicar las variaciones favorables en la producción” (Quintana, 1999, p.129). Este enfoque del comportamiento humano puso a las personas en primer término lo que ha llevado a una preocupación mayor de las administraciones por potencializar sus capacidades y motivarlas a dar lo mejor de sí en las organizaciones.

La función estratégica de las Direcciones de Recursos Humanos se basa en la concepción de que los empleados de la compañía son el “factor principal y diferencial de las empresas y determinan su competitividad” (Interconsulting Bureau S.L., 2015, p.31). Los directivos de Recursos Humanos tiene como una de sus principales responsabilidades a la comunicación en tanto “elemento esencial integrador y participativo de los trabajadores” (Porret, 2012, p.65) dirigido a que cada miembro de la organización “actúe de acuerdo a los objetivos y estrategias de la compañía” (Porret, 2012, p.509).

La comunicación, al igual que la motivación y el tratamiento del clima laboral son responsabilidades de los Directivos de Recursos Humanos ligadas directamente al trabajo de los comunicadores internos en las organizaciones. Como su principal grupo de interés, la comunicación interna debe su existencia a los trabajadores. Su bienestar, la satisfacción de sus necesidades, su empoderamiento y compromiso hacia los objetivos estratégicos son funciones primordiales de esta actividad. En la realidad, estas funciones generales se reflejan en aspectos concretos que las organizaciones desean mejorar o mantener, tales como el clima laboral, el compromiso de sus colaboradores, y la elevación de su productividad.

El futuro de la administración tiene como uno de sus principales retos el crear un entorno laboral atractivo el cual inspire a los empleados a dar lo mejor de sí. Según un estudio realizado en el año 2005 por Towers Perrin entre 86 mil empleados, “un 85% de ellos ofrecían menos de lo que podían dar” (Hamel, 2008, p.77).

La comunicación es el elemento dinamizante de cualquier sistema; es el “motor que ha de crear la movilización necesaria” (Porret, 2012, p. 509), y resulta indispensable para sacar lo mejor de los trabajadores e inspirarlos. Es así que esta investigación parte del supuesto de que la comunicación interna tiene un aporte verificable en el mantenimiento del clima laboral, en el aumento del compromiso de los trabajadores y en el incremento de la productividad, así como en la consecución de los objetivos estratégicos de las empresas. Este supuesto ha sido demostrado parcialmente por investigaciones realizadas al respecto y lo que se busca es confirmar, a partir de la perspectiva de los comunicadores internos, si ellos lo consideran así y que factores pueden colaborar o impedir la consecución de esos importantes objetivos.

### **2.3. Clima laboral: el ambiente lo es todo**

Para Olaz (2013) el clima laboral guarda relación con las sensaciones generalmente compartidas por los miembros de una comunidad laboral y puede conectarse con otros términos como el “ambiente”, la “atmósfera” o el “aire” que se respira en el seno de una organización. Esas sensaciones son el resultado de condiciones laborales percibidas por los trabajadores pero al mismo tiempo son variables que afectan la propia productividad de los empleados y el desempeño organizacional de la compañía.

El clima organizacional se percibe entonces de dos maneras:

- 1.- La sensación que perciben o experimentan los miembros de la organización.
- 2.- La influencia que ese ambiente genera en el comportamiento de los miembros (Chiavenato, 2011, p. 50).

Definida como una “cualidad permanente” del ambiente interno de la organización (Chiavenato, 2011; Juárez-Adauta, 2012), el clima organizacional guarda estrecha relación con el grado de motivación de sus integrantes. Como se ha definido previamente,

la función de motivar es una de las principales razones de la existencia de acciones comunicativas al interior de las organizaciones. Por consiguiente, la relación clima organizacional y comunicación interna es estrecha pues no se puede motivar sin comunicar.

Asimismo, diversos teóricos de los Recursos Humanos colocan a la comunicación como un factor importante en la consecución de un buen clima laboral, ya sea como parte de la estructura de la organización (Cascio, 1986) o como parte de las responsabilidades de la Dirección (Loufatt, 2012). En este último sentido, el Director tiene como primera y más importante de sus responsabilidades “desarrollar y mantener una eficiente comunicación en la organización” (Quintana, 1999, p.139).

En un estudio realizado en Uruguay, trabajo realizado en conjunto por Trespuntozero y BW Comunicación Interna (2015), los ejecutivos de empresas consultadas mostraron una mayor concientización sobre el importante papel de la comunicación interna. Una gran mayoría (81.6%) consideraron que una buena gestión de comunicación interna influye en el compromiso del personal y un 87,8% de ellos señaló que esta incidía sobre el clima interno de la compañía.

#### **2.4. Comprometidos hasta el fin**

El compromiso de los trabajadores (*Engagement* en inglés) es uno de los tópicos en donde la comunicación interna tiene mayor injerencia. Según Kruse (como se citó en O’Neill, Hodgson & Al Mazrouei, 2015) el *Engagement* es “el compromiso emocional que el trabajador tiene hacia su empresa y sus objetivos” (p. 4). Este involucramiento y satisfacción de los empleados con sus labores permite el alcance de las metas y objetivos de las empresas. Sin él, las organizaciones no caminarían.

Para Saks (como se citó en Mishra et al., 2014), el compromiso de los trabajadores es el grado en el cual el individuo “está atento y absorto en el desarrollo de sus roles” (p.

184). Este es influido de manera directa por la comunicación que recibe el empleado de la organización, en especial de sus líderes, aunque según Gupta y Sharma (2016) no es el único factor que influye en su consolidación.

Según una encuesta de Gallup realizada en el año 2012, el compromiso de los trabajadores, está fuertemente relacionado con los resultados de las compañías. Según esta investigación el compromiso explica un 21% del crecimiento en productividad y un 22% del incremento en ganancias (O'Neill et al., 2015).

La comunicación interna, como ya se ha mencionado, es pieza clave en la motivación y el involucramiento del trabajador en sus labores. Tal como lo demuestran investigaciones como las de MacLeod y Clarke en el 2009, *Chartered Institute of Personnel and Development* (CIPD) en el 2012, y Ruick en el 2012, citadas por O'Neill y colaboradores (2015), la comunicación interna es una clave conductora del compromiso entre los colaboradores.

Bleeker y Hill (como se citó en O'Neill et al., 2015) señalan que una buena comunicación interna provee de una línea de mirada limpia para los trabajadores, que genera compromiso, una buena reputación de marca y entendimiento sobre los cambios que están sucediendo en la empresa y cómo se debe responder a ellos.

Es así que, en un estudio piloto realizado en Australia, con la participación de 200 empleados de 18 a 65 años pertenecientes a empresas con más de 50 trabajadores, se comprobó que la comunicación interna y la participación de los líderes tienen directa injerencia en el compromiso de los trabajadores con sus compañías. La comunicación interna explicaba el 23.04% de la variación del compromiso en los empleados, mientras que el involucrar a los supervisores explicaba el 32.38% de su aumento (Karanges et al., 2015). El estudio concluye que la comunicación interna estratégica es fundamental para

facilitar entre los supervisores y los empleados en la organización interacciones que fomenten relaciones de trabajo con significado y valor.

## **2.5. Productividad: Más y mejor**

La productividad es una de las mayores preocupaciones de la administración moderna y se define como “la capacidad de producir a la mayor velocidad posible” (López, 2012, p. 124). En la productividad lo importante es la producción de un número de objetos, servicios, etc., en un determinado tiempo, por ello siempre está relacionada con la eficiencia (optimización de los recursos disponibles).

Ninguna productividad aumenta o disminuye individualmente; el incremento de la productividad se produce en grupos y sus resultados dependen de articular todos los recursos, especialmente los humanos, para lograr una mayor rapidez (López, 2012). El recurso humano es fundamental para el incremento de la productividad. Peter Drucker (2003) señala que, en esta era del conocimiento, los trabajadores deben ser considerados como capital y lo que resulta decisivo es la productividad del capital. Para este autor las personas constituyen “la mayor de las oportunidades” (p.111).

Al ser un asunto de trabajo en equipo y de uso de recursos con eficiencia, la productividad depende de la buena comunicación que se produzca al interior de los colectivos para el logro de las metas. “Una comunicación continua es una de las claves de la gestión efectiva del rendimiento” (Bacal, 2010, p.43), y, como ya se ha mencionado, es una responsabilidad primordial de la Dirección administrativa de cualquier institución.

Incrementar la productividad y la eficacia del funcionamiento de la empresa es señalada como una de las principales funciones de la comunicación interna por varios autores (Clampitt & Down, 1993; Drucker, 2003; Elías & Mascaray, 2000). Existen estudios, como el realizado en 1993 en dos compañías de Estados Unidos, que muestran una relación “por encima del promedio” entre la comunicación interna y la productividad

(Clampitt & Downs, 1993). Este estudio se realizó aplicando un cuestionario de satisfacción de la comunicación con ocho variables y concluye que el impacto de la comunicación en la productividad varía según el tipo de empresa y la situación de la misma, pero que es innegable su relación de dependencia pues el promedio de los ocho factores variaba entre 53-87% de impacto con una media de 50.

## **2.6.- Cultura y comunicación**

En los últimos años, impulsada por el desarrollo de compañías globales dedicadas a las tecnologías de la comunicación y la información, la cultura organizacional o cultura corporativa ha mostrado un renovado impulso como signo distintivo de la empresa y como activo intangible para enfrentar la competencia en los mercados del siglo XXI.

Desde una perspectiva etnográfica, Schein (como se citó en Villafañe, 2004) definió a la cultura como

un modelo de presunciones básicas- inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna- que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas (p. 124).

De esta manera, se puede decir que la cultura sería la manera como al interior de las compañías se enfrenta al mundo externo y al interno. Eso supone una serie de “creencias, comportamientos, valores y suposiciones” (Gómez & Sarsosa, 2011, p. 58) que sirven para construir una identidad y una manera común de enfrentar cualquier emprendimiento.

Como ya se ha dicho, la cultura es un intangible, es algo que existe al interior de la empresa, un espíritu que impregna el accionar de sus miembros y que se manifiesta en forma de “ritos, mitos e historias que enlazan la organización” (Gómez & Sarsosa, 2011,

p. 58). Al ser un intangible, la cultura empresarial sólo se manifiesta físicamente en la arquitectura, logotipos, uniformes e imagen que tienen las empresas. Este carácter intangible es lo que le “confiere la capacidad de agregar valor económico a la empresa” (Sheen, 2017, p. 19) pues al no ser palpable físicamente y difícil de copiar se convierte en una ventaja competitiva.

Los miembros de cualquier organización, son instruidos en la manera como se hacen las cosas en su empresa, lo que comprende un patrón de creencias y expectativas compartidas. La necesidad de esa instrucción hace indisoluble la relación entre comunicación interna y cultura organizacional. La única manera de consolidar una cultura empresarial es comunicándola y viviéndola día a día al interior de la empresa. Para Joan Costa (2010) los valores que están en la sedimentación genética de la empresa “deben ser comunicados y transferidos a toda la organización” (p.117).

Sin comunicación la cultura no puede ser entendida, seguida y respetada. Para Del Pozo (1997) “la comunicación interna es un medio imprescindible para crear una cultura empresarial que aúne los intereses particulares y legítimos de los empleados, así como los objetivos generales de la organización” (p.123). Su papel es imprescindible en la socialización de los métodos que se usan al interior de la empresa lo que garantiza la “transmisión de los elementos fundamentales de la cultura organizacional y la individualización” (Gómez & Sarsosa, 2011, p. 59) y es factor trascendental en su desarrollo (Sheen, 2017).

Por otro lado, la cultura empresarial determina el estilo y el desarrollo de la comunicación interna. “Para que exista la comunicación interna, la cultura empresarial tiene que hacerlo posible, creando una identidad propia donde la imagen interna y externa confluyan en un mismo modo de actuar y ser de la empresa” (Del Pozo, 2015, p. 32).

La importancia de la cultura organizacional radica en su influencia en la productividad y la competitividad “ya que reconoce las capacidades intelectuales, el trabajo y el intercambio de ideas entre los grupos” (Cújar, Ramos, Hernández & López, 2013, p.351).

Existe evidencia, como la que señala O'Reilly, que una planta manufacturera de televisores pudo reducir su porcentaje de defectos, su nivel de quejas y su tasa de rotación de empleados debido al cambio en la administración y en la cultura (Arciniega, 2011). Compartir valores, creencias y maneras de afrontar el ámbito interno y externo genera compañerismo, voluntad de trabajar hacia un mismo objetivo lo que incide en el nivel de producción de las empresas.

En un estudio reciente sobre tres empresas peruanas no se encontró una relación directa entre cultura corporativa y crecimiento del negocio, pero si se evidencia que una cultura sólida “genera una serie de factores que impulsan como en cascada el subsiguiente factor y así termina impactando en el negocio” (Sheen, 2017, p.95). En los últimos tiempos se observa, sobre todo en las empresas tecnológicas, que una cultura de innovación en su interior puede generar ventajas comparativas relevantes en los mercados. Tal es el caso de Apple, Google, entre otras. Según el Global Financial Tracker 2015, activos intangibles como la cultura “representan entre el 70% y el 91% del valor total de las empresas” (Sheen, 2017, p. 12).

Desde otra perspectiva, menos pragmática, la cultura puede ser entendida como una “realidad socialmente construida que ayuda a sus miembros a coordinar sus actividades y darle sentido a las experiencias organizacionales” (Arciniega, 2011, p.27). Esta perspectiva interpretativa pone el foco en la construcción de sentido que los trabajadores o miembros de la organización realizan en sus interacciones y sobre lo que sucede alrededor de ellos creando colectivamente significado (Arciniega, 2011).



La forma en la que los empleados sienten, piensan y ven a la empresa y a su trabajo tiene un impacto significativo sobre el carácter y la calidad del mismo, sobre su relación con la administración y su respuesta a la innovación y al cambio (Arciniega, 2011, p.42).

Sea para alcanzar niveles de desempeño óptimos en la organización o para la construcción de significados, la comunicación interna juega un rol fundamental como instrumento principal de la difusión e interiorización de la cultura al interior de las compañías.

## **2.7. Liderazgo y comunicación**

El liderazgo y las características personales con las que debe contar el comunicador es un tema poco tratado en las investigaciones pero de vital importancia. Entendemos al líder como aquella persona “cuyas características (en particular su status) le permiten ejercer una influencia acorde con la consecución de metas grupales” (Ovejero, 2010, p. 97).

El comunicador desde una perspectiva organizacional es un ejecutivo y como tal debe ejercer un rol de liderazgo. Para ejecutar ese liderazgo es imprescindible saber comunicar. Ninguna iniciativa al interior de la empresa puede tener éxito si no es comunicada. Por ello, una de las principales características de cualquier *CEO* o alto directivo es su capacidad de comunicación, pues deben transmitir la visión de la compañía y contagiarla a los colaboradores.

Para Núria Saló (2002) “los directivos tienen que estar comprometidos con la idea de que la comunicación con los empleados (interna) resulta esencial para el logro de los objetivos empresariales” (p. 39), de lo contrario cualquier meta u objetivo organizacional será difícil de conseguir.

Carlos Llano (2006) señala tres acciones principales de toda Dirección: diagnóstico de la situación, asumir metas u objetivos, y mando sobre los hombres para que ejecuten estas tareas. Para este autor el mando es la función a la que se le puede atribuir prototípicamente el liderazgo pues significa que el líder hace que los demás marchen con él gracias a una característica principal: la integridad.

Ser digno de confianza significa actuar de acuerdo a como se piensa (integridad) y la vía primordial para mostrarse transparente con los colaboradores es la comunicación. La comunicación confiable respecto a los demás facilita el liderazgo de manera poderosa, porque nos orienta hacia la colaboración más que a la competencia.

De otro lado, la personalidad del líder es un tema importante en la administración moderna. Entendemos la personalidad como “la organización única y dinámica de las características de una persona en particular, físicas y psicológicas, que influyen en la conducta y las respuestas al ambiente social y físico” (Liebert, 2000, p.5).

Si bien, según la Psicología Social, no existen evidencias específicas de fenómenos sociales, entre ellos el liderazgo, que puedan ser explicados por la personalidad (Hogg, 2008), existen ciertas características que explicarían el buen liderazgo. Judge y Bono (2002), siguiendo a Norman, Tupes y Cristal, señalan a la extroversión como el principal atributo de un líder, seguida de la consciencia, la estabilidad emocional, la apertura a nuevas experiencias y la afabilidad.

Si recalamos un poco en estas características podemos suponer que muchas de ellas, sino la mayoría, implican manejar el contacto con otros seres humanos de la mejor manera posible. La extroversión no es posible sin un manejo de la capacidad de relacionamiento a todo nivel, al igual que la afabilidad para lo que es imprescindible ser un buen

comunicador. De la misma manera, que el ajuste emocional y la apertura a nuevas experiencias.

Además de estas características, algunos autores señalan al carisma como un gran facilitador del liderazgo probablemente porque “las personas carismáticas son emocionalmente expresivas, entusiastas, activas, elocuentes, visionarias, seguras de sí mismas y reactivas hacia los otros” (Hogg, 2008, p. 323).

Con respecto a los diversos estilos de liderazgo que propone la psicología social: autocrático, democrático y laissez-faire (Hogg, 2008; Ovejero, 2010), existen investigaciones como las de Lippit y White (1943) (como se citó en Hogg, 2008) que demostrarían un mayor aprecio y la constitución de un mejor clima interno ante un líder democrático en lugar de uno autocrático, especialmente por la actitud amistosa y orientada al grupo del primer estilo de liderazgo.

Asimismo, entre las características del mal liderazgo se encuentran la falta de construcción de equipo, las pocas habilidades interpersonales, la insensibilidad, la falta de interés por los demás y la escasa adaptabilidad (Hogg, 2008).

A pesar de que resulta obvio que como líder el comunicador debe de disponer de características propias de su status, no se conocen investigaciones específicas sobre el liderazgo y la personalidad del comunicador en relación con el propio equipo que dirige y mucho menos la relación de este comunicador con líderes y colaboradores de otras áreas.

## **2.8. La importancia de la gestión**

Las responsabilidades del comunicador en su calidad de “traductor de los objetivos y estrategias de la empresa en objetivos y políticas de comunicación al servicio de los activos intangibles” (Carrillo- Durán, 2016, p.272) lo obliga a gestionar los procesos y

procedimientos al interior de las empresas de una manera óptima. Su protagonismo en la gestión de la información es primordial para una comunicación efectiva.

La importancia de gestionar los procesos de comunicación al interior de las organizaciones no es un tema que haya sido estudiado a profundidad. La mayoría de análisis se refieren a la necesidad de establecer un plan estratégico lo que significa la identificación de una audiencia, establecer objetivos, desarrollar mensajes claves, instituir estrategias y tácticas, y evaluar (Barton, 2014; Fitzpatrick & Valskov, 2014).

Barton (2014) establece que para empoderarse ante los diversos *stakeholders* con los que se relaciona, previamente uno debe elaborar una tabla sobre el plan de acción en la que se consideren el análisis situacional, las estrategias, los objetivos y el momento en el que estarían alcanzados.

Poco se dice sobre el establecimiento de procedimientos al interior de las demandas organizacionales comunicativas. Es decir, el establecimiento de protocolos de atención, con procesos definidos que impliquen conocer el estado de un pedido de solución comunicativa desde que surge en el área respectiva hasta su cumplimiento. Si bien la comunicación es un proceso que nunca se detiene, es probable que tener claros los procesos ayude mucho en la satisfacción y en el posicionamiento del área al interior de la organización.

Normalmente, lo que se utiliza en comunicación interna es el establecimiento de un plan de acción que implica tácticas, acciones, responsables y tiempo de realización (Barton, 2014). Los planes de acción como corolarios de un plan estratégico implican el establecimiento de cronogramas, indicadores y presupuestos (Aljure, 2005).

Sin embargo, este es un procedimiento de gestión interna que es válido en la medida en que al interior del área de comunicación se desea evaluar el estado de un determinado

plan o campaña. Sin embargo, debemos tener en cuenta que a nivel organizacional pocas empresas ofrecen un derrotero real que las áreas puedan seguir para obtener información acerca del estado de sus pedidos o iniciativas.

En materia organizacional las empresas establecen políticas y procedimientos que plantean guías para las acciones y los mejores métodos para hacer una tarea (Schermerhorn, Hunt, Osborn, 2004). En el caso de las acciones comunicativas los comunicadores tienden a ver su labor desde el interior de las mismas, sin recalcar que existe una interrelación constante con las demás áreas, quienes exigen campañas, acciones, etc., y que necesitan contar con un estado de sus pedidos.

Esta formalización entendida como la “documentación escrita de reglas, procedimientos y políticas que orientan la conducta y la toma de decisiones” (Schermerhorn et al., 2004, p.226) se observa poco en los procesos de comunicación al interior de las organizaciones. Se debe tener en cuenta que la estandarización de procesos y acciones en la medida que pueden predecir desenlaces y resultados es un tema pendiente para los comunicadores, en quienes se observa una recurrencia a estar centrados en el desarrollo de sus propios planes y no en la medida en que su labor afecta el desempeño de otras áreas.

En ese sentido, la coordinación, actividad clave dentro de las compañías que vincula “las acciones de las unidades en un patrón coherente” (Schermerhorn et al., 2004, p.227), podría verse afectada por una desafección de los comunicadores por formalizar y estandarizar sus propios procesos.

## **2.9. La visión estratégica**

En lo que se refiere al cumplimiento de la visión estratégica de las organizaciones la comunicación interna juega un rol muy importante. Su finalidad primordial desde el punto

de vista de los Recursos Humanos es “conseguir que los trabajadores conozcan, y sobre todo, acepten las políticas y directrices de la empresa” (Elías & Mascaray, 2000, p. 54).

Una visión estratégica bien comunicada es una herramienta para comprometer al personal de la compañía con las acciones que la llevan en la dirección que pretende (Thompson & Gamble, 2012). Ello evita que el personal se resista al cambio y acepte la necesidad de redirigir los esfuerzos organizacionales hacia la nueva visión. La ejecución de una buena estrategia implica motivar al personal para el cumplimiento de los objetivos y crear en la compañía una cultura y clima laboral conducentes a la buena ejecución de la estrategia (Thompson & Gamble, 2012). Ambas facetas son reconocidas por los propios comunicadores internos en la encuesta realizada por Apoyo (2016), donde un 93% de los participantes señaló como el principal aporte de su trabajo *la mejora y mantenimiento del clima laboral* y un 95% *la contribución a la consolidación de una cultura organizacional*.

Además, diversos teóricos del *management* reconocen la importancia de aspectos en los que la comunicación interna puede aportar, y de hecho aporta. Por ejemplo, Drucker (2003) destaca a los trabajadores como capital esencial de la empresa, y sostiene que su desarrollo debe ser tomado como una oportunidad. El aprovechamiento de la capacidad de innovación y de la sabiduría de los empleados, encargo al que puede contribuir la comunicación interna, también es recogido por los teóricos de la administración como indispensables en esta era de la información (Hamel, 2008).

Todos estos asuntos trascendentales para las organizaciones pueden recibir el aporte de la comunicación interna. Sin embargo, se considera que no se está haciendo suficiente para mostrar sus contribuciones de manera tangible a los líderes de las compañías.

## 2.10. Indicadores de Comunicación Interna

Los comunicadores internos han diseñado diversas formas de mostrar el aporte de su gestión a los objetivos estratégicos de las instituciones en donde laboran.

Entre los principales mecanismos de evaluación de la gestión de comunicación interna se encuentran:

a) *Encuesta anual de satisfacción con la comunicación interna.*- Algunas compañías realizan una encuesta general entre sus colaboradores al principio y al final del año para contrastar el índice de satisfacción con la labor desempeñada por el departamento encargado. Suele hacerse in-house, la mayoría de las veces por una cuestión de presupuestos, y por los propios miembros del área encargada. Según la encuesta de Apoyo (2016) un 18% de comunicadores utiliza esta modalidad.

b) *Encuestas específicas sobre cada campaña o acción realizada.*- Este es el más común de los indicadores y casi siempre es realizado una vez terminada la acción. Un aspecto en contra es el hecho de que mide un evento en particular en el que se puede haber tenido éxito y no toda la gestión de comunicación. Estas encuestas también son realizadas la mayoría de las veces por miembros del área respectiva. Apoyo (2016) no mide esta variable en su estudio, pero a través del sondeo realizado con miembros de APECI para este estudio se logró observar que los comunicadores lo colocan en el primer lugar de sus preferencias.

c) *Focus group o técnicas cualitativas específicas.*- Se realizan poco por falta de presupuesto y tiempo, principalmente. Tienen la ventaja de ofrecer mucha información sobre el sentir de los colaboradores acerca de la comunicación interna y sobre la organización en general. El peligro es que no se haga seguimiento a las evidencias que de

allí surjan. El estudio de Apoyo (2016) revela que tan solo un 5% de los comunicadores utilizan esta estrategia.

d) *Encuesta anual de Clima laboral*.- Se utiliza la Encuesta de Clima Laboral que las empresas realizan para participar en el *Great Place To Work* o simplemente se diseña una como termómetro de clima en donde se incluyen preguntas sobre la comunicación interna. Un 41% de los comunicadores señalaron que se guiaban por este indicador en la investigación de Apoyo (2016).

No obstante, la encuesta de Apoyo (2016) también reveló que un 41% de los 164 entrevistados responsables de comunicación interna señalaron que no poseían ningún indicador de evaluación de su gestión.

Para Álvarez-Nobell y Lesta (2011) es imprescindible demostrar que la “gestión estratégica de comunicación interna es inseparable de la gestión organizacional. La comunicación interna sólo será vista como una variable estratégica en la medida que agregue valor en función de los objetivos estratégicos de las instituciones” (p.13).

Algunos de los indicadores o métricas que se utilizan en la actualidad en las organizaciones no demuestran ese valor agregado pues se enfocan en el éxito de la gestión en sí misma más que en la misión de la organización (Álvarez-Nobell & Lesta, 2011).

Tessi (2012) alerta que los cuestionarios que los departamentos de comunicación implementan sobre acciones puntuales no deben ser tomados por la organización como “emergentes del estado general de las comunicaciones” (p.183). El problema de la medición de campañas específicas o acciones puntuales a través de encuestas o cuestionarios es que nos da un registro de lo que se ha logrado a través de los canales formales de los departamentos de comunicación interna pero no incluyen las emisiones



que realizan los otros múltiples comunicadores que interactúan diariamente en la organización.

Para superar esto algunas veces se utilizan técnicas cualitativas para evaluar una campaña o acción puntual en las organizaciones. Sin embargo, el método en cuestión es muy poco utilizado y mayormente se realiza in-house, no por un personal competente, y casi siempre responde a la premura de la administración de la organización para mostrar resultados sobre una acción puntual a la plana mayor más que para evaluar la labor de la comunicación interna en general.

Por otro lado, utilizar la encuesta de clima laboral en donde suelen incluirse preguntas sobre la comunicación interna no es lo óptimo pues la encuesta “no es una medición integrada de comunicación interna” (Tessi, 2012, p.200) sino un instrumento para medir específicamente el clima que incluye diversas variables. De este modo, la comunicación interna acaba siendo tan solo una variable de las cuales se miden en las encuestas de Clima Laboral. Sería difícil deducir su real aporte en una amalgama de conceptos imbuidos en cuestionarios con muchas preguntas.

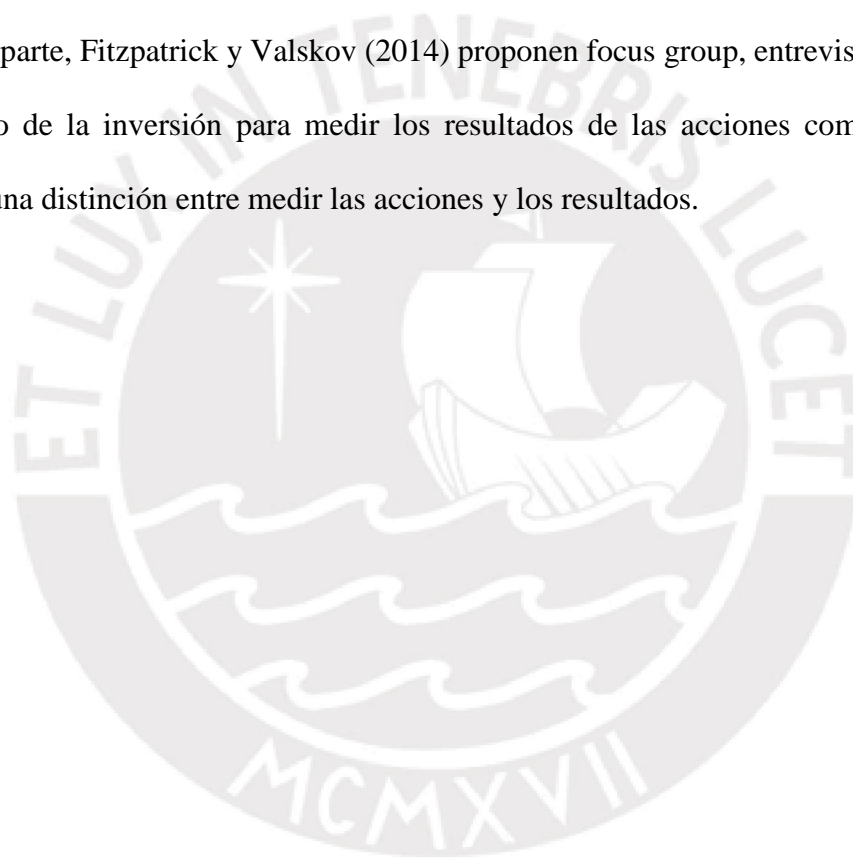
Una medición que ofrezca resultados tangibles es una herramienta poderosa para lograr legitimar la función del comunicador en la organización. Pero esa medición debe focalizarse en los efectos producidos y no en las acciones en sí. La mayoría de las técnicas que se utilizan en la actualidad miden lo que se hace (campaña, acción, iniciativa) es decir el OUTPUT, los resultados de repercusión mediáticos, y no la consecuencia de lo que se hace (OUTCOME) (Álvarez-Nobell & Lesta, 2011).

Fitzpatrick y Valskov (2014) también remarcan la importancia de distinguir entre medir actividades (outputs) y resultados (outcomes) y la relevancia que los cambios de comportamientos logrados pueden conseguir para el empoderamiento y la valoración de

las actividades del comunicador. En ese sentido Álvarez-Nobell y Lesta (2011) proponen que las mediciones se focalicen en medir el uso de los recursos (financieros, de personal y de tiempo) y la satisfacción en los públicos internos y externos que producen las acciones.

Una Gestión Estratégica de la Comunicación implica siempre predecir los resultados de nuestro accionar teniendo en cuenta “que pretendemos conseguir” y “cuál es la previsión en términos de inversión” (Álvarez-Nobell & Lesta, 2011, p. 19).

Por su parte, Fitzpatrick y Valskov (2014) proponen focus group, entrevistas y el uso del retorno de la inversión para medir los resultados de las acciones comunicativas; haciendo una distinción entre medir las acciones y los resultados.



### **Capítulo III. El Comunicador en su laberinto: una perspectiva analítica de su trabajo**

En este capítulo se analiza la información recogida mediante las entrevistas realizadas a cinco profesionales con responsabilidades en comunicación interna en empresas privadas de Lima y el sondeo aplicado a los miembros de APECI. A través del trabajo de campo se buscó explorar la percepción de los comunicadores con respecto a su propia labor al interior de las organizaciones en Lima Metropolitana. Los datos recabados permiten determinar qué tanto sienten que es valorada la comunicación interna en sus organizaciones, cuánto creen que aporta en la consecución de objetivos estratégicos de las compañías, y qué factores podrían influir en el incremento de esa valoración.

#### **3.1. Una labor medianamente apreciada**

A través del sondeo realizado con comunicadores internos miembros de APECI (ver resultados del sondeo en Anexos), se observó que un 20% se mostraba en desacuerdo y un 20% neutral, ante la afirmación: *los Directivos de mi organización valoran el aporte de la comunicación interna*. Este resultado sugiere la existencia de un grupo considerable de comunicadores que manifiesta que dentro de sus empresas no se reconoce el real aporte de la comunicación interna por parte de la Alta Dirección. Este indicio fue un primer insumo para profundizar con los comunicadores durante las entrevistas. A continuación se muestran los principales resultados.

La percepción general que tienen los entrevistados acerca de la valoración del aporte de la comunicación interna al interior de las organizaciones es ambivalente. Sólo uno de ellos responde con un 'sí' absoluto cuando se les pregunta si sienten que los Directivos o la organización en su conjunto valoran el aporte de la comunicación interna. En sus respuestas ellos consideran que, si bien el aporte de la comunicación interna es tangible,

el problema se encuentra en el reconocimiento que los directivos, la empresa o la organización tienen frente a esta actividad.

La importancia de la comunicación interna y su accionar en las organizaciones ha llevado a la investigación académica a realizar cada vez más estudios sobre el particular. Existen investigaciones que muestran una relación “*por encima del promedio*” entre la comunicación interna y la productividad (Clampitt & Downs, 1993, p.18). Otras, destacan la variación del compromiso en los trabajadores que produce la comunicación interna (Karanges et al., 2015) o su incidencia en el clima interno de la compañía (Trespuntozero & BW Comunicación Interna, 2015).

Tanto desde el punto de vista de la Comunicación Corporativa como desde la teoría de Recursos Humanos el aporte de la comunicación interna no está en discusión. Desde esta última perspectiva, se señala que la comunicación a los empleados es trascendental teniendo en cuenta que ellos son el factor principal y diferencial de las empresas, y que determina su competitividad. Además, la teoría sostiene que el máximo responsable de Recursos Humanos tiene como una de sus principales responsabilidades la comunicación interna (Porret, 2012).

De otro lado, desde el punto de vista de la Comunicación Corporativa, de la que la comunicación interna es parte, la contribución principal radica en el fortalecimiento de la imagen de la compañía en la que la “reputación interna” (Villafañe, 2006) formada por los colaboradores de la empresa es vital.

Sin embargo, algunos entrevistados consideran que la comunicación interna no es del todo valorada dentro de la organización; o en su defecto, esta es reconocida casi siempre como una función operativa, carente de especial relevancia, perdiéndose de vista su valor estratégico.

“La valoración que se le da a la comunicación interna se da cuando existe una necesidad. Los líderes están pensando en la producción, en la venta... No lo ven como algo estratégico” (*Sujeto 1*).

El acompañamiento del líder máximo de la organización como principal impulsor de la comunicación interna es un tema crucial para su valoración. Según Costa (2010) el papel del Director de Comunicación (DIRCOM) es de tal trascendencia que debería depender directamente del CEO o de la máxima autoridad de la compañía y formar parte del comité directivo de la organización. La cercanía del DIRCOM al CEO permitiría darle la máxima importancia al tema de imagen interna y externa. Pero en la práctica algunos comunicadores señalan que eso no sucede.

“La mayoría de problemas se dan por falta de alineamiento desde arriba. Desde el gerente general se tiene que comprar el proyecto de comunicación” (*Sujeto 4*).

Los trabajadores reciben la información y objetivos de su trabajo de parte de sus líderes. La comunicación con ellos es fundamental pues debe reflejar “la armonía entre las formas de pensar y hacer de la organización” (Villafañe, 2006, p.26). Es decir, su comportamiento debe reflejar los valores corporativos y su transmisión implica comunicación pero también comportamientos adecuados. Sin embargo, los comunicadores consideran que falta mucho en las organizaciones para que eso se concrete.

“Ahora se habla de convertir a los líderes en canales de comunicación efectiva. Allí nos falta todavía, porque está comprobado que no hay mejor canal o no hay nada que impacte más al trabajador que su líder” (*Sujeto 4*).

Aquí el compromiso resulta fundamental. De este modo, si es el CEO quien genera el posicionamiento del área al interior de la organización, los líderes que dependen de él lo seguirán: “Si el líder no está comprometido nada va a funcionar” (*Sujeto 3*).

“...hay mucha hipocresía con respecto a los líderes al dar su opinión sobre la comunicación interna porque hay muchos que dicen que sí es importante... pero no se involucran... por otro lado dicen que es importante pero no hay presupuesto o no te dan el presupuesto que necesitas para hacer lo que tienes que hacer” (*Sujeto 5*).

Además del empoderamiento, que según la teoría debe proporcionar el CEO o máximo ejecutivo, el papel de los líderes en la consolidación de las áreas de comunicación interna también es crucial y tiene relación con lo que señalan los teóricos de la administración de Recursos Humanos. Según Porret (2012) el director de Recursos Humanos es el principal responsable de comunicar apropiadamente y a tiempo los objetivos a los que aspira la compañía y la manera cómo lograrlos.

Además, es obvio que cada uno de los líderes es responsable de comunicar lo propio a su equipo, con lo que la trascendencia de la comunicación como medio integrador y de compromiso se catapultan. Los comunicadores consideran que el trabajo con los líderes es prioritario. De no ocurrir esto el peso del área se debilita.

“El líder no está alineado. No se da cuenta de lo importante que es la comunicación. Entonces tanto la comunicación como su desarrollo deberían estar ligados a su evaluación de desempeño” (*Sujeto 1*).

“A veces ellos creen que es lo último, que sus objetivos primordiales son los comerciales y que lo último es comunicar y comprometer a su gente” (*Sujeto 4*).

Esta propuesta de fijar metas de comunicación y hacer responsable de las mismas a los líderes es innovadora pero no se aplica, por lo menos en ninguna de las empresas a las que pertenecen los comunicadores entrevistados. Esto podría deberse, según algunos entrevistados, a que el comunicador no posee el prestigio que tienen otros profesionales. Para el Sujeto 1 la profesión como tal es ninguneada por los directivos:

“Yo siento que mi profesión es ninguneada. Lo siento cuando armo un plan de comunicación...y todos se vuelven comunicadores... Y lo quieren cambiar todo. Todos son los sabios de la comunicación” (Sujeto 1).

Según el entrevistado, el *expertise* del comunicador no es valorado al interior de las organizaciones porque se asume que cualquiera puede hablar, hacer o decidir sobre estos temas, a diferencia de la opinión de otros profesionales como abogados o médicos a los cuáles se les da un reconocimiento técnico. Una valoración óptima del aporte del comunicador depende de otros factores como se verá más adelante.

### **3.2. ¿Es estratégica la comunicación interna o no?**

Siguiendo la definición de Rodríguez de San (1991) sobre la comunicación interna, las funciones de informar, integrar y motivar a los empleados responden a la necesidad de conseguir los objetivos organizacionales de las compañías. En ese sentido, la comunicación interna debe contribuir a la consecución de los objetivos empresariales alineando sus planes y acciones a ellos. Las compañías señalan una dirección hacia la que desean dirigir sus esfuerzos y es necesario difundir de la mejor manera esa visión para comprometer al personal de la compañía (Thompson & Gamble, 2012).

Según Álvarez-Nobell y Lesta (2013), la única manera que tendremos de demostrar que la gestión de la comunicación interna es inseparable de la gestión organizacional es que agregue valor en función de los objetivos estratégicos de las instituciones.

En esta era de innovación y creatividad, diversos teóricos de la administración como Drucker (2003) y Hamel (2008) consideran al capital humano como la principal fortaleza competitiva de una organización, y a su productividad como una alta prioridad, por lo que todo aquello que contribuya al bienestar, compromiso e integración empresarial, es inmensamente estratégico para cualquier institución.

Algunos de los comunicadores entrevistados señalaron al respecto que sí consideraban estratégica a la comunicación interna porque “además de mantener toda la red de comunicación actualizada y vigente para cohesionar a los colaboradores, también se trata de cambiar conductas en la parte de cultura a los directivos, a los líderes y también a los colaboradores” (*Sujeto 2*).

Además, en materia de cultura consideraron estratégica la posibilidad de que los colaboradores conocieran “nuestra visión y que la empiecen a vivir....que todos vivan mis valores, mi mística” (*Sujeto 4*) gracias a la comunicación.

Para uno de los entrevistados, en materia estratégica existe un doble trabajo para el comunicador porque “no es sólo establecer una estrategia adecuada y hacer tu trabajo regular, sino que a eso le tienes que sumar el demostrar a los líderes que el área sirve, que el área funciona, que el área es estratégica para que los objetivos de ellos se logren (*Sujeto 5*).

A pesar del doble esfuerzo que los comunicadores pudieran realizar, mucho depende del compromiso que los líderes tengan con la consecución de esos objetivos. De no ocurrir ello, es probable que sólo se apele a la comunicación interna cuando las metas no se están cumpliendo. “Los objetivos se dijeron a principio de año y se olvidaron todo el año de recordarlo. Entonces a final del año te dicen hay que comunicar que no estamos llegando a la meta” (*Sujeto 1*).



Con respecto al alineamiento de sus planes a objetivos estratégicos, debido a su ubicación en el organigrama de las compañías, la mayoría dependían mucho de los objetivos de sus reportes, principalmente de RRHH (*Sujeto 1, Sujeto 3*), otros, también dentro de Recursos Humanos, los alineaban al tema de cultura (*Sujeto 2, Sujeto 4*) y tan sólo uno de los entrevistados manifestó que sus planes comunicacionales se encontraban alineados con los planes estratégicos generales de su compañía (*Sujeto 5*).

De este modo, los comunicadores entrevistados refieren que la comunicación interna si cumple un papel estratégico en cuanto se encarga de transmitir la cultura, valores y objetivos de la organización. Sin embargo, dependerá mucho del liderazgo y compromiso de los directivos para que pueda ser trabajada de esa manera y que los planes comunicacionales puedan estar alineados a las metas y objetivos estratégicos de la organización.

### **3.2.1. Indicadores.**

Los indicadores de gestión son imprescindibles para mostrar al interior de la organización el valor agregado que ofrece la comunicación interna y cómo esta aporta de manera concreta a los objetivos estratégicos de las empresas.

En el sondeo realizado entre miembros de APECI, un 10% de los encuestados señaló que no contaba con indicadores de medición sobre su trabajo (Ver Figura 6 en Anexos). Si bien esta cifra es baja, resulta preocupante que existan organizaciones en las que no se utilizan indicadores específicos para medir el desempeño e impacto de la comunicación interna. Sin lugar a dudas, la falta de este tipo de indicadores no permite que se pueda generar la evidencia necesaria para poder poner en valor las actividades comunicativas al interior de las empresas.

Algunos comunicadores entrevistados señalaron que una de las razones por las que la valoración de la comunicación interna no es elevada es precisamente por la falta de indicadores numéricos que la respalden.

“Si no tienes una medición adecuada para los directivos, es como ‘bueno Ok pero ¿Y cuál es mi retorno?’, ‘Ok tu evento está bien, los trabajadores están contentos pero cuál es mi retorno’, ‘¿Qué es lo que tú has medido?’”  
(Sujeto 3).

Es así que los entrevistados coinciden en que es imprescindible medir los impactos de sus acciones comunicativas. “Yo creo que muchos comunicadores se quedan en el día a día y al final no miden. El día a día se los come y no lo muestran. Creo que el comunicador se ha debido dar tiempo al menos trimestralmente de mostrar sus resultados” (Sujeto 3).

Sin embargo, lo interesante sería, como plantean Álvarez-Nobell y Lesta, (2011) mostrar el aporte concreto de la comunicación en objetivos estratégicos. Por ejemplo, para el Sujeto 1 lo importante es mostrar un antes y un después en el logro de objetivos.

“Entonces el asunto es que hay un antes y un después. Eso es lo que tú tienes que saber manejar y que se vea... Así vendías antes y ahora vendes así” (Sujeto 1).

El problema en la actualidad, siguiendo a Álvarez-Nobell y Lesta (2011), es que estos indicadores están demasiado enfocados en el éxito de la gestión de una acción concreta en sí misma más que en el logro de la misión de la organización. Es decir, se focalizan en las acciones comunicativas y su correcta implementación más que en la manera en la que contribuyen al logro de los objetivos estratégicos de las compañías.

Como se ha señalado, en estos días es bastante común encontrar comunicadores que utilizan las encuestas de clima laboral como único insumo para evaluar su desempeño.

Otros realizan sondeos específicos sobre la comunicación interna, y algunos llevan a cabo encuestas específicas sobre campañas o acciones puntuales. Tessi (2012) afirma sobre estas últimas acciones específicas que no deben ser confundidas con el estado general de las comunicaciones en las instituciones.

A pesar de que los mismos comunicadores se dan cuenta de que son necesarios indicadores de retorno que midan las acciones comunicativas, muchos de ellos evalúan su gestión a partir de las preguntas que la encuesta de clima laboral realiza sobre la comunicación interna (*Sujeto 1, Sujeto 2, Sujeto 3, Sujeto 5*), mientras que otros combinan la encuesta de clima con encuestas anuales de comunicación (*Sujeto 1, Sujeto 4 y Sujeto 5*), y casi todos realizan encuestas específicas para acciones puntuales. Este último indicador es el más utilizado por los comunicadores internos (70%), según el sondeo realizado entre los miembros de APECI (Ver Figura 7 en Anexos).

El problema de las encuestas específicas de acciones puntuales es que muchas veces se confunde el éxito operativo del emprendimiento con la eficacia comunicativa del mismo. Álvarez-Nobell y Lesta (2011) distingue dos métodos para el control de resultados en comunicación interna, uno enfocado a los procesos internos de gestión de comunicación y otro que mide los resultados en función de los objetivos organizacionales.

En las entrevistas, hemos descubierto que algunos comunicadores todavía confunden medir lo que se hace (Output) y no medir el efecto que produce (Outcome). La mera asistencia o la exposición ante un mensaje no garantiza su interiorización ni mucho menos su uso cotidiano. El Sujeto 4 afirma, por ejemplo, que entrega indicadores mes a mes sobre “procesos de comunicación logrados, asistencia a reuniones, etc.” Al igual que el Sujeto 3 que mide “cuántos asistían a los eventos, cuántos me han respondido en las encuestas... cuántos murales fueron colocados, si hubo un evento, cuánta gente asistió”.

Otros hacen encuestas específicas sobre recordación o satisfacción de una campaña en particular pero no de cómo afecta eso el objetivo estratégico que se busca o a cuál responde. “Allí preguntamos si se entendió el mensaje, si les gustó, o no les gustó, si dirían ellos que entendieron el mensaje, todo eso lo manejamos también” (*Sujeto 2*). Siguiendo las ideas propuestas por Álvarez-Nobell y Lesta (2011) se puede afirmar que una cosa es la comprensión del mensaje y otra que eso contribuya a un cambio de actitud o a una acción que refleje el objetivo organizacional que se pretende alcanzar.

### **3.3. Sólo un granito de arena**

El aporte de la comunicación interna en temas de relevancia actual para las compañías, como la mejora del clima laboral, el incremento del compromiso de los colaboradores y el aumento de la productividad, ha sido demostrado en sendas investigaciones de las que ya se ha dado cuenta en el capítulo anterior.

A través del sondeo realizado entre miembros de APECI se pudo corroborar esta tendencia al notar que la gran mayoría de comunicadores que respondieron a la encuesta sostiene que la comunicación interna sí aporta en materia de Clima (100%) Compromiso (90%) y Productividad (90%) (Ver Figuras 2, 3 y 4 en Anexos).

Sin embargo, a partir de las entrevistas se observó que el rol que se les asigna, mayoritariamente, a los comunicadores en estos aspectos es de apoyo y de acompañamiento a otras áreas de la compañía, en especial la de Recursos Humanos. Por ejemplo, algunos entrevistados mencionaron que no se les participa de los objetivos y metas de la organización desde un principio, ni se toma en cuenta el punto de vista comunicativo en la elaboración de los proyectos.

“En temas de clima sólo me llaman al final. Yo les pido ‘Involúcrame desde el comienzo para que yo o alguien del equipo participe y sepa de qué va, los objetivos y demás’” (*Sujeto 1*).

Así también, algunos comunicadores indicaron que en materia de clima la responsabilidad era compartida: “Yo creo que es una responsabilidad compartida. Sobre todo cuando el comunicador está en un área de RRHH” (*Sujeto 2*).

Desde el punto de vista de los Recursos Humanos la responsabilidad de motivar a los colaboradores debe ser asumida por la Dirección de Recursos Humanos (Quintana, 1999). Al no existir posibilidad de motivar sin comunicar, la relación con la comunicación interna es estrechísima y así lo reconocen los comunicadores.

“Hay un vínculo super directo porque estos temas del clima, según la cantidad de personal que tengas, tienes que empezar a organizarte para saber cómo llegar” (*Sujeto 5*).

Los entrevistados también señalan las diferencias producidas con su intervención en el mejoramiento del clima de unidades específicas. Es decir, el aporte diferencial que se produce cuando el comunicador es convocado desde un principio y forma parte del diseño del proyecto o mejora.

“Tú ves....antes de que nosotros comenzáramos a trabajar la comunicación interna de la mano de la jefa de gestión humana, y cómo ha levantado el clima laboral porque nosotros hemos empezado a trabajar con ella de la mano y a difundir lo que ella hace, a tratar de darle mensajes homogéneos, entonces allí ha subido una barbaridad su clima” (*Sujeto 2*).

En cuanto al compromiso y el aporte de la comunicación interna se sabe que existe una relación directa entre la comunicación que recibe el colaborador de su organización,

en especial de sus líderes, y el compromiso que muestra con la organización (Gupta & Sharma, 2016). Sin embargo, Gupta y Sharma (2016) señalan que existen otros factores que influyen en el compromiso como los beneficios, la igualdad de oportunidades, la línea de carrera, entre otros; a los que se suma una buena comunicación para generar compromiso.

Según O'Neill y colaboradores (2015), el compromiso es un tema esencial para las compañías pues explicaría por sí mismo un 21% del crecimiento de su productividad. Pese a su importancia, los comunicadores no lo señalan como un tema de relevancia en sus organizaciones y no manifiestan que hayan recibido encargos específicos al respecto.

“El tema de que el trabajador se identifique con la empresa y sea camiseta, se hace de forma reactiva. Surge algo y recién nos piden ayuda (crisis) Pasa en todos lados. No hay alineamiento” (*Sujeto 1*).

Los comunicadores manifiestan que no hay iniciativas específicas conversadas con el área de comunicación interna para emprendimientos de este tipo.

“Ese trabajo sí es parte de gestión humana, pero sobre todo de las jefaturas de cada proceso, de cada área....nosotros los ayudamos a conseguir eso porque....no se tiene exactamente un programa ‘oye, vamos a hacer que vaya a ese objetivo’, no” (*Sujeto 2*).

Para otros comunicadores el trabajo de compromiso es capacitar a los líderes en las competencias necesarias para que mediante su accionar puedan generar ese compromiso que se busca.

“(...) habían muchas quejas con respecto a los líderes. Entonces estructuramos el kit del líder. Era una cajita de cartón, bien hecha, bien sólida, con piezas específicas, relacionadas a cada una de las dimensiones,

al compromiso, y a la fidelización para que el líder tenga a la mano se le meta a la cabeza que eso debe entregarlo a su equipo” (*Sujeto 5*).

En ambas situaciones se observa un desconocimiento de la importancia de la comunicación interna para el incremento del compromiso, a pesar de que existen investigaciones que así lo demuestran como las de O’Neill y colaboradores (2015), y Karanges y colaboradores (2015). Las organizaciones visualizan esa responsabilidad desde la perspectiva de los Recursos Humanos y utilizan operativamente a las áreas de comunicación para la difusión de los proyectos pero no para el aporte estratégico.

La productividad es otro asunto en donde la injerencia de la comunicación ya ha sido demostrada (Clampitt & Downs, 1993). Incrementar la capacidad productiva es un asunto de vital importancia en la administración de hoy. Los CEO tienen especial responsabilidad en ello y el recurso humano es fundamental para su incremento. Al tratarse de grupos organizados que deben de cooperar en la búsqueda de objetivos, la comunicación es fundamental y clave para ese cometido (Bacal, 2010). Si no existe una comunicación continua y exitosa entre los miembros de un grupo no se puede incrementar la productividad que ya es un asunto grupal, no individual.

Sin embargo, en términos generales, los comunicadores señalan que no existe un especial interés en desarrollar acciones o planes que colaboren directamente con su incremento.

“Esto también se hace de forma reactiva. Cuando ven que los objetivos no se están cumpliendo, allí recién hay que alinear a los empleados. No es una constante. Se dijeron los objetivos a principio de año y se olvidaron todo el año de recordarlo” (*Sujeto 1*).

Otros mencionan ocasiones puntuales en los cuales la comunicación interna presta apoyo para lograr el incremento de las ventas o de la producción como parte de los objetivos empresariales específicos. “En lo que nos metimos fue en la marca propia. Nos acercamos a la gerente de marcas propias y le dijimos, ‘oye necesitamos que la gente conozca los productos que tenemos’” (*Sujeto 5*). Este caso se debió a una oportunidad de generar más ventas de marca propia pero no a una política o planificación anual de apoyo al incremento de la productividad.

Se podría decir que el apoyo que la comunicación interna realiza es proporcional a los emprendimientos que en esta materia realicen los Líderes de las organizaciones.

“Si se llegaba a la meta era una reunión pequeña, el líder hablaba, felicitaba y si no se llegaba a la meta, se decía qué está pasando, pero dependía del líder.....Si el líder no tiene esa llegada a sus colaboradores nada es posible” (*Sujeto 3*).

El Sujeto 4 define el rol que la organización le asigna al comunicador en materia de productividad:

“Podría decir que es táctico, no es operativo....tampoco totalmente estratégico, diría que es táctico. La dinámica del negocio hace que todo el tiempo haya campañas para colocación de seguros, para colocación de productos de ahorro” (*Sujeto 4*).

Es decir la comunicación interna cumple, desde esta perspectiva, una función de acompañamiento de las campañas de ventas o producción para difundir premios o regalos relacionados a la performance de los colaboradores:

“Lo que me piden es: ‘entre julio y agosto voy a premiar a los que más vendan seguros y les voy a regalar esto, y todo esto es el plan de incentivos



y quiero hacérselo conocer'. Quiero que el colaborador participe y eso es publicidad" (*Sujeto 4*).

A pesar de la importancia de una buena comunicación para el incremento de la productividad demostrada por la teoría, en ningún momento se planifica o se realiza un trabajo conjunto entre las áreas comerciales o de RRHH con las de comunicación interna. La mayoría de emprendimientos responde a acompañamientos de ventas o a campañas específicas o responden reactivamente ante el incumplimiento de las metas.

### **3.4. ¿Cuándo realmente funciona?**

Existen situaciones, sin embargo, que muestran una valoración mayor de la labor de comunicación interna en las organizaciones, según los comunicadores consultados. Presentaremos en este apartado cuáles son esos otros aspectos que pueden incrementar la valoración del trabajo de los comunicadores en las organizaciones.

#### **3.4.1. Cultura.**

Uno de los aspectos mencionados por algunos comunicadores entrevistados es la visión estratégica que los líderes le dan a la comunicación en su aporte a la consolidación de una cultura organizacional:

“Depende de la visión que tengan los mandos más altos de la empresa, porque si las personas que dirigen la organización tienen una visión y la comparten y dicen para mí la comunicación es estratégica, para mí la cultura es estratégica y está en el plan estratégico, le estás dando otro nivel a la comunicación” (*Sujeto 2*).

El Sujeto 2 se refiere al nivel holístico que, al interior de la compañía, debería alcanzar la comunicación, que es transversal a todos los estamentos y estratégica en cuanto contribuye a la consecución de resultados. Para él “la cultura abarca todo. Todos los

procesos, todos los negocios. Todo debería estar enmarcado por la cultura” (*Sujeto 2*). Al interior de la organización del Sujeto 2, el plan estratégico de cultura, que abarca toda la compañía, está al mismo nivel que los planes operativos o comerciales.

La cultura organizacional es entendida como la manera en la que enfrentan el ámbito interno y externo las organizaciones y comprende un conjunto de valores, creencias y procedimientos que deben ser transmitidos a los trabajadores (Costa, 2010) y la comunicación interna es un medio imprescindible para su creación (Del Pozo, 1997).

Siguiendo a Villafañe (2006), se puede decir que la construcción de una reputación interna al interior de la compañía depende mucho de la construcción de una cultura, una filosofía que la respalde y que se vea reflejada en su accionar. El más alto empoderamiento encontrado en los comunicadores entrevistados se da cuando el aspecto de la cultura corporativa es fundamental para la organización. Frente a esto, el Sujeto 4 coincide y menciona que la valoración de la comunicación interna se da:

“Sí, pero cuando está ligada a temas de cultura organizacional o a filosofía. En mi empresa actual ellos conocen cultura como filosofía. Es el posicionamiento de su manera de ser, su esencia, sus valores” (*Sujeto 4*).

El aporte de la comunicación interna a la consolidación de una sólida cultura organizacional es motivo de investigación reciente en el ámbito corporativo. Cújar y colaboradores (2013) sostienen que una cultura organizacional fuerte genera ventajas competitivas a las empresas porque favorece el intercambio de ideas entre grupos.

Existen empresas en donde la preponderancia de la cultura es mayor que otras y eso otorga “más protagonismo a la comunicación interna porque hay más interés de la empresa por esos intangibles. Trabajan mucho esos temas, mucho su filosofía, de hecho siempre nos dicen que lo que marca la diferencia es su filosofía” (*Sujeto 4*).

La cultura manifiesta en la misión, visión y los valores de las compañías es un activo intangible que integra a los trabajadores. Les da un sentido de identidad organizacional, algo en lo que creer, lo que les permite relacionarse e integrarse de mejor manera con sus pares. Una cultura organizacional bien definida es probable que enfrente el ámbito externo de mejor manera.

Por otro lado, desde un punto de vista psicológico, la teoría señala que las claves para el cambio de conducta son el establecimiento de metas claras, la percepción de autoeficacia y el sistema de creencias que el individuo posee en el momento que se le exige el cambio (Moscoso, 1996). Desde esta perspectiva, y llevando este asunto del aspecto individual al mundo corporativo, podríamos inferir que un sistema de valores corporativos acorde con los que el individuo posee puede catapultar la admisión de nuevos comportamientos y emprendimientos impulsados por la organización. La cultura podría ser ese paraguas de valores que impulsen las propias convicciones de los trabajadores y que ayude a incrementar la productividad y el compromiso.

Como ya se ha dicho, la cultura, para difundirse y consolidarse, necesita de la comunicación interna; una no puede caminar sin la otra. Es por ello que dos de los sujetos entrevistados resaltan la importancia que sus organizaciones le han dado a este tema y el empoderamiento que les ha generado.

Además, la cultura organizacional es un bien intangible que puede reflejarse en la valoración de las empresas creando beneficio económico aunque no se ha demostrado aún su relación directa con el crecimiento de los negocios (Sheen, 2017).

### **3.4.2. Hablándote al oído.**

Otro aspecto en el que se observa una valoración positiva del aporte de la comunicación interna es el rol asesor que debe tener el comunicador al interior de la

organización. Dos de los entrevistados destacaron este posicionamiento como importante en la búsqueda de una consolidación de las áreas al interior de las compañías.

“Yo pienso que la valoración viene cuando tú empiezas a tener un rol asesor. Que la gente te empieza a necesitar. Si tú lo que haces es hacerte necesario y las personas dicen quiero hacer tal cosa pero no sé cómo hacerla y al toque piensan en el área de comunicación” (*Sujeto 2*).

“Nuestra labor tiene que ser de asesoría, de consultoría y eso todo el tiempo lo hacemos....a veces nos dicen manda esto, haz esto, y lo haces nada más. Debes sentarte un rato para analizar” (*Sujeto 4*).

Del Pozo (1997) señala como una de las principales funciones del comunicador interno el orientar en esta materia y como una condición para su éxito “la capacidad de formar y educar en comunicación” (p.120).

El rol de asesor se muestra como un empoderamiento del comunicador en la medida que tiene el *expertise* para sugerir la manera en que se debe abordar un emprendimiento. “Yo le digo a mi equipo, oigan ustedes son los comunicadores, no porque vienen a decir que tienes que comunicar tal cosa, ustedes van a salir a comunicar” (*Sujeto 5*). En esta faceta del comunicador ser capaz de indagar, antes de lanzarse a cualquier acción es un método importante y valorado (Del Pozo, 1997).

Sin embargo, eso se confronta con la realidad que algunos otros comunicadores manifiestan, por ejemplo, el menosprecio de la profesión “....resulta que todo el mundo es comunicador. Todos son los sabios de la comunicación y se sienten con derecho a meterse en todo” (*Sujeto 1*), o la necesidad de buscar aliados dentro de la organización que sostengan la reputación del comunicador. El Sujeto 5 dice es necesario “conseguirte aliados. Que sepan que todas las acciones que tú tienes adoptadas obedecen a una

estrategia y a un objetivo laboral”, lo que implica estar en todo momento exponiendo las virtudes estratégicas de las acciones comunicativas.

### **3.4.3. Estructura.**

La teoría sobre Comunicación Corporativa destaca dentro del organigrama de las empresas la importancia de que su máximo ejecutivo, el DIRCOM, esté en un nivel muy cercano al del CEO de la Compañía o a su máximo dirigente.

(...) si la comunicación es transversal e irriga toda la organización, igual como el sistema nervioso central gobierna todo nuestro organismo, entonces la Dirección de Comunicación debe estar arriba, en el nivel preciso entre la Presidencia o la Dirección General (de las que dependerá) y la línea de las demás direcciones (Costa, 2010, p.103).

Para uno de los entrevistados el hecho de que no se produzca esta cercanía con la Alta Dirección puede ocasionar que las responsabilidades de comunicación se encuentren diluidas en áreas diversas e impidan el posicionamiento óptimo del comunicador.

“Probablemente este tema de posicionamiento también se deba a que las estructuras en las que nos meten a las áreas de comunicación interna no son buenas, porque estamos en RRHH o nos colocan en Marketing. Yo confío en el tema del DIRCOM, la posición del Director de Comunicación, que este allí, junto con el de arriba, no?” (*Sujeto 5*).

Dentro de la teoría organizacional, el diseño de una institución es el “sistema de control y autoridad mediante el cual se gobierna” y es “determinante de quien controla y decide las actividades organizacionales” (Arciniega, 2011, p. 24). Es por ello que resulta entendible que los teóricos de la comunicación, así como los mismos entrevistados,

señalen la necesidad de tener un responsable del tema comunicativo y que éste se encuentre cerca del CEO o del Presidente en la estructura de la organización.

Para el Sujeto 3, por el contrario, no es un tema de ubicación: “El comunicador puede estar junto a Gerencia, en RRHH o en Marketing....Yo creo que el comunicador debe estar en donde sirva. El comunicador debe hacerse conocido. El comunicador debe tener llegada a todos, desde el Gerente hasta el portero que te recibe”.

Para los Sujetos 2 y 4 no ha significado un mayor problema depender de Recursos Humanos pero señalan que lo importante es la posición del área dentro de ese organigrama y el peso que le da la compañía al tema. En el caso del Sujeto 2, el área de Clima y Cultura reporta directamente a la Vicepresidencia de Administración que tiene un asiento en el Comité de Dirección. Mientras que para el Sujeto 4, su estructura organizacional dispone una Gerencia Central de personas (RRHH) de la que depende el Gerente de Filosofía (cultura) y el área de Comunicación reporta a este último. Tal como se expuso anteriormente, en el caso de estos dos entrevistados resulta evidente el peso que la compañía le otorga a la cultura organizacional; es por esto que el empoderamiento del área es mayor.

La teoría de Recursos Humanos señala como una de las mayores responsabilidades de sus máximos Directivos a la comunicación en tanto “elemento esencial integrador y participativo de los trabajadores” (Porret, 2012). Esa sea tal vez la razón por la que en la práctica, por lo menos en el Perú, según la encuesta de Apoyo (2016), la mayoría de responsables de comunicación interna dependan del área de Recursos Humanos.

La discusión sobre la ubicación del área de comunicación interna no ha sido zanjada todavía y aún persisten diversas interpretaciones.

#### 3.4.4. Personalidad.

Otro descubrimiento de las entrevistas es la importancia que los comunicadores le dan a la personalidad del comunicador como un factor decisivo para su posicionamiento.

“Allí ya depende de la pericia del comunicador, del manejo de la muñeca que puedas tener tú y de cuanto te sientas empoderado..., mucho tiene que ver con la experiencia pero también con el temperamento del comunicador” (*Sujeto 2*).

El temperamento del que habla el Sujeto 2 se muestra en la manera como el comunicador defiende su rol de experto en la materia pero también difunde su propio trabajo.

“El comunicador debe dejar la suela y los zapatos. Debe recorrer la empresa. Si está en una fábrica, debe recorrer todos lados. Tiene que darse un tiempo para caminar, recorrer.....El comunicador debe tener llegada a todos, desde el Gerente hasta el portero que te recibe (*Sujeto 3*).

Las teorías sobre el liderazgo destacan, como señala el Sujeto 3, la óptima capacidad de interacción con otras personas como una característica primordial de los líderes para lo que son imprescindibles la extroversión, la afabilidad (Judge & Bono, 2002) y también el carisma (Hogg, 2008).

Este punto de vista es novedoso y muestra un aspecto descuidado en la teoría: las competencias del comunicador en su calidad de líder y su afán de posicionar su rol al interior de la organización.

“El que lidere comunicación tiene que ser empático, abierto a todo. Y si no te buscan, buscarlos y decirles ‘oye yo tengo esto y te puedo ayudar, qué problemas tienes, qué está pasando?’” (*Sujeto 5*).

La extraversión entendida como una característica que impulsa a las personas a concentrar su energía psíquica hacia afuera, hacia el mundo que se extiende más allá de ellos, es imprescindible para algunos entrevistados en la medida que el comunicador debe tomar la iniciativa y buscar contacto con las áreas y las personas a quienes sirve. Una personalidad tímida, centrada en sí misma no sería una garantía de éxito.

Por otro lado, la empatía definida como la capacidad de “entender las experiencias de una persona en términos de lo que significa para esa persona en concreto” (Liebert & Langenbach, 2000, p.401) es también fundamental para los entrevistados y según la teoría del liderazgo una de las características principales del líder comprendida como afabilidad (Judge & Bono, 2002).

El atrevimiento del comunicador, su proactividad, es un tema imprescindible en los requisitos de posicionamiento del área de comunicación interna. “El comunicador no tiene que limitarse. Que salga de su espacio y que invada otros espacios en los que puede ganar” (*Sujeto 2*).

La teoría coincide con esta apreciación al señalar la apertura a la experiencia como un rasgo distintivo del líder (Judge & Bono, 2002). Moverse al interior de la empresa y contactarse e interesarse por los problemas de otras áreas, como indica este entrevistado, sería una particularidad necesaria en el comunicador para posicionarse de manera óptima. Por el contrario, la insensibilidad y falta de interés por los demás y las pocas habilidades interpersonales sólo lo llevarían a un mal liderazgo (Hogg, 2008) y a la ausencia de posicionamiento.

#### **3.4.5. Formalización de procesos.**

Otro asunto, más operativo pero no menos importante, es el de la formalización de los procesos al interior de las áreas de comunicación.



La formalización de los procesos como afirma la teoría organizacional es una pieza clave de las compañías, por más horizontales y descentralizadas que sean, pues ofrece a los individuos un derrotero a seguir para “orientar la conducta y la toma de decisiones” (Schermerhorn et al., 2004, p.226).

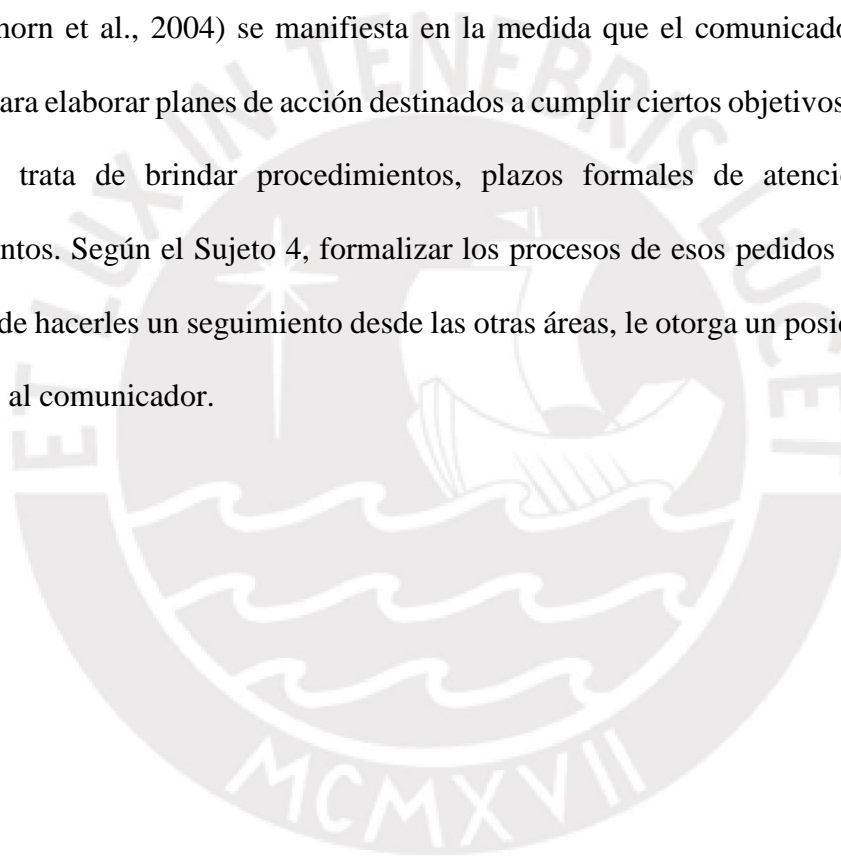
“Definir cuantos días me demoro para campañas, cuantos días me demoro para tal cosa....Entonces es un poco eso, formalizar el proceso, implementar un sistema, llevar en orden estas solicitudes. Entonces me acuerdo de un profesor que me decía no hay comunicación estratégica sino se formaliza sino se procedimenta y eso es lo que estamos haciendo”  
(Sujeto 4).

Según este último entrevistado, la formalización y el establecimiento de procedimientos en las actividades de los comunicadores incrementan su posicionamiento y ayudan en el reconocimiento del rol del comunicador. Para esto resulta indispensable que los procesos comunicativos se midan y se cuantifiquen en tiempo y recursos, que los requerimientos tengan una manera específica de ser tratados al interior de la organización, con plazos y responsables.

En ese aspecto, la gestión de la comunicación interna se ha focalizado en realizar planes de comunicación al interior de las respectivas áreas señalando objetivos, mensajes clave, estrategias y tácticas, y una evaluación respectiva (Barton, 2014; Fitzpatrick & Valskov, 2014). Sin embargo, el Sujeto 4 se está refiriendo a la gestión del proceso al interior de la organización, cómo se va resolviendo un pedido de comunicación de cara al cliente interno, y cómo puede eso sistematizarse y ser revisado desde cualquier posición en la organización.

A lo que más se ha llegado en términos de sistematización es a generar un plan de acción que defina tácticas, acciones, responsables y tiempo de realización (Barton, 2014). Ese plan les permite revisar el estado de sus actividades en tiempo real. Sin embargo, está hecho desde la perspectiva del área sin tomar en cuenta la interrelación con otras gerencias, asunto fundamental para el posicionamiento estratégico de la comunicación interna.

Esta interrelación que se hace evidente en la coordinación a nivel organizacional (Schermerhorn et al., 2004) se manifiesta en la medida que el comunicador brinda su *expertise* para elaborar planes de acción destinados a cumplir ciertos objetivos, pero decae cuando se trata de brindar procedimientos, plazos formales de atención de esos requerimientos. Según el Sujeto 4, formalizar los procesos de esos pedidos y brindar la capacidad de hacerles un seguimiento desde las otras áreas, le otorga un posicionamiento estratégico al comunicador.



## Capítulo IV. Conclusiones

El propósito de este estudio fue determinar la valoración que la comunicación interna posee dentro de cinco organizaciones privadas de Lima Metropolitana, pertenecientes a diversos rubros, partiendo de la perspectivas de los responsables de dicha labor: los comunicadores internos.

1. A partir del sondeo con miembros de APECI y las entrevistas realizadas con comunicadores internos, se observan resultados diversos en cuanto a la percepción de los comunicadores acerca de la valoración del aporte de la comunicación interna en sus respectivas empresas.

Por un lado, los resultados de la investigación muestran que existen colaboradores que perciben una baja valoración del aporte que la comunicación interna brinda a los objetivos empresariales dentro de sus organizaciones. Al igual que en las encuestas mencionadas de Apoyo (2016) y el sondeo realizado en APECI en donde existe alrededor de un 20% de comunicadores que no sienten valorado su trabajo.

Por otro lado, la investigación muestra que algunos comunicadores sí sienten valorado su esfuerzo en la medida que se relaciona a la cultura empresarial, o se sienten empoderados por los líderes de la organización debido a sus características personales o de liderazgo; resaltando así aspectos ajenos y propios de sus funciones que incidirían de manera positiva en el reconocimiento de su profesión y labor.

En la Tabla 1 se puede observar las ideas expresadas por los entrevistados respecto a la valoración de la comunicación interna dentro de sus empresas.

Tabla 1. Percepción de la valoración de la comunicación interna.

Valoración general de la comunicación	Entrevistados
Positiva si está ligada a la cultura	Sujetos 2 y 4
Positiva en general	Sujeto 3
Neutra	Sujeto 5
Negativa	Sujeto 1

2. Los resultados de esta investigación revelan que existe una recurrencia en los comunicadores entrevistados en alinear sus objetivos con las áreas de Gestión Humana o Recursos Humanos, en desmedro de los objetivos estratégicos generales de sus compañías. Al interior de las áreas de Recursos Humanos, este alineamiento se hace evidente en una fuerte orientación hacia objetivos relacionados al bienestar, selección, capacitación o compensaciones, y, en otros casos, al fortalecimiento de la cultura corporativa como un medio de identidad e integración entre los colaboradores. La orientación hacia objetivos estratégicos generales tiene menor presencia.

La Tabla 2 presenta las posiciones de los entrevistados acerca del alineamiento estratégico de la comunicación interna:

Tabla 2. Percepción del alineamiento estratégico de la comunicación interna.

Alineamiento	Entrevistados
Total alineación con objetivos generales	Sujeto 5
Alineamiento específico (Cultura)	Sujetos 2 y 4
Alineamiento con Objetivos de RRHH	Sujetos 1 y 3

3. La mayor dependencia funcional de los comunicadores a las áreas de Recursos Humanos, observada en la investigación, —sea que destaquen la cultura organizacional o no entre sus prioridades—, aleja la posibilidad tangible de que la comunicación interna se constituya en parte importante de la DIRCOM, como lo propugna Joan Costa (2010), o que se relacione directamente con el CEO o Gerente General. Una relación de demanda

constante de parte de las áreas de Recursos Humanos obliga a la mayoría de responsables de la comunicación interna a alinear sus objetivos con los de ellos.

4. En cuanto al aporte específico de la comunicación interna al mejoramiento del clima laboral, el incremento del compromiso y el aumento de la productividad, se identifican los siguientes resultados:

Tabla 3. Aporte de la Comunicación Interna al clima, compromiso, y productividad.

Tipo de Aporte	Entrevistados
Acompañamiento Reactivo	Sujetos 1 y 5
Aporte Táctico	Sujetos 3 y 4
Aporte Estratégico	Sujeto 2

Se entiende como acompañamiento reactivo las veces en que el comunicador es requerido por una necesidad repentina del negocio, sin planificación, u orientado a solucionar un problema o situación específica. El aporte táctico se encuentra un peldaño más arriba y se da cuando el comunicador es convocado, luego que las áreas de RRHH o afines deciden la estrategia a seguir, para que aporte su experiencia en el desarrollo de las acciones comunicativas y la mejor manera de llevarlas a cabo. Finalmente, el aporte estratégico es cuando, desde un primer momento, el comunicador participa en el desarrollo de la estrategia a seguir en cada uno de los aspectos a desarrollar. Este último tipo de aporte no es recurrente entre los entrevistados pues aún no se considera necesaria la intervención del comunicador a pesar de que la función comunicativa es transversal y fundamental para cualquier emprendimiento de clima, productividad o de compromiso.

5. Existe consenso entre los comunicadores sobre los factores que contribuyen a incrementar la valoración de la comunicación interna en las organizaciones:

- Importancia de la cultura organizacional.
- Indicadores de gestión con resultados tangibles.

- Liderazgo personal del comunicador.
- Apoyo de la Alta Dirección

#### 4.1. Reflexiones teóricas

1. Este estudio brinda nuevos elementos a ser tomados en cuenta al hablar del aporte real que la comunicación interna es capaz de brindar a las organizaciones. Si bien diferentes teorías mencionan factores que contribuyen a una mejor valoración de la comunicación interna, en esta investigación se encontraron tres nuevos factores: la cultura organizacional, el liderazgo personal del comunicador, y la importancia de gestionar mejor los procesos al interior de las compañías.

Tabla 4. Factores asociados a la valoración positiva de la comunicación interna.

Factores ya presentes en la teoría	Nuevos factores
Liderazgo (apoyo del CEO y líderes)	Cultura organizacional
Prestigio del comunicador/ rol asesor	Personalidad del comunicador
Aporte estratégico	Formalización de procesos
Indicadores de gestión	
Ubicación del área en el organigrama	

2. El estudio muestra la importancia de la personalidad y el liderazgo del comunicador con miras a destacar su real aporte a las organizaciones. La empatía, el carisma, el interés por la conformación de grupo y la apertura a nuevas experiencias, entre otras características del liderazgo (Judge & Bono, 2002; Hogg, 2008), son imprescindibles para el comunicador. Por esa doble labor que tiene de gestionar y además defender su trabajo, el comunicador debe ser entrometido, buscar alianzas, generar sentimientos favorables hacia su accionar, ganarse amigos dentro de la compañía. Todas estas acciones demandan una personalidad definida con claras dotes de liderazgo y coraje.

3. Los resultados indican el nivel que muchas compañías le dan a la cultura empresarial, como ese espíritu que impregna el accionar de sus miembros, un intangible que muestra la identidad de la compañía y cómo esta actúa frente a lo interno y lo externo

(Gómez & Sarsosa, 2011). La cultura proporciona a los miembros de una compañía un “sentido de identidad organizacional y genera un compromiso con las creencias y valores que son más grandes que ellas mismas” (Daft, 2011, p.376).

En consecuencia, esta investigación constata que el máximo empoderamiento y posicionamiento de la función de comunicación interna se verifica en los casos en los que existe una real preocupación de la compañía por consolidar un cultura organizacional fuerte y reconocida por todos su miembros.

Es necesario explorar por qué en algunas compañías el interés por este aspecto intangible en las organizaciones sí brinda un sitio a los comunicadores. El papel de la comunicación interna en la consolidación de la cultura organizacional y cómo puede esto posicionar de mejor manera a los comunicadores internos, ofreciendo aportes tangibles y verificables, es un reto para futuras investigaciones.

#### **4.2. Contribuciones prácticas**

1. El comunicador interno es el único llamado a ser el defensor de su trabajo. Si no está convencido del real aporte que la comunicación interna puede brindar a las organizaciones difícilmente podrá convencer a otros miembros de su compañía de la importancia de su labor. El comunicador tiene un doble trabajo: realizar su labor y defenderla y difundirla al interior de su organización. Dos encargos que debe afrontar con arrojo si es que desea posicionarse de mejor manera en su empresa.

2. La posición del área de comunicación interna dentro del organigrama no debería ser materia de preocupación. La teoría plantea que lo recomendable es que exista un ejecutivo denominado Director de Comunicación –DIRCOM– quien concentraría las funciones de comunicación tanto externa como interna, dependiendo de preferencia de la

máxima autoridad de la compañía (Costa, 2010). En la práctica, en lo que se refiere a comunicación interna eso se da poco. La encuesta de Apoyo (2016) muestra que la mayoría de responsables de la comunicación interna en Lima dependen de las áreas de Recursos Humanos y no de una Dirección de Comunicación. Esto responde en parte a que la administración de Recursos Humanos considera como una de sus principales responsabilidades la comunicación en tanto elemento integrador y participativo de los trabajadores (Porret, 2012). Lo importante, entonces, no es de quién depende el comunicador, sino que lo que él realice sirva realmente, que su aporte objetivo sea reconocido, y que su presencia se vuelva imprescindible en cualquier emprendimiento que involucre a los trabajadores.

3. Esta investigación expone la urgencia de fortalecer la gestión de la comunicación. Si bien la mayoría de comunicadores está consciente de la importancia de mostrar indicadores de su labor, pocos se fijan en lo que las organizaciones demandan. Muchos de ellos siguen utilizando como referentes la encuesta de clima laboral o las evaluaciones específicas de una campaña puntual que se focalizan en la consecución de acciones más que en los efectos de los emprendimientos comunicativos. Una mayor concentración en brindar indicadores de los efectos y cambios de comportamiento producidos (Álvarez-Nobell & Lesta, 2011) permitirían al comunicador mostrar de mejor manera aportes específicos en materias como el compromiso, la productividad y el clima laboral, de suma importancia en la actualidad para las organizaciones. Un aspecto que podría evaluarse es la introducción de métodos traídos de las ciencias sociales como la etnografía, que posibilita la descripción de grupos humanos a través de técnicas como la observación participante y no participante, a fin de obtener rutinas de comportamiento. La observación y registro del comportamiento de los trabajadores, obviamente en grupos pequeños,



podría ser un método nuevo que posibilite mayor riqueza en el análisis de los efectos de las actividades de comunicación.

El mejoramiento del clima organizacional, el compromiso y la productividad no son asuntos que se le puedan atribuir sólo a la comunicación interna pero brindar elementos de juicio, indicadores y efectos concretos sobre estas cuestiones proporcionarían un mayor posicionamiento al comunicador dentro de la organización.

4. Es necesario revisar los procesos de atención de emprendimientos comunicativos al interior de las organizaciones. Se debe dejar de gestionar los procesos comunicativos desde una perspectiva interna, es decir, quién realiza qué y en cuánto tiempo (Barton, 2014), y pasar a evaluar nuestro accionar en función a la dinámica de la organización y a la interrelación con las otras áreas, teniendo en cuenta el papel de la coordinación en las instituciones. En ese sentido, sería beneficioso para los comunicadores buscar instaurar un sistema de pedidos para organizar el trabajo de la comunicación interna en sus organizaciones.

### **4.3. Futuros estudios**

1. Los resultados de este estudio exploratorio sirven para examinar la situación de la comunicación interna en organizaciones limeñas, desde la perspectiva de los profesionales a cargo. Sin embargo, urge realizar un estudio más amplio que involucre una muestra representativa de comunicadores peruanos, que permita obtener conclusiones generales y analizar tendencias acerca del aporte que realizan al interior de las organizaciones. Una posibilidad podría ser alcanzar una mayor participación de comunicadores miembros de la Asociación Peruana de Comunicadores Internos (APECI) en ese futuro estudio, dado que esta institución agrupa a comunicadores peruanos en ejercicio de las más importantes compañías privadas en la ciudad de Lima. Igualmente, se podría ampliar el estudio buscando representatividad a nivel nacional.

2. La importancia de la cultura organizacional como factor de empoderamiento de la comunicación interna es un aspecto que debe ser más estudiado. Es significativa la recurrencia en algunos comunicadores de la trascendencia de la cultura en sus organizaciones para la concreción de sus objetivos. A pesar que desde la teoría aún no existen evidencias concluyentes de la relación entre cultura y mayor crecimiento del negocio, si existe un consenso de que una cultura organizacional que propugne la innovación y la creatividad es un activo intangible trascendental en esta era y un diferencial apetecido por todas las organizaciones.

De otro lado, desde una perspectiva interpretativa podrían surgir investigaciones que se focalicen en la construcción de significado que proporciona la cultura a los miembros de una organización y la manera como esta realidad socialmente construida los identifica y los invita a actuar. Desde cualquier perspectiva, evaluar la relación de la cultura y la comunicación interna al interior de organizaciones peruanas se hace necesario.

3. La presente investigación nos invita a seguir una nueva vena en el campo de la comunicación interna que podemos definir como la importancia de la personalidad en la construcción del liderazgo del comunicador. Muchas veces se asume que para estudiar y trabajar en comunicación es necesario contar con ciertas características que sostienen el papel de este profesional en el mundo laboral: extroversión, arrojo, empatía, etc. Sin embargo, pocas veces surge el tema expresamente de boca de los propios comunicadores quienes exponen la necesidad de contar con ciertas características personales necesarias para empoderarse en su trabajo y posicionar su labor. Sería recomendable que futuras investigaciones puedan tomar este encargo en la medida que se busque un mayor respeto y consideración con las áreas de comunicación interna al interior de las instituciones.

4. Sería provechoso buscar un enlace entre estos dos grandes temas surgidos a propósito de esta investigación: la cultura y el liderazgo. En la medida que todo emprendimiento comunicativo busca llevar a la acción al colaborador de la organización, el liderazgo del comunicador y la cultura empresarial en la que se desenvuelve podrían tener una importante ligazón a explorar. El éxito de las acciones comunicativas depende primero de quién lo dice (liderazgo basado en la integridad del comunicador o CEO) y qué es lo que dice (si lo que manifiesta está de acuerdo con los valores de los colaboradores). Como se ha dicho, los cambios de comportamiento y actitudes se producen individualmente cuando las acciones que se propugnan concuerdan con los valores, en este caso, de los colaboradores. El círculo se cierra cuando los valores de los colaboradores son los mismos que impulsa la cultura empresarial de la empresa. Un líder que hace lo que dice y un colaborador que está de acuerdo con lo que se le pide porque coincide con sus valores podría ser una garantía de éxito en el plano comunicativo interno.

5. En cuanto al aporte de la comunicación interna en términos de compromiso, clima, productividad, y todo aquello que implique un cambio de comportamiento al interior de

las organizaciones sería prudente apelar a otras áreas del conocimiento como la antropología, la psicología social o la sociología para que éstas proporcionen herramientas más precisas para medir el papel de la comunicación interna, en especial los efectos que producen las acciones de información y comunicación en los colaboradores. Es decir, dilucidar en qué específicamente sí existe un aporte importante y sobre todo identificarlo dentro de las muchas acciones o medidas que toman las organizaciones para modificar comportamientos de sus miembros.



## Referencias

- Aljure, A. (2005). El Plan Estratégico de Comunicación. En J. Costa (Ed.), *Master DirCom: Los profesores tienen la palabra*. (pp. 141-162). La Paz: Grupo Editorial Design.
- Almenara, J. (Coord.).(2005). *Comunicación Interna en la empresa*. Barcelona: Editorial UOC.
- Álvarez-Nobell, A. & Lesta, L. (2011). Medición de los aportes de la gestión estratégica de comunicación interna a los objetivos de la organización. *Palabra Clave*, 14(1), 11-30.
- Arciniega, R. (2011). *Cultura organizacional y desempeño productivo en empresas e instituciones del Estado de México*. México: Ediciones y Gráficos Eón S.A.
- Apoyo (2016). Comunicación interna: Retos y tendencias (Estudio de Apoyo Comunicación). Recuperado del sitio de Internet de: <http://www.apoyocomunicacion.com>
- Bacal, R. (2010). *Cómo mejorar el rendimiento. Técnicas para aumentar la productividad*. Lima: Punto y Coma Editores S.A.C.
- Barton, P. (2014) *Maximizing Internal Communication*. Nueva York: Aviva Publishing.
- Carrillo- Durán, M. (2016) La importancia del profesional de la información en la Dirección de Comunicación en las organizaciones. *El profesional de la información*. V. 25, N° 2, pp. 272-278.
- Cascio, W. (1986). *Managing human resources: productivity, quality of work life*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Campoy, T. & Gomes, E. (2015). Técnicas e instrumentos cualitativos de recogida de datos. En A. Pantoja Vallejo (Coord.), *Manual básico para la realización de tesinas, tesis y trabajos de investigación* (pp. 273-300). Recuperado de

[http://www2.unifap.br/gtea/wp-content/uploads/2011/10/T\\_cnicas-e-instrumentos-cualitativos-de-recogida-de-datos1.pdf](http://www2.unifap.br/gtea/wp-content/uploads/2011/10/T_cnicas-e-instrumentos-cualitativos-de-recogida-de-datos1.pdf)

Castillo Esparcia, A. (2008). Estudio sobre uso de las tecnologías de la comunicación en la comunicación interna. *Anagrama*, 6(12), 91-104.

Centro de Investigaciones de la Comunicación Corporativa Organizacional CICCO. (2007). *Comunicación Empresarial*. Colombia. Universidad de La Sabana.

Cerda, H. (1991). Capítulo 7: Medios, Instrumentos, Técnicas y Métodos en la Recolección de Datos e Información. En Autor, *Los elementos de la Investigación* (pp. 235-339). Recuperado de <http://postgrado.una.edu.ve/metodologia2/paginas/cerda7.pdf>

Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano en las organizaciones*. México D.F.: Mc Graw Hill Companies Inc.

Clampitt, P. & Downs, C. (1993). Employee perceptions of the relationship between communication and productivity: a field study. *The Journal of Business Communication*, 30(1), 5-26.

Costa, J. (2010). *El ADN del DirCom*. Barcelona: Costa Punto Com Editor.

Cowan, D. (2014). *Strategic Internal Communication*. Philadelphia: Kogan Page Limited.

Cújar, A., Ramos, C., Hernández, H. & López, J. (2013). Cultura organizacional: evolución de la medición. *Estudios Gerenciales*, 29(128), 350-355.

Daft, R. (2011). *Teoría y desarrollo organizacional*. México D.F.: CENGAGE Learning.

Davenport, T. & Thomas, R. (2012). *The mysterious art and science of knowledge-worker*. *MIT Sloan Management Review*, 44(1), 23-30.

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

- Del Pozo, M. (2015). *Gestión de la comunicación interna en las organizaciones*. Pamplona: Ediciones Universidad de Navarra EUNSA.
- Drucker, P. (2003). *El management del futuro*. Buenos Aires: Editorial Sudamericana.
- Elías, J. & Mascaray, J. (2000). *Más allá de la Comunicación Interna*. Barcelona: Ediciones Gestión.
- Fitzpatrick, L. & Valskov, K. (2014). *Internal Communications*. Philadelphia: Kogan Page Limited.
- Gómez, D. & Sarsosa, K. (2011). Características de la cultura organizacional y comunicación interna en una comercializadora de lácteos de Cali. *Pensamiento psicológico*, 9(17), 57-68.
- Gupta, N. & Sharma, V. (2016). Exploring Employee Engagement –A way to better business performance. *Global Business Review*, 17(3S) 45S-63S.
- Hamel, G. (2008). *El futuro de la administración*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6<sup>a</sup> ed.). México: McGraw Hill Interamericana.
- Hogg, M. (2008). *Psicología Social*. Madrid: Editorial Médica Panamericana.
- Interconsulting Bureau S.L. (2015). *Planificación y gestión de Recursos Humanos*. Bogotá: Ediciones de la U/ICB Editores.
- Juárez- Adata, S. (2012). Clima organizacional y satisfacción laboral. *Revista Médica del Instituto Mexicano del Seguro Social*, 50(3), 307-314.
- Judge, T. & Bono, J. (2002). Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 765-780.
- Karanges, E., Johnston, K., Beatson, A. & Lings, I. (2015). *The influence of internal communication on employee engagement. A pilot study*. *Public Relations Review*, 41(1), 129.131.

- Liebert, R. & Langenbach, L. (2000). *Personalidad, estrategias y temas de Liebert y Spiegler*. México: International Thomson Editores S.A.
- Llano, C. (2006). Acciones directivas y comunicación integral. *Revista de Comunicación*, 5, 40-54.
- López, J. (2012). *Productividad*. Indiana, EE.UU.: Palibrio.
- Louffat, E. (2012). *Administración del potencial humano* (2ª ed.). Buenos Aires: Cengage Learning.
- Lozada, J. (2004). *Gestión de la Comunicación en las Organizaciones*. Barcelona: Ariel.
- Marchiori, M. (2011). Comunicación Interna: una visión más amplia en el contexto de las organizaciones. *Ciencias de la Información*, 42(2), 49-54.
- Martín, F. (2003). *Comunicación Empresarial e Institucional*. Madrid: Editorial Universitas S.A.
- Mishra, K., Boynton L., Mishra A. (2014). Driving Employee Engagement: The expanded role of Internal Communications. *International Journal of Business Communication*, 51(2), 183-202.
- Moscoso, M. (1996). Hacia un análisis cognitivo del cambio conductual: el comportamiento social proactivo. *Revista de Psicología de la PUCP*, 14(1), 47-72
- Newsweaver & Melcrum. (2014). *Internal Communications: Emerging Trends and the use of technology. Survey Report 2014*. Recuperado de [https://cdn2.hubspot.net/hub/301060/file-544707668-pdf/Whitepapers\\_PDF/Survey\\_Report\\_Final.pdf](https://cdn2.hubspot.net/hub/301060/file-544707668-pdf/Whitepapers_PDF/Survey_Report_Final.pdf)
- Olaz, Á. (2013). El clima laboral en cuestión. Revisión bibliográfico-descriptiva y aproximación a un modelo explicativo multivariable. *Aposta Revista de Ciencias Sociales*, 56,1-35.



- O'Neill, K. Hodgson, S., Al Mazrouei, M. (2015). Employee Engagement and Internal Communication: A United Arab Emirates Study. *Middle East Journal of Business*, 10(4), 3-28.
- Ovejero, A. (2010). *Psicología Social*. Madrid: Editorial Biblioteca Nueva S.L.
- Peña, B., Caldevilla, D. & Batalla, P. (2017). Tres casos de empresas internacionales con éxito: estudio de las estrategias de comunicación interna. *Chasqui: Revista Latinoamericana de Comunicación*, 134, 315-330.
- Piñuel, J. (1997). *Teoría de la Comunicación y gestión de las organizaciones*. Madrid: Síntesis.
- Porret, M. (2012). *Gestión de personas*. Madrid: Editorial ESIC.
- Quintana, M. (1999). *Comunicaciones y Recursos Humanos*. Lima: Universidad San Martín de Porres.
- Rodríguez de San, M. (1991). Hacia una definición de la comunicación organizacional. En C. Fernández (Coord.), *La Comunicación en las Organizaciones* (pp. 29-34). México D.F.: Editorial Trillas.
- Romero, J. (2016). Un campo en construcción. Sociología de la Gerencia. *Espacio Abierto*, 25(4), 143-157.
- Saló, N. (2002). La Comunicación Interna, instrumento fundamental de la función directiva. *Barcelona Management Review*, 37-44.
- Sheen, R. (2017). *La cultura organizacional y su impacto en la gestión empresarial*. Lima: Fondo Editorial Universidad de Lima.
- Schermerhorn, J., Hunt, J. & Osborn, R. (2004). *Comportamiento organizacional*. México D.F.: Editorial Limusa S.A.

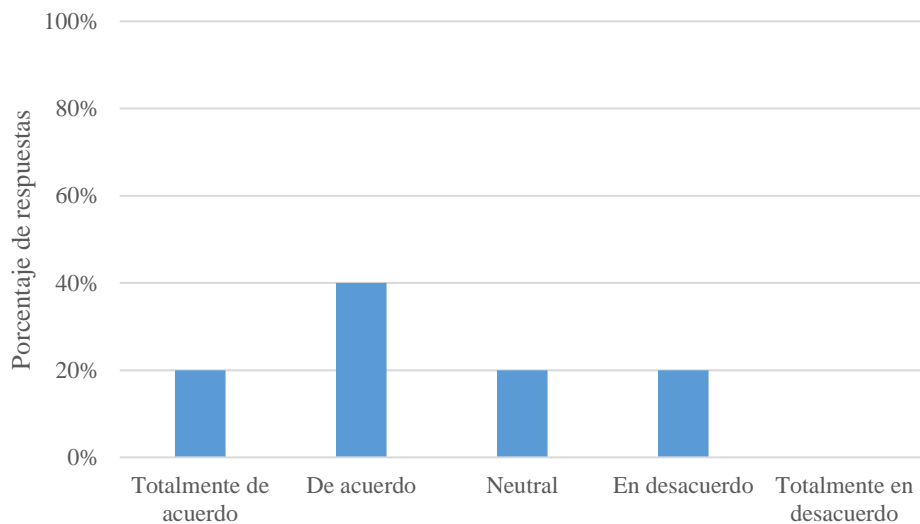
- Smolak-Lozano, E. (2013). Conceptos teóricos de la evaluación de las estrategias de comunicación en social media. *Estudios sobre el mensaje periodístico*, 19, 469-479.
- Stevanovic, M. & Gimitrovic, A. (2016). Importance and roles of Internal Communications in Organizations. *Applied Mechanics and Materials*, 806, 302-307.
- Talal, M. (2013). Add Value to Internal Communication through Human Resources Management. *Valahian Journal of Economic Studies*, 4(4), 21-30.
- Tessi, M. (2012). *Comunicación interna en la práctica*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Thompson, A. & Gamble, J. (2012). *Administración Estratégica. Teoría y Casos* (18<sup>a</sup> ed.). México: Mc Graw Hill Companies Inc.
- Trespuntozero & BW Comunicación Interna (2015) Diagnóstico Comunicación Interna Uruguay. (<http://www.diagnosticoci.com/descarga-el-diagnostico-ci-uruguay-2015/>)
- Van-Riel, C. (1997). *Comunicación Corporativa*. UK- España: Prentice Hall International Ltd.
- Villafañe, J. (2006). *Quiero trabajar aquí: Las seis claves de la reputación interna*. Madrid: Prentice Hall-Villafañe Asociados.
- Villafañe, J. (2004). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Villajuana, C. (2013). *Estratejiendo: Plan estratégico y Balanced Scorecard*. Lima: ESAN ediciones.

## Anexos

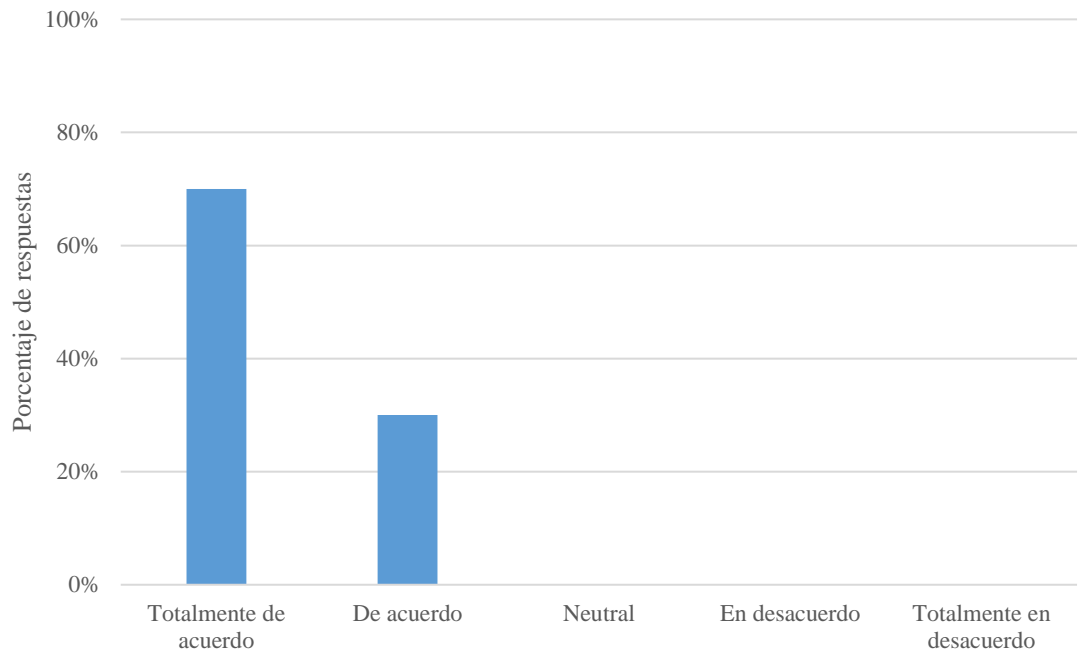
A continuación se presentan los resultados obtenidos a través de la encuesta virtual que se utilizó para sondear las percepciones de los miembros de APECI.

### Datos sociodemográficos de los participantes

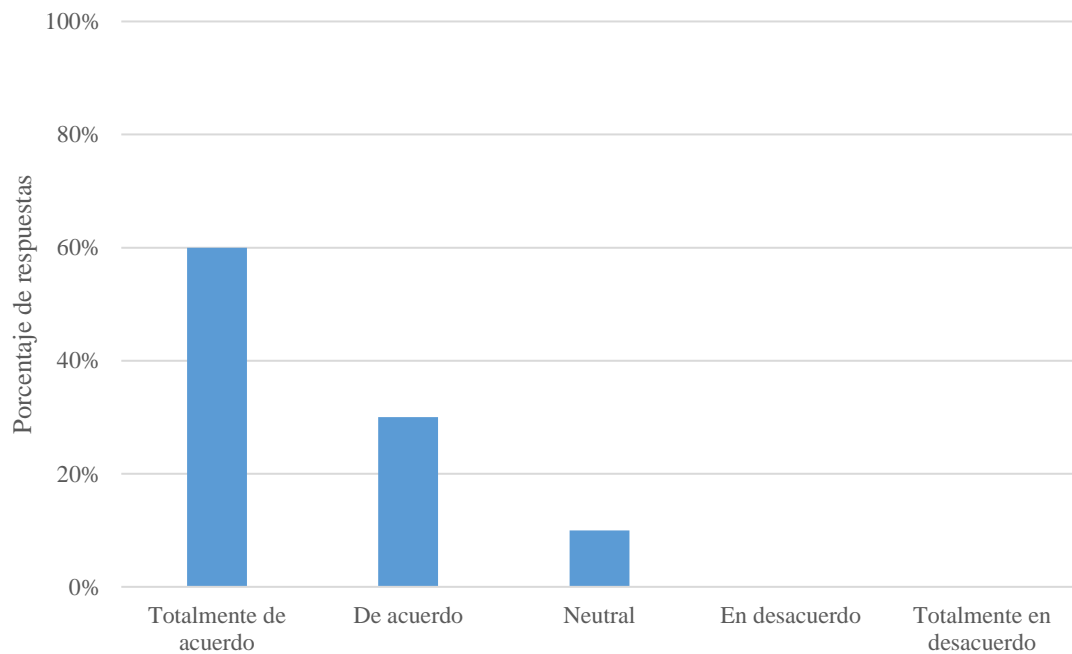
Todas las encuestadas fueron mujeres, de las cuales el 80% tenía entre 30 y 50 años de edad, mientras que el 20% restante tenía entre 20 y 30 años. Si bien el 60% de las participantes se habían formado profesionalmente como comunicadoras, un 20% había estudiado psicología, y un 10% administración.



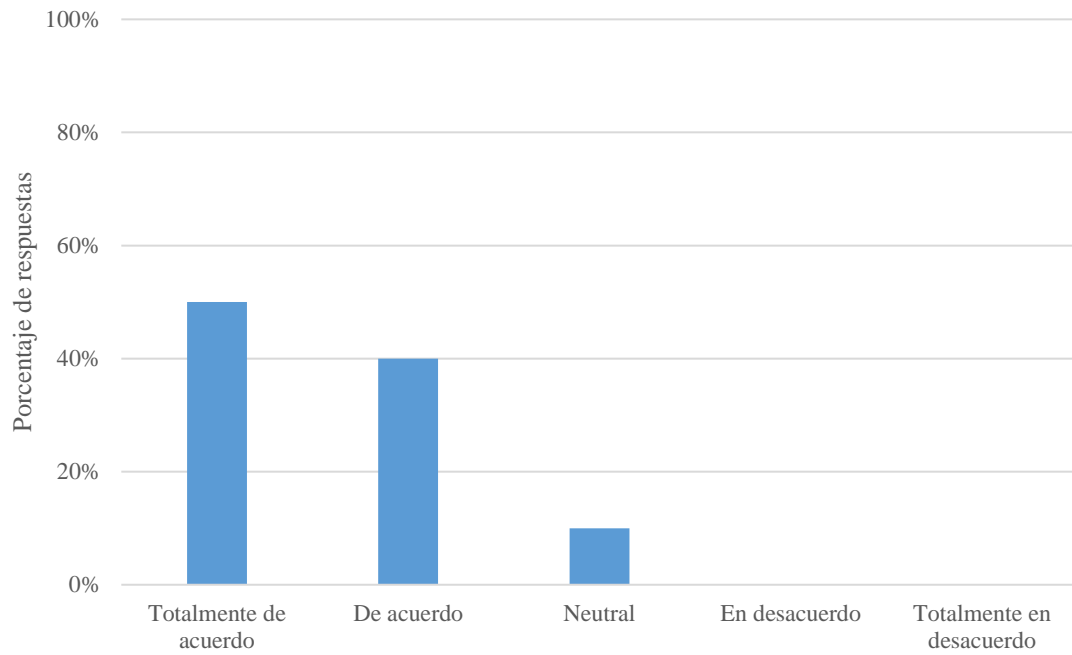
*Figura 1. Respuestas a la pregunta "¿Los Directivos de tu organización valoran el aporte de la Comunicación Interna?"*



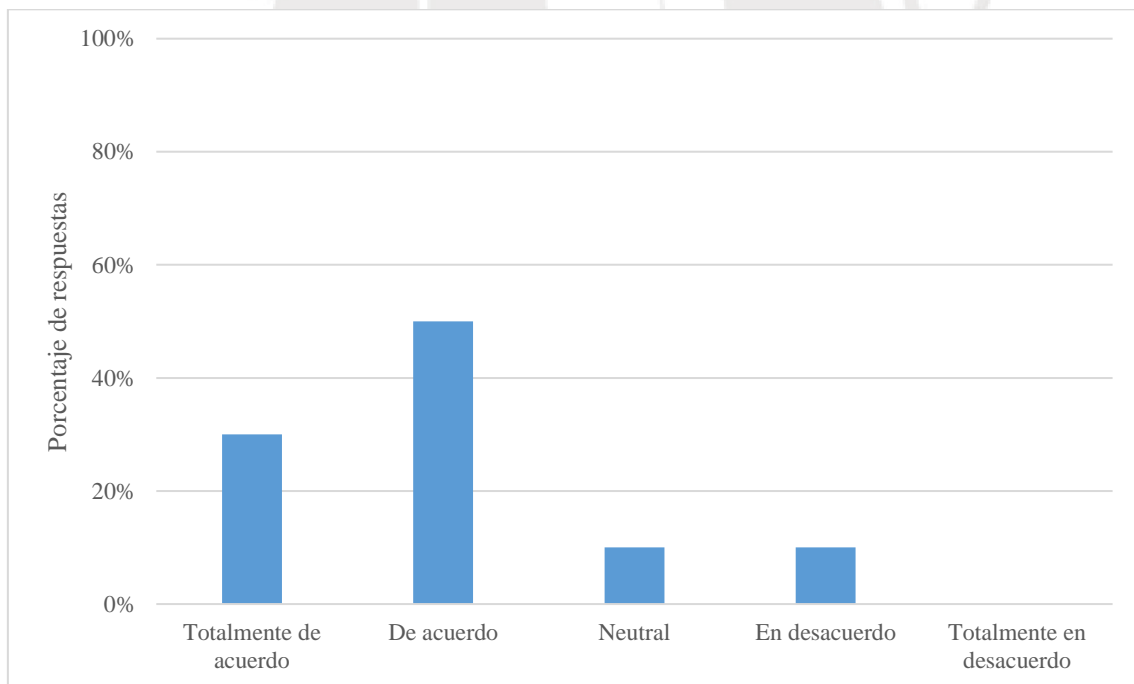
*Figura 2. Respuestas a la pregunta "¿La Comunicación Interna contribuye con la mejora o mantenimiento del Clima Laboral?"*



*Figura 3. Respuestas a la pregunta "¿La Comunicación Interna ayuda a conseguir el Compromiso de los trabajadores?"*



*Figura 4. Respuestas a la pregunta "¿La Comunicación Interna contribuye con el aumento de la Productividad de los trabajadores?"*



*Figura 5. Respuestas a la pregunta "¿Las metas de tu área se encuentran alineadas a los objetivos estratégicos de tu empresa?"*

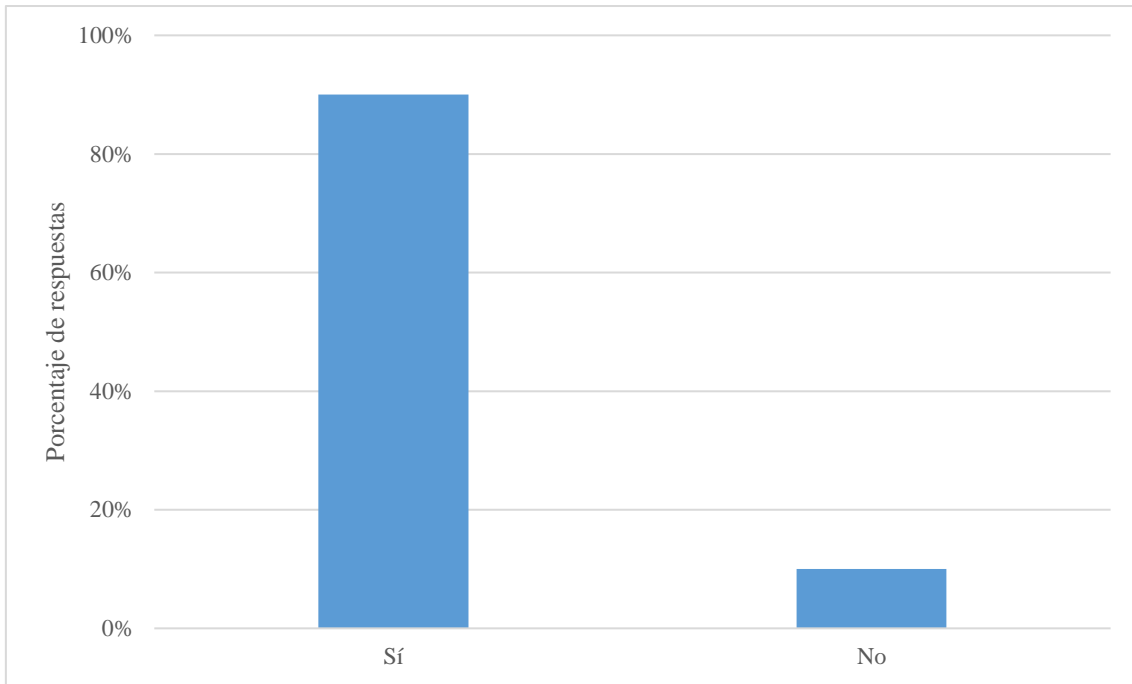


Figura 6. Respuestas a la pregunta "¿Utilizas indicadores de gestión para medir tu labor?"

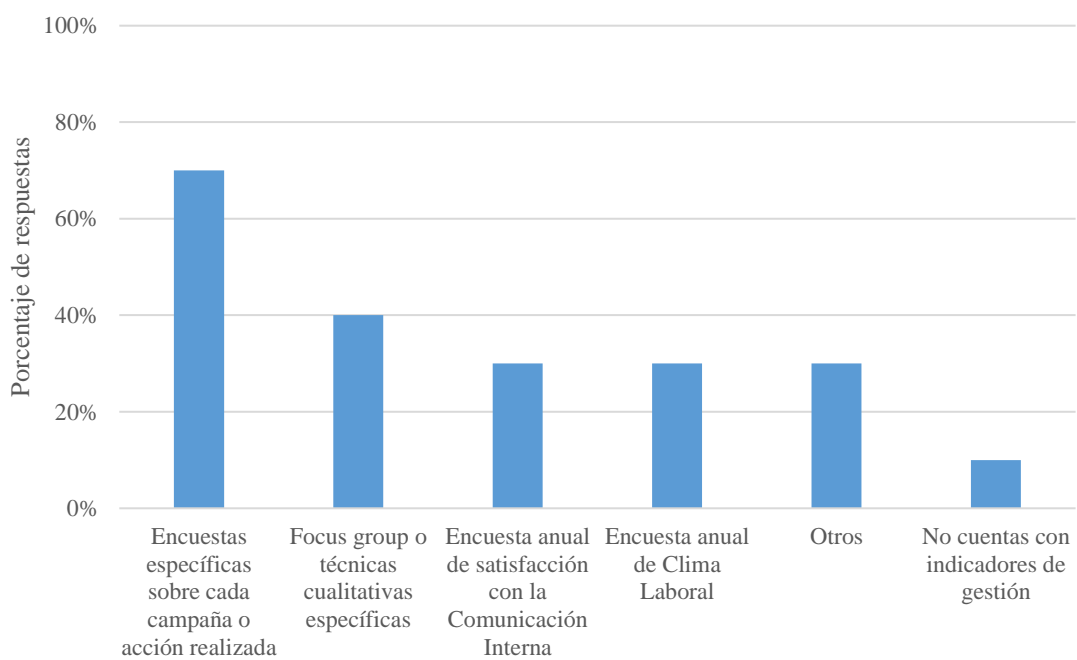
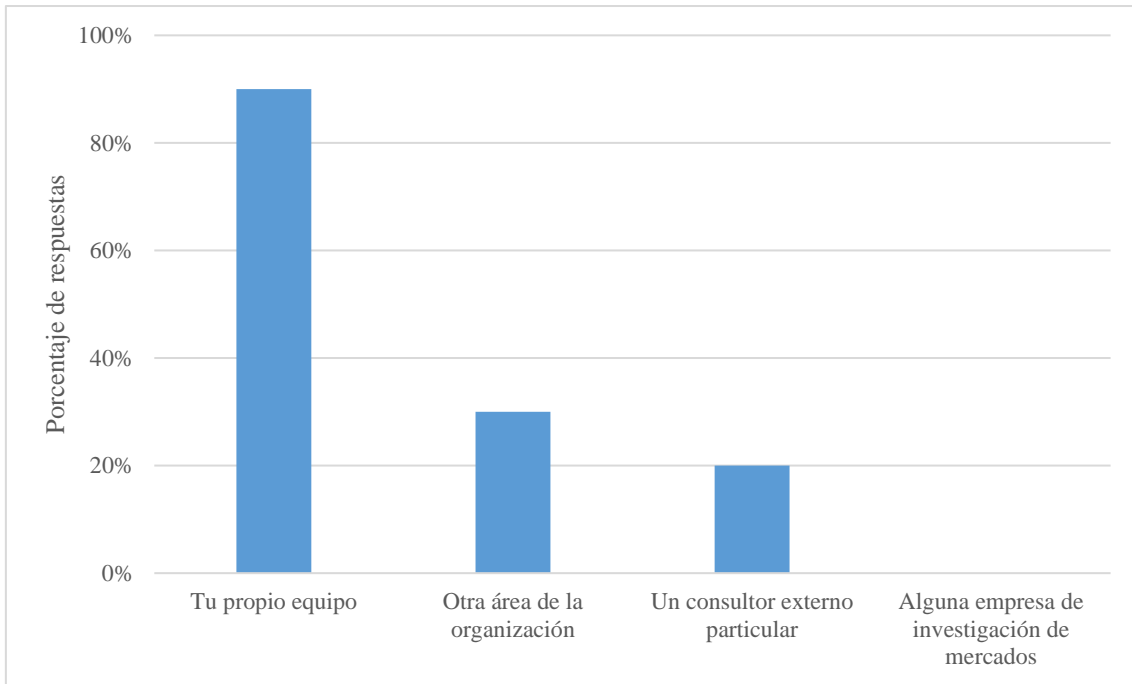
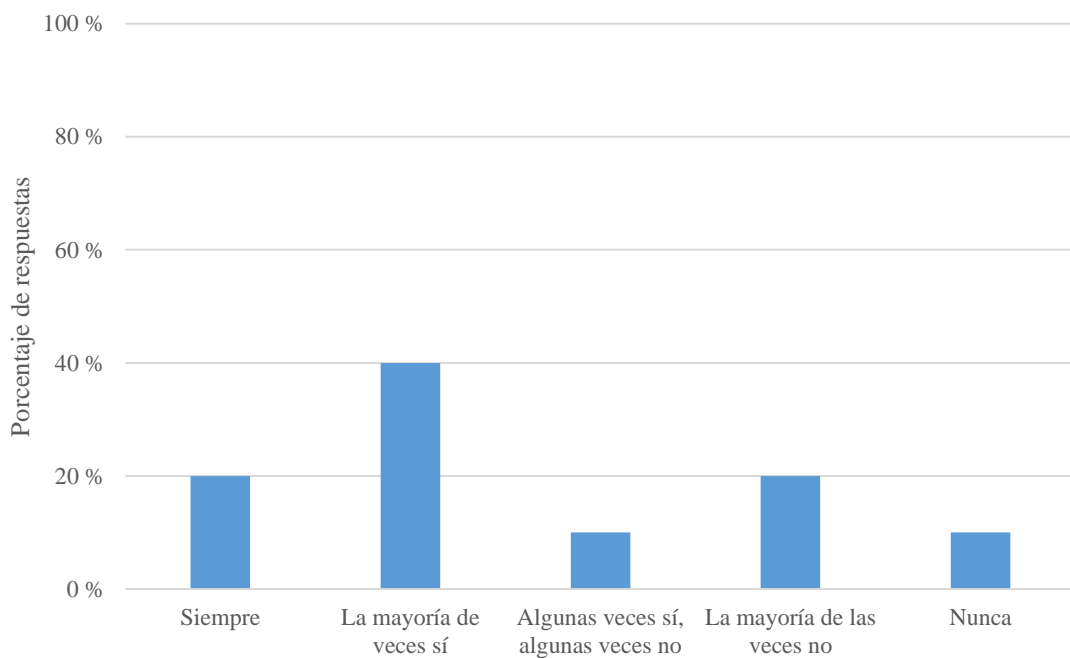


Figura 7. Respuestas a la pregunta de opción múltiple "¿A través de qué indicadores mides el impacto de tu gestión?"



*Figura 8. Respuestas a la pregunta de opción múltiple "¿Quiénes realizan estas investigaciones?"*



*Figura 9. Respuestas a la pregunta "¿Envías reportes o informes de tus mediciones de impacto a los directivos de tu organización?"*