

Comunicación Interna

Francisca Morales Serrano



Definición

La Comunicación Interna, de forma planificada o no, siempre ha existido en todo tipo de organizaciones, sobre todo en aquellas empresas e instituciones preocupadas por la «calidad» y a las que se califica como «excelentes». Está considerada como una herramienta de gestión y es un signo exterior de modernidad para aquellas empresas o instituciones que la aplican. Puede ser definida como « el modelo de mensajes compartidos entre los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas» (Kreps, 1990). Ha de ser «fluida, implicante, motivante, estimulante y eficaz en sí misma. Debe obedecer a una cultura y a una identidad. Y estar orientada a la calidad en función del cliente» (Costa, 1998). Sus funciones y objetivos deben estar incluidos dentro del Plan Estratégico de la Compañía y debe ser gestionada al mismo nivel que el resto de políticas estratégicas de la organización.

La comunicación interna concierne a todos los componentes de la empresa desde la dirección general, pasando por los cuadros, directivos y empleados. Persigue: contar a sus públicos internos lo que la propia organización hace; lograr un clima de implicación e integración de las personas en sus respectivas empresas; incrementar la motivación y la productividad. Todo ello para alcanzar la máxima optimización de los recursos de las empresas e instituciones, realizando los proyectos con mayor eficacia y al menor coste posible. Así lo han entendido grandes empresas como CASA (es una de las primeras compañías que reconoció la importancia de la comunicación interna creando su departamento en 1984), BBV, CEPSA, CONTINENTE, RENAULT, REPSOL,

SIEMENS, TABACALERA, etc. Todas ellas han reconocido el valor de la Comunicación Interna, dotándola de recursos y dándole un rango de importancia al incluirla en sus organigramas. Pero este reconocimiento y avance no se da exclusivamente en grandes organizaciones, de hecho entre los proyectos de comunicación realizados por los alumnos del Máster DCEI* ya son varios los dedicados a este tema y es cada vez mayor el interés mostrado tanto por los alumnos como por profesores y profesionales, que colaboran con el Máster en cuanto a la importancia y transcendencia de la misma. Esta comunicación «ayuda en aspectos fundamentales de la competitividad empresarial porque transmite: su cultura, su misión, su visión, sus valores, sus mensajes, sus objetivos generales, sus principales noticias, e implica a la plantilla en los aspectos esenciales del negocio» (Andreu Pinillos, 1996).

Actores de la comunicación interna en la empresa

Empleados.
Directivos.
Técnicos.
Mandos intermedios.
Trabajadores de cuello blanco.
Trabajadores de cuello azul.

Propietarios.

Representantes de los trabajadores.

Sindicatos.

Comités de Empresa.

La Comunicación Interna empezó a imponerse como una disciplina de gestión empresarial y a ser considerada como un instrumento eficaz, tanto en su efecto positivo sobre la productividad empresarial como sobre los logros de la empresa en general, a partir de finales de los 70-principios de los 80, pasándose a considerar como una gestión paralela a la de Recursos Humanos. Aunque fue a partir del inicio de los 90 que se empezó a implantar como una función con entidad propia, porque crea relaciones eficientes entre los distintos públicos, grupos o equipos de las empresas, logrando así aproximarse a uno de los retos de la comunicación interna que es la «gene-

* Máster Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional. UAB

ración de valor» colaborando en «la cadena de valor»¹ de las compañías.

Su dependencia orgánica se enmarca, cada vez más, en la Dirección de Comunicación, ya que por tratarse de una función «transversal a todas las políticas corporativas» su ámbito de competencia y su capacidad de representación del conjunto de la organización supera al de Recursos Humanos.² La comunicación interna, para ser eficiente, ha de conseguir implicar en el proceso a todos los miembros de la empresa o la institución desde el presidente y la alta dirección al último colaborador de la organización. Sólo así se podrán conseguir los principios básicos de la comunicación interna: «CONFIANZA y LEALTAD» (Andreu Pinillos, 1996).

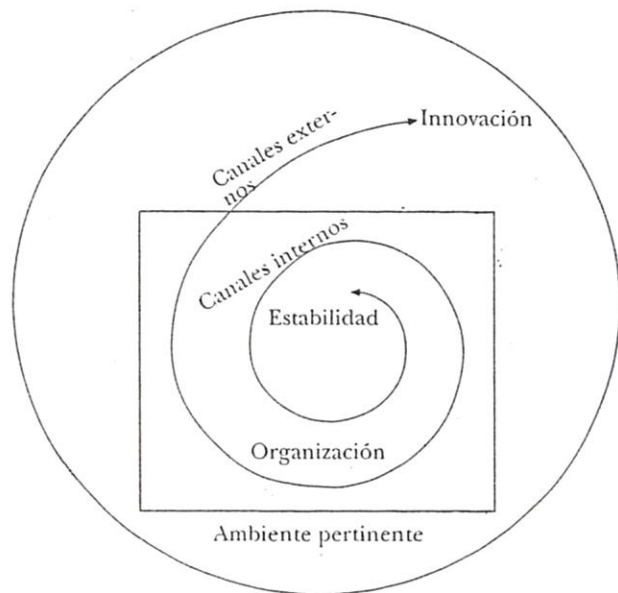
Joan Costa considera que «el problema central en las relaciones dentro de una empresa es la comunicación». Porque «Es difícil ser escuchados por los colaboradores si éstos, a su vez, no están convencidos de que efectivamente se los escucha también a ellos. Esto es válido igualmente para los públicos externos, y no sólo para los públicos integrados por los distintos segmentos de consumidores, sino también en un sentido más amplio, por la ciudadanía en general».³ Las empresas están compuestas por personas, que son a la vez parte integrante de la compañía y clientes; no puede existir una comunicación que plantee incoherencias entre los mensajes dirigidos a los públicos internos y a los públicos externos, ya que en la configuración de las opiniones de las personas interviene tanto la comunicación interna como la externa. «Los empleados son el primer público de la empresa y, en consecuencia, ningún programa de comunicación externa puede prosperar de manera permanente a menos que comience por convencer a los que comparten el mismo techo» (Borrini, 1997). Por los canales de comunicación interna circulan mensajes entre los miembros de la organización y a través de los canales de comunicación externa se comparten los mensajes entre los miembros de la empresa o institución y el entorno relevante de la misma. Ambas comunicaciones desempeñan funciones diferentes, pero son interdependientes, por lo que desde la

1. «Concepto que describe cómo las actividades del negocio contribuyen a sus tareas de diseñar, producir, suministrar, comunicar y apoyar su producto. La cadena de valor de una empresa consiste en dos tipos de actividades que crean valor para los clientes (Porter, 1987; Doyle 1994): 1. *Las actividades básicas*. Consisten en el aprovisionamiento de materiales, transformación de los mismos y prestación de servicios. 2. *Las actividades de apoyo*. Facilitan las actividades primarias, proporcionando los inputs comprados, desarrollando la tecnología utilizada en el proceso del producto, contratando, formando y proporcionando la infraestructura de dirección, financiación y planificación.» Santesmases, M. (1996). *Términos de Marketing. Diccionario-Base de Datos*.
2. Ver punto 4, de este capítulo (Inforpress, 1999).
3. Costa, J. «La Mirada Interior». *Apertura*, Cuaderno, nº 1.

Dirección de Comunicación han de ser planificadas para que se apoyen mutuamente y dirigirse en un mismo sentido para contribuir a alcanzar los objetivos de la compañía, haciendo partícipe tanto a los públicos externos como internos ya que el fin último de todos y cada uno de los miembros de la organización debe ser compartir, entender y defender el «concepto de marca» de la empresa. Para lograrlo, es imprescindible que exista un alto grado de eficiencia entre los profesionales que han de ponerlas en práctica.

El modelo integrador de organización que presenta Kreps muestra la manera en que se interconectan los canales de comunicación interna y externa. Según este autor **los procesos de comunicación interna** se dirigen hacia el establecimiento de una estructura y estabilidad de la organización, al conducir actividades de organización, mientras que **los canales de comunicación externa** están dirigidos hacia la innovación, al facilitar la identificación de la dirección para el desarrollo continuo de la organización.

Modelo integrativo de la Comunicación en las Organizaciones. (Kreps, 1990).



Funciones de la Comunicación Interna

La comunicación es imprescindible a la hora de diseñar y presentar las reglas, las distintas tareas y responsabilidades a los miembros de la organización, y se utiliza para dirigir y coordinar todas sus actividades.

Presenta tres funciones claras:

- Información.** Una buena información es imprescindible para que las personas estén motivadas al realizar su trabajo y lo desarrollen correcta y eficientemente.
- Explicación.** Para que las personas puedan identificarse con los objetivos que persigue la empresa, deben conocer y comprender las razones de las órdenes que reciben y las decisiones que se toman dentro de la misma. Y todos los departamentos deben estar informados puntualmente de la marcha y funcionamiento de sus tareas.
- Interrogación.** Es muy importante, para fomentar la comunicación entre los distintos departamentos que componen el total de la organización, crear el hábito de hacer preguntas de aclaración, permitir el intercambio de información y abrir la posibilidad de diálogo entre sus miembros.

Kreps sintetiza las funciones de la comunicación interna en los cuatro puntos que a continuación se reproducen:

- **Diseminar** y poner en vigor las metas, las reglas y las regulaciones de la organización.
- **Coordinar las actividades** de los miembros de la organización en el cumplimiento de las tareas de la organización.
- **Proporcionar retroalimentación** a los líderes acerca de la suficiencia de la comunicación oficial realizada por ellos y el estado de las actividades actuales de la organización.
- **Socializar** a los miembros de la organización hacia la cultura de la organización.

Un importante aliado de la comunicación interna a la hora de asumir correctamente sus funciones es **la utilización eficaz de las preguntas**. Platón decía «si se interroga a las personas planteando bien las preguntas, descubren por sí mismas la verdad sobre cada cosa». Para comunicarnos correctamente es imprescindible plantear preguntas inteligentes que nos permitan obtener respuestas claras y comprobar si los mensajes han sido bien entendidos. Para saber qué ocurre en cada momento en la organización hay que mantenerse en contacto mediante un diálogo permanente con las personas y departamentos a través de preguntas que exigen respuestas.

Las preguntas nos permiten descubrir, entre otras cosas, las necesidades de los demás y nos garantizan que siguen nuestras explicaciones. Al hacer participar a nuestro interlocutor, podemos personalizar nuestra comunicación.

Herramientas de la Comunicación Interna

Notas internas operativas.
Reuniones con miembros del equipo.
Tablones de anuncios.
Seminarios.
Cursos.
Memos para informar sobre asuntos de la empresa.
Grupos de trabajo interdepartamentales.
Reuniones con otras divisiones.
Presentaciones económicas/nuevos servicios.
Actos o eventos internos.
Manual de Acogida.
Memoria.
Grupos de Mejora.
Plan de Comunicación Interna.
Revista Interna.
Video o CD Corporativo.
Encuestas de clima laboral.
Buzón de sugerencias.
Intranet.
Círculos de calidad.
Auditoría de comunicación.
Teléfono de información y otros.

(Fuente: INFORPRESS, 1999.)

Canales y tipos de Comunicación Interna

Como en todas las disciplinas el estudio de la comunicación interna presenta distintas posibilidades según el enfoque de los diferentes autores que la abordan. El esquema presentado por Lucas Marín, que se incluye a continuación, es un punto de partida que permite visualizar con claridad los dis-

tintos tipos de comunicación interna, desde las dos realidades que contribuyen a conformar el carácter real de la organización, comunicación formal y comunicación informal por un lado, y por otro la comunicación descendente, ascendente y horizontal.

	Descendente	Horizontal	Ascendente
Formal	Con los subordinados	Con los colegas	Con los jefes
Informal	Con los seguidores	Con los amigos	Con los líderes

(Fuente: Lucas Marín, 1997.)

Comunicación Formal y Comunicación Informal

La organizaciones empresariales se consideran fruto de una realidad formal y otra informal en su funcionamiento cotidiano. Esta realidad genera en la comunicación interna los correspondientes canales de comunicación FORMALES (también llamados canales oficiales) e INFORMALES, que debemos reconocer y distinguir. Estos canales de comunicación son «complementarios y sustituibles». Kreps asegura que entre estos dos canales existe una relación importante porque la comunicación formal «rara vez satisface completamente las necesidades de información de los miembros de la organización, así que desarrollan un rumor para recolectar los tipos de información interesante que no pueden obtener de los canales formales». Es necesario que la comunicación formal transmita la máxima información que pueda ser relevante para los distintos grupos que configuran el activo humano de las compañías, porque de ello depende la existencia en mayor o menor medida de los rumores como medios complementarios de información informal. La principal función de los canales de comunicación interna es «permitir un desarrollo, coordinación y cumplimiento formales de las tareas» transmitiendo mensajes que informen y «ayuden a los miembros de la organización a comprender el estado actual de la organización y sus roles en la misma» (Kreps, 1990).

Comunicación Formal

La comunicación formal transmite mensajes reconocidos, de forma explícita, como oficiales por la organización y está «perfectamente definida, incluso dibujada, ya que es la que sigue las líneas del organigrama, y la que nos

da una visión clara de los cauces de traslado de información planeados para la organización» (Lucas Marín, 1997). La estructura planificada que se establece para el buen funcionamiento de la organización presenta los canales de comunicación formal. Estos canales son «herramientas administrativas extremadamente importantes para dirigir, coordinar y estructurar actividades de organización» (Kreps, 1990).

La realidad formal en la empresa o institución está compuesta por dos aspectos fundamentales a tener en cuenta en la comunicación: una **organización funcional** y una **organización jerárquica**.

La **organización funcional** es consecuencia de unas necesidades técnicas y se basa en la necesidad que existe, en cualquier organización moderna, de analizar por separado cada una de las diferentes tareas o funciones que en ella se realizan, con el fin de conseguir un funcionamiento global óptimo. Es lo que se conoce como el tipo de organización que se deriva de la «división del trabajo».

La **organización jerárquica** nos muestra las líneas de autoridad que se dibujan en la empresa a través de una organización formal de sus tareas de arriba abajo, desde la más alta dirección hasta el último y más sencillo colaborador dentro de la compañía.

La comunicación formal que se deriva de una organización funcional y jerárquica se plasma de forma gráfica en las líneas horizontales y verticales del organigrama y nos conecta directamente con los **distintos tipos de comunicación interna** que transcurren por esos canales:

- a) La comunicación descendente.
- b) La comunicación ascendente.
- c) La comunicación horizontal.

Comunicación Informal

Los canales de comunicación informal no están planificados. Surgen de las relaciones sociales que se desarrollan entre los miembros de la organización y representa una parte importante de toda la comunicación que se genera en las grandes organizaciones. Es toda la información que se crea y emite de forma no oficial. Siempre que un miembro de la organización necesita comunicarse con otro y no dispone de un canal formal para poderlo realizar, aparece esta comunicación.

La comunicación informal es funcional y contribuye a la eficacia de la organización para alcanzar su objetivo. «Se produce de una forma espontánea,

no está controlada por los altos ejecutivos, que pocas veces pueden ejercer influencia sobre ella, y está motivada en su mayor parte por el propio interés del individuo» (Rogers, 1980). Con independencia de que los canales formales sean eficientes o no, la comunicación informal siempre aparece y tiene cierta importancia en las empresas.

La principal forma de comunicación informal es el RUMOR; éste aparece cuando los canales de comunicación formal no proporcionan la suficiente información a los miembros de la organización sobre la vida y funcionamiento de la misma y recurren a otras fuentes para obtenerla. Los rumores transportan contenidos que interesan a las personas que componen la empresa sobre lo que se está haciendo y sobre los cambios que se producen o se van a producir, ayudándoles así a comprender la vida de la organización y entender mejor la función estratégica de sus propias actividades. Se puede definir como «la información vaga y confusa, procedente de fuentes no claramente identificadas, que corre a través de los canales informales, dando lugar a un conocimiento generalizado sobre temas que afectan a la organización» (Lucas Marín, 1997).

Comunicación Descendente

Es el tipo de comunicación formal más básico y tradicionalmente utilizado. Suele ser considerada como la forma natural o espontánea de transmitir información en las organizaciones. Surge de la alta dirección y desciende de forma vertical hacia los niveles inferiores. Es una herramienta de gestión muy importante para dirigir correctamente el desarrollo de las tareas que se realizan en la organización. Su misión es transmitir instrucciones y órdenes basadas en las actividades que se han de realizar y objetivos que se deben conseguir por todos y cada uno de los miembros que la forman (responsables y subordinados), así como de todos aquellos aspectos que son necesarios para su correcto funcionamiento.

Los mensajes descendentes deben ser veraces, sensatos, claros y siempre han de contener información necesaria e interesante para los públicos a los que están dirigidas.

En su correcto desarrollo y funcionamiento la comunicación descendente utiliza diversos medios y soportes para ser transmitida. Según Villafañe los medios que se utilizan son fundamentalmente escritos y quedan recogidos en el siguiente cuadro:

Medios de la comunicación descendente

- a) Publicaciones periódicas de distribución general.
- b) Noticias o flashes informativos breves (a través de soportes de pared o medios de información: rápidos en la transmisión y de fácil lectura y comprensión).
- c) Hojas informativas para mandos.
- d) Tablones de anuncios.
- e) La guía práctica de la empresa.
- f) Folletos y campañas publicitarias en el interior de la organización.
- g) Carteles.
- h) Los objetos promocionales.
- i) El vídeo.
- j) Los canales audio.

Objetivos de la comunicación descendente

- A) Implantar y fortalecer la cultura de la organización.
- B) Reducir la incertidumbre del rumor.

Desarrollar la comunicación descendente a partir de estos objetivos permite:

- Asegurar que todos conozcan y entiendan los principios y metas de la organización.
- Lograr credibilidad y confianza.
- Extender la idea de la participación.
- Agilizar los canales de transmisión de la información.
- Fortalecer los roles jerárquicos.
- Favorecer y hacer operativa la comunicación.

(Villafañe, 1998.)

Principales funciones de la comunicación descendente

La comunicación descendente es extremadamente importante a la hora de dirigir a los trabajadores en el cumplimiento de las tareas propuestas. Sus principales funciones son:

1. Enviar órdenes múltiples a lo largo de la jerarquía.
2. Proporcionar a los miembros de la organización información relacionada con el trabajo y un análisis del desempeño del mismo.
3. Facilitar un resumen del trabajo realizado.
4. Adoctrinar a los miembros para que reconozcan e internalicen los objetivos de la organización.

(Kreps, 1990 y Lucas Marín, 1997.)

Puntos débiles de la comunicación descendente

Chase (1970), Kreps (1990) y Lucas Marín (1997) coinciden en asegurar que, a pesar de su importancia reconocida, la comunicación descendente presenta diversos problemas:

1. Muchas organizaciones saturan los canales de comunicación descendente, que están a menudo sobrecargados de mensajes, dando como resultado un exceso de órdenes que pueden confundir y frustrar a los trabajadores.
2. Los superiores, a menudo, dan a sus subordinados órdenes contradictorias y mutuamente excluyentes, causándoles confusión y ansiedad.
3. La comunicación descendente es, con frecuencia, poco clara: muchas órdenes son comunicadas con prisas y vaguedad, dejando a los subordinados inseguros en lo que se les ha ordenado hacer.
4. Pueden existir dificultades por los términos utilizados, muy técnicos o cargados de jerga, haciendo que la comunicación sea poco precisa.
5. Puede haber comunicaciones en serie o formando una cadena de mensajes en un sentido, que va de un individuo a otro sin la seguridad del feedback, con la consiguiente distorsión acumulativa.
6. La comunicación descendente puede reflejar la falta de consideración de los superiores hacia sus subordinados, con mensajes repetitivos que implican falta de confianza en el interés, inteligencia o competencia de los receptores.

Conseguir un flujo de comunicación descendente que sea eficaz en una organización (empresa o institución) implica una clara responsabilidad por parte de su más alta dirección ya que es del todo imprescindible una clara predisposición y apoyo de ésta, pues como ya se ha visto anteriormente la comunicación descendente parte de la alta dirección, siendo imprescindible su implicación activa para lograr su correcto funcionamiento. Según Andreu Pinillos (1998) existen cuatro responsabilidades claras de la alta dirección, que se incluyen a continuación:

- 1) **La implicación de la línea ejecutiva en el proceso de comunicación.** Garantizando el «principio de autoridad». Todas las actuaciones de comunicación interna tienen que hacer convivir dos necesidades organizativas: que «toda» la plantilla esté informada y que no se pierdan las formas y se mantenga el peso organizativo de la línea ejecutiva.
- 2) **Definir los contenidos de la comunicación interna y concretar lo que se va y lo que no se va a informar.** Concretar contenidos como: la visión/misión, los valores, los principios, los objetivos generales, las políticas de dirección y gestión, las prioridades organizativas o comerciales, etc. En resumen, lo que Andreu Pinillos denomina «el producto interno» se trata de conformar la personalidad de la empresa diferenciándola de las demás y gene-

rando en el empleado «orgullo de pertenencia» e identificación con la institución, a través de un valor emocional. Pero para lograr la implicación total de los públicos (interno y externo) es necesario añadir a lo emocional un valor de tipo racional, por lo que también es necesario informar acertadamente sobre cuestiones como: contenido y funciones de los puestos de trabajo, retribuciones, promociones, planes de formación, posibilidades de desarrollo profesional, criterios de selección, políticas de dirección y gestión, prioridades organizativas o comerciales, tiempo libre, etc.

- 3) **Coordinar y distribuir las responsabilidades de comunicación entre la línea ejecutiva y la unidad de comunicación interna dentro de los comités directivos adecuados.** Es decir, ver quién se responsabiliza de cada cosa. Distribuir y coordinar las tareas de comunicación en dos grandes líneas: a) responsable de lo emocional, y b) responsable de lo racional. Ese reparto debe hacerse en el seno de los comités de dirección, ante la máxima autoridad ejecutiva para evitar problemas de responsabilidades en el momento de llevarlo a la práctica.
- 4) **Dar ejemplo en el proceso de comunicación.** La alta dirección debe predicar con el ejemplo.

Comunicación Ascendente

La comunicación ascendente o flujo de comunicación hacia arriba surge de los niveles bajos de la empresa o institución y su recorrido es justo el contrario de la descendente: nace en la base de los colaboradores y se dirige siguiendo diferentes caminos, en función de cómo estén organizados los canales formales de comunicación, hacia la alta dirección de la empresa. Es muy importante puesto que permite:

- Comprobar si la comunicación descendente se ha producido y trasladado de forma eficaz y fidedigna.
- Recoger inputs procedentes de todos los rincones de la organización, que son muy importantes y se deben tener en cuenta en el momento de diseñar las políticas estratégicas de la compañía.

Si no existe una correcta vinculación de la comunicación ascendente no existe retroalimentación. Kreps (1990) citando a Barnard⁴ explica que «los

4. Según Kreps, Barnard fue uno de los primeros teóricos que enfatizó la importancia de la comunicación ascendente en las organizaciones.

individuos que se encuentran en los niveles más bajos de la jerarquía son a menudo los contribuyentes mejor informados para la toma de decisiones». Lamentablemente, con frecuencia los canales de comunicación ascendente no están suficientemente desarrollados, hecho que provoca graves problemas de comunicación interna.

Rogers (1980) realiza una interesante reflexión sobre la falta de retroalimentación (feedback) negativa. Está comprobado que los superiores tienden a recibir información donde sus empleados le comunican aquello que ellos desean que conozcan, eliminando de sus mensajes aquellas informaciones que puedan desagradar a sus superiores. En 1964 Katz y Kahn aseguraban que «el flujo de la comunicación hacia arriba en las organizaciones no se hace notar por su expresión espontánea y completa, a pesar de los intentos de institucionalizar el proceso de retroalimentación línea arriba». Los empleados tienden a enviar los mensajes maquillados a sus superiores, intentando aproximarlos a aquello que de antemano saben que desean oír; esto repercute en que la dirección recibe una retroalimentación inexacta respecto al funcionamiento y logro de objetivos en los puestos inferiores y medios de la empresa. Para lograr una correcta transmisión de comunicación ascendente, fidedigna y real la dirección debe enfatizar en la necesidad de recibir informaciones «altamente PRECISAS», nunca debe premiar la retroalimentación positiva, así podrá crear una dinámica que permita el ascenso tanto de comunicaciones positivas como negativas, que se aproximen al máximo a la realidad de la organización en cualquiera de sus áreas, departamentos o lugares de trabajo.

Medios de la comunicación ascendente

- Reuniones periódicas.
- Entrevistas personalizadas.
- Jornadas de despachos abiertos.
- Círculos de calidad.
- Las notas de obligada respuesta.
- Teléfonos de servicios.
- Encuestas.
- Sistemas de sugerencias (buzones, cartas al director, etc.).

Principales funciones de la comunicación horizontal

1. Facilita la coordinación de tareas, permitiendo a los miembros de la organización establecer relaciones interpersonales efectivas a través del desarrollo de acuerdos implícitos.
2. Proporciona un medio para compartir información relevante de la organización entre colegas.
3. Es un canal adecuado para la resolución de problemas y conflictos de dirección entre colegas.
4. Permite que los colegas se apoyen mutuamente.

(Lucas Marín, 1997.)

Puntos débiles de la comunicación horizontal

1. Falta de interés de los implicados.
2. Poco tiempo de los miembros de cada área para tareas de comunicación.
3. Ausencia de canales establecidos.
4. La Dirección puede no reconocer a la comunicación horizontal como una forma útil y necesaria de comunicación en las organizaciones.

(Kreps, 1990 y Lucas Marín, 1997.)

Importancia de la Comunicación Interna en la Gestión de Calidad

Desde el Club Gestión de Calidad⁵ y en el marco del Modelo Europeo de Gestión de Calidad Total se entiende que «cualquier empresa necesita decir lo que es y lo que hace, tanto hacia el exterior, como hacia dentro de la propia organización, es decir, a los propios trabajadores». Consideran que a través de la Comunicación Interna se puede lograr dar «coherencia y credibilidad a la imagen corporativa de la empresa que se traslada el exterior» y que los trabajadores pueden convertirse en «embajadores de su propia empresa», porque «contar a la organización lo que la propia organización está haciendo crea un clima de implicación e integración de las personas en sus respectivas empresas y, al mismo tiempo, incrementa su motivación e implicación».

5. Organización sin ánimo de lucro fundada en 1991. En noviembre de 1999, la componían 200 empresas españolas líderes en su sector de negocio, comprometidas con la Gestión de Calidad Total.

El profesor García Jiménez (1998) define la GESTIÓN DE CALIDAD como «la comunicación para escuchar las expectativas de los clientes, la voluntad de los directivos para convertir esas expectativas en normas de gestión y de actuación y transmitir el compromiso al conjunto de la organización a través de todos sus hombres, definiendo programas de innovación a corto, medio y largo plazo». Para conseguir implantar un sistema integral de gestión como es el de la «Calidad Total» es necesario que la alta dirección se apoye en la comunicación interna, como herramienta imprescindible para lograr implicar en el proceso a todo el conjunto humano que conforma la organización desde los directores de departamentos hasta el último de los empleados, logrando que todos ellos se impliquen de forma personal en conseguir la mejora continua de los resultados de la empresa. Según el Modelo Europeo de Calidad, se trata de definir y estructurar «cómo la organización gestiona todo el potencial de su personal con objeto de mejorar continuamente», favoreciendo la implantación de una comunicación interna eficiente y acorde con los principios de calidad total, cuyos conceptos básicos son los siguientes:

- a) **La calidad total.** Se sustenta en el compromiso de la Dirección con una nueva cultura de «la excelencia» basada en la «mejora continua» y en la adhesión e implicación de todos los empleados, mediante un trabajo bien hecho y la aportación de iniciativas que ayuden a mejorar los resultados. «La implicación de las personas y el compromiso de la Dirección son los pilares fundamentales que sustentan la CALIDAD TOTAL.»
- b) **La implicación de las personas.** Sólo se consigue plenamente a través de la formación (que les permite actualizar sus conocimientos para poder adaptarse al progreso), de contar con los sistemas de participación adecuados (que permitan recoger las aportaciones del personal relacionadas con el incremento de la eficiencia en la empresa) y de ser capaces de generar una comunicación interna transparente y una política de reconocimientos como factores esenciales de motivación. Si se consigue la implicación de las personas, esto se convierte en la mayor ventaja competitiva para la empresa y no basta con que la Dirección y todos los mandos apoyen decididamente los cuatro factores esenciales que la soportan (la formación, los sistemas de participación, la comunicación interna y el reconocimiento), sino que deben ser ellos quienes directamente los promuevan, los gestionen y los desarrollen.
- c) **La transparencia en la empresa.** Entendida en términos de eficiencia que permite conocer y asumir los aspectos que interesan e inciden directa o indirectamente en el desempeño de las tareas y el clima laboral, como son:

la información económica y social; la misión, política y peculiaridades de la cultura empresarial; los planes operacionales con sus objetivos; los procesos y subprocesos; los papeles que desempeñan cada unidad y cada individuo; la coherencia entre ellos; los resultados obtenidos, éxitos y fracasos, etc.

La comunicación interna es el principal artífice de la transparencia en las organizaciones: «es una función inherente a cualquier tarea que favorece extraordinariamente la cooperación general para el progreso permanente». Con la transparencia se crea un ambiente laboral de credibilidad y confianza; se desarrolla el deseo de integración y se conforma el espíritu de la compañía; favorece intensamente la motivación necesaria para progresar juntos; promueve en la práctica un funcionamiento en el que todos se movilizan y colaboran en el logro de los objetivos de interés general; es un requisito indispensable para conseguir la implicación de las personas.

- d) **La movilización de todos los empleados, que son el verdadero motor de inteligencia de la empresa.** Para lograrlo la comunicación interna ha de estar «enmarcada con claridad en una cultura empresarial de carácter participativo» y lograr el «desarrollo paralelo y coordinado de los cuatro factores esenciales que condicionan la implicación de las personas» (la formación, los sistemas de participación, la comunicación interna y el reconocimiento). Junto a todo ello hay que tener en cuenta que el clima laboral también repercute directamente en la propia implicación, por lo que es necesario un clima laboral adecuado.

Los valores en una cultura empresarial de carácter participativo

La Dirección debe tener presente los siguientes valores:

- Respeto a las personas
- Estar a la escucha
- Motivar y dar confianza
- Distribuir responsabilidades y delegar
- Buscar el Consenso
- Gestión participativa de los planes

Los empleados deben tener presente:

- Respeto a las personas
- Desarrollo personal
- Innovación
- Motivación
- Sentido de integración
- Trabajo en equipo

Valores para las tareas:

- Prevención
- Investigación sobre las causas últimas
- Medir siempre lo necesario
- Gobierno de los procesos
- Transversalidad
- Dinámica de mejora continua

La Comunicación Interna desde este planteamiento aporta a la empresa las siguientes ventajas:

1. Aumenta en los trabajadores el interés por el trabajo.
2. Consigue un sentimiento de pertenencia a la empresa.
3. Es un factor de motivación para las personas.
4. Permite, a todo el personal que la compone, conocer los problemas y los objetivos de la empresa.
5. Facilita la comprensión de las razones que fuerzan a tomar determinadas decisiones.
6. Genera una retroalimentación con los trabajadores y ayuda a obtener sus aportaciones.
7. Crea una cultura organizativa enfocada hacia las personas y la participación.
8. Propicia cercanía y credibilidad entre la dirección y los trabajadores.
9. Favorece hábitos de trabajo basados en la colaboración personal e interdepartamental.
10. Potencia el trabajo en equipo.
11. Refuerza la imagen corporativa de la empresa hacia el exterior.

Objetivos de la Comunicación Interna, entendida como una herramienta de gestión de calidad total

1. Apoyar la mejora de los resultados de la empresa y, por tanto, su rentabilidad.
2. Integrar a todas las personas en un proyecto común.
3. Conseguir que los objetivos de la compañía sean asumidos como propios.
4. Implantar y fortalecer la cultura de la organización.
5. Favorecer que todas las personas actúen como transmisores de la identidad corporativa y del proyecto de cambio.
6. Reforzar la Dirección Participativa.
7. Hacer realidad la transparencia informativa y de gestión.
8. Activar las acciones hacia la calidad total.
9. Extender la comunicación como parte integrante de las funciones que cada persona desempeña en el desarrollo de su trabajo.

Comunicación Interna Unívoca o Institucional

La comunicación interna debe ser entendida por la dirección de la empresa en términos de estrategia. Contando a las diferentes audiencias que la forman todo lo que ocurre en ella, basándose en la «transparencia empresarial» y lanzando mensajes acordes con estrategias y políticas para favorecer una comunicación cuya principal función es dar a conocer la realidad de la empresa hacia el interior de la misma, trasladando la imagen corporati-

va a los diferentes públicos internos. Con los objetivos de: integrar, cohesionar y motivar a toda la plantilla en torno a las estrategias y políticas de la organización.

La comunicación interna UNÍVOCA está compuesta por los siguientes elementos:

1. Audiencias.

- Directas (todas las personas que componen la plantilla de la empresa).
- Indirectas (personas o grupos sobre los que también repercuten los efectos de esta comunicación a través de las audiencias directas).

2. **Fuentes.** Son las personas u órganos que generan y tratan información susceptible de ser comunicada.
3. **Contenidos.** Son las informaciones, los mensajes que se transmiten a las audiencias con objetivos determinados, de acuerdo con la política, las estrategias, los objetivos de la empresa y sus diferentes áreas.
4. **Emisores.** El emisor tiene capacidad para poner en marcha todos los mecanismos de comunicación unívoca que tiene la empresa. Es quien decide el momento, el medio y la audiencia.
5. **Transmisores.** Son los que conducen y difunden la información, adecuando los contenidos a las distintas audiencias y asegurando una correcta recepción.
6. **Canales.** Son aquellos sistemas, procesos y procedimientos que permiten que la comunicación se desarrolle en todos sus sentidos (descendente, ascendente y horizontal), de forma veraz y transparente, a las audiencias a las que vaya dirigidas.
7. **Medios y acciones.** Son los soportes, vehículos o esquemas definidos para trasladar informaciones y mensajes a las diferentes audiencias. Se pueden clasificar en: orales, escritos, telemáticos y combinados.

Las principales acciones son:

- Reuniones entre directivos y empleados.
- Jornadas de puertas abiertas.
- Reuniones con los sindicatos.
- Correo electrónico.
- Vídeos.
- Revistas de empresa.
- Hojas informativas.
- Prensa diaria.
- Memoria anual.
- Encuestas, etc.

8. **Mediciones y evaluaciones.** Es necesario establecer mecanismos de medición de resultados a través de encuestas y análisis cualitativo/cuantitativos, además de arbitrar los mecanismos necesarios de retroalimentación, para poder evaluar las repercusiones que sobre las audiencias ejercen los contenidos emitidos.

Comunicación Interna Biunívoca

Se trata de un enfoque de la comunicación interna practicado por las consideradas organizaciones «excelentes», que la utilizan como una «relación multidireccional y fluida entre todas las personas y áreas de la empresa, considerándose como una función más en cada puesto de trabajo». Facilita la transparencia y el trabajo en equipo, mediante un estilo de dirección basado en «el diálogo, el consenso, la creatividad y el hábito de propiciar la mejora continua». La correcta gestión de la comunicación BIUNÍVOCA depende de todos y cada uno de los componentes de la empresa y forma parte de la cultura empresarial, su acción principal consiste en el contacto directo y continuo entre ellos. Es una herramienta de gestión necesaria, útil y debe estar presente en todas las tareas, funciones y procesos que se desarrollen en la compañía.

La comunicación BIUNÍVOCA está compuesta por los siguientes elementos:

1. Audiencias

- Directas (tienen un papel dinamizador en la práctica de la comunicación; como herramienta de gestión han de convertirse en audiencias activas).
- Indirectas (tienen un valor fundamental para la empresa ya que son los proveedores y los clientes principalmente).

2. **Contenidos.** Parten de las informaciones que surgen de las fuentes de la comunicación interna institucional.
3. **Fuentes y emisores.** Todo componente de la organización puede ser fuente, emisor y audiencia.
4. **Canales y medios.** Son los marcos donde se desarrolla el trabajo habitual de las personas y los procesos que la realización de dichos trabajos conlleva.
5. **Mediciones y evaluaciones.** Requiere establecer mecanismos de retroalimentación en los canales/medios para poder contrastar los resultados con los obtenidos en las mediciones que se hagan desde la comunicación unívoca o institucional.

Condiciones de partida para una correcta implantación de la Comunicación Interna desde el enfoque de gestión basado en la Calidad Total:

1. Definir la comunicación interna además de cómo una función institucional «UNÍVOCA», como una importante herramienta de gestión BIUNÍVOCA.
2. La dirección de la empresa debe IMPLICARSE de forma manifiesta.
3. La comunicación interna debe estar INTEGRADA en el plan estratégico de la organización y llevarse a cabo de forma estructurada.
4. La situación actual de la empresa debe ser DIAGNOSTICADA y EVALUADA.

El Departamento/Responsable de Comunicación Interna

Distintos autores coinciden en afirmar que la comunicación interna es una responsabilidad compartida y que debe ser liderada por la más alta dirección de la compañía. Frases como «la gente quiere saber qué dice su jefe, no qué dicen sus compañeros o cuáles son los rumores» (Young y Post, 1993) o «la revolución pendiente de la comunicación interna sigue siendo la misma de hace años: que mi jefe hable conmigo» (Andreu Pinillos, 1998) y la necesidad real de generar una dinámica de comunicación coherente, que tenga en cuenta a todos sus públicos y sume esfuerzos para lograr desarrollar una **IMAGEN DE MARCA** que sea signo de identidad para toda la organización inciden en la importancia real que sustenta el hecho de que la alta dirección debe legitimar y marcar las líneas estratégicas de la comunicación interna, en cualquiera de sus tipos, adoptando medidas para dinamizarla y apoyarla, ya sea a través de un departamento/responsable formalmente establecido o como tarea directa del máximo dirigente de la compañía, pero siempre implicando en la misma a toda la plantilla, desde los ejecutivos, directores y mandos intermedios a los empleados.

En 1992 INFORPRESS, empresa especializada en comunicación y relaciones públicas, inició una serie de estudios sobre la Comunicación Empresarial en España. Sus resultados son significativos ya que están extraídos de una muestra de 259 empresas pertenecientes a distintos sectores. En el último estudio realizado en 1998, el 92% de las empresas encuestadas cuentan con un responsable de comunicación en sus organigramas, cuya denominación más aceptada es la de Director de Comunicación (35%), con una dependencia directa de los máximos responsables de la empresa alcanzando el 74% entre los que declaran depender del Presidente (22%), el Consejero Delegado (16%), y el Director General (36%). Estudios como éste constatan la importancia que las empresas reconocen a la comunicación y

el hecho de que, cada día más, esté considerada una herramienta estratégica de gestión.

En mayo de 1999, presentaron su última investigación «Estudio sobre la Comunicación interna en las Empresas Españolas», realizado en cooperación con la revista *Capital Humano*. Aunque la muestra estudiada es inferior a las anteriores, aporta datos interesantes sobre cuestiones específicas de comunicación interna. La mayoría de las empresas entrevistadas (93%) consideran la comunicación interna como un elemento estratégico; sin embargo, sólo el 56% de las mismas tienen un departamento de Comunicación Interna, lo que representa que existen empresas que establecen diferencias significativas entre la comunicación interna y externa si comparamos con el grado de implantación del Responsable de Comunicación (92%) del estudio anterior. De hecho el estudio nos muestra que la asignación de responsabilidad de la comunicación interna es muy diversa. Esta función se encuentra muy dividida entre el Departamento de Comunicación y el de Recursos Humanos (Director de Comunicación, 35%; Director de RR.HH., 25%; Director de comunicación Interna, 18%). Otro aspecto importante que incide negativamente en el correcto desarrollo e implantación de la comunicación interna es el presupuesto que se le asigna, ya que según este estudio existen diferentes criterios sobre las partidas que se deben incluir, produciéndose diferencias importantes que llegan a plantear insuficiencias en algunos casos.

Partiendo de la base demostrada en el sentido de que el grado de implantación de una responsabilidad específica de comunicación interna en las organizaciones es muy diversa, como nos muestra el estudio INFORPRESS y explica el profesor García Jiménez (1998) cuando asegura que los departamentos de comunicación reciben nombres muy diversos, están asociados a diversos departamentos y varían en el grado jerárquico que ostentan, siendo considerados órganos de línea o staff en función de la empresa o institución. A pesar de ello, existen una serie de responsabilidades en la comunicación interna que todo departamento o responsable de la misma debe conocer e intentar aplicar.

Responsabilidades de la comunicación interna

- Es muy importante asegurar las mediciones necesarias y recogida de «feed-back» para su traslado a la alta dirección. Un buen método para fomentar la comunicación dentro de la compañía es la técnica presentada por Williams y Byrne (1997) «feed-back 360°». Otra posibilidad es lo que en Francia se conoce como «el barómetro de la temperatura interna».⁷
- Transmitir los mensajes directamente ligados a la alta dirección, que tienen que ver con todos los temas que constituyen la identidad cultural de cualquier organización y que deben estar presentes, de forma latente, en todas las informaciones que proporciona la empresa o institución. Para lograrlo hay que canalizar y traducir correctamente los mensajes.
- Generar un constante flujo de informaciones y mensajes. Asesorando a la línea ejecutiva en las acciones y procesos de comunicación derivados de sus responsabilidades.
- Crear un marco general de información/comunicación que consiga que todas las informaciones internas respondan a una política definida, a un estilo homogéneo e integrado y no rivalicen ni compitan entre sí.

(Andreu Pinillos, 1998.)

Aspectos clave en la comunicación interna

- La comunicación con los empleados es un proceso de gestión de gran importancia, no un conjunto de productos sin más. La comunicación interna se veía como la utilización de boletines informativos y vídeos, y ahora se concibe como un proceso vital para fomentar el aprendizaje de la organización, el cambio y la mejora de la misma.
- Para que la comunicación interna sea eficaz debe ser siempre coherente, en todo tipo de circunstancias y condiciones. Lo que funciona en épocas malas, funciona también en las buenas. Es importante que las empresas adopten un compromiso con la comunicación continua con los empleados, y no su utilización como medida de emergencia, exclusivamente.
- Todo directivo es un comunicador. Cuando este principio se lleva a la práctica, el papel del personal de comunicación pasa de ser «los que lo hacen» a ser los que «lo facilitan»; de este modo, el énfasis se pone en las necesidades de los distintos clientes y audiencias. Así es como la comunicación con los empleados se convierte en una actividad que añade valor a la empresa moderna, y además de forma duradera.

(Young y Post, 1993.)

6. Se trata de un sistema que permite a clientes, proveedores y a los propios empleados de la empresa manifestar sus impresiones sobre la actitud de los directivos.

7. Borriñi (1997). *La Empresa Transparente*. pág.105.1

El Director de Comunicación Interna

A pesar de la variedad organizativa con la que, anteriormente hemos visto, se afronta la implantación y desarrollo de la comunicación interna en las empresas, todo parece indicar que aunque el punto de partida ha de ser la implicación y apoyo de la más alta dirección de la empresa en el desarrollo correcto de una comunicación eficaz, ésta debe ser dirigida por un responsable o un equipo de personas especializadas, cuyo número se definirá en función del tamaño de la organización.

La creación de un puesto responsable o un departamento de comunicación interna demuestra la importancia que la dirección de la empresa concede a esta disciplina. Se manifiesta según Westphalen (1993) en el deseo de:

- Adaptar la comunicación a la evolución de las relaciones interpersonales dentro de las organizaciones, las cuales están pasando progresivamente de una estructura denominada tayloriana (de jerarquía vertical estricta) a una más flexible («a la japonesa», según algunos) basada en la atribución de responsabilidades a cada empleado y en el trabajo de equipo.
- Paliar las insuficiencias de los cuadros directivos en sus funciones de comunicación.
- Asegurar la coherencia entre las diversas políticas de organización interna: reclutamiento de personal, dirección de recursos humanos, formación.
- Homogeneizar el discurso interno y externo de la empresa.
- Asegurar los lazos entre los diferentes sectores sociales de la empresa: la dirección, los asalariados, los sindicatos.

Misión y Funciones

«El responsable de comunicación interna es esencialmente el encargado de la elaboración y de la puesta en marcha de una estrategia de comunicación interna» (Westphalen, 1993). De este cometido se derivan las siguientes obligaciones:

- Valorar los mensajes emitidos por la dirección (circulación «descendente»).
- Asegurar la difusión de la información y controlar su recepción óptima por parte del público al que se dirige.
- Suscitar un hábito de comunicación entre los cuadros directivos de la empresa a fin de establecer un verdadero «tejido» de redes de información.

- Asesorar a los directivos y a todos los responsables internos que tengan algún problema de comunicación que resolver (redacción de una circular, escritura de un discurso, organización y desarrollo de una reunión, etc.).
- Mantener relaciones diarias con los representantes del personal.
- Favorecer y mantener un buen clima social.

Esto se complementa con la misión que desde el enfoque del Club Gestión de Calidad se le atribuye al responsable de comunicación interna, que en sus dos apartados de comunicación UNÍVOCA Y BIUNÍVOCA se recoge en el siguiente cuadro:

Misión del responsable de comunicación interna:	
En Comunicación Interna UNÍVOCA	En Comunicación Interna BIUNÍVOCA
<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar canales, implantarlos, hacer su mantenimiento, realizar y distribuir los medios y vehículos que se decidan. 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar los canales/medios que se implanten. • animar la práctica de dicha comunicación. • facilitar el necesario entrenamiento en técnicas de comunicación.

Funciones del Responsable de Comunicación Interna
<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar el Plan de Comunicación a partir de las necesidades reales. • Difundir el esquema de prioridades de la comunicación en la empresa. • Establecer los mecanismos de acceso a la información. • Racionalizar, homogeneizar y normalizar los soportes. • Analizar las demandas de información. Conocer las innovaciones, etc.

(Club Gestión de Calidad, 1997.)

Perfil del Director de Comunicación Interna

Ha de ser un profesional con capacidad de acción, preferiblemente experto en comunicación, competente en materia de recursos humanos y gestión. Con suficiencia para dirigir su actuación hacia objetivos a largo plazo. Las empresas necesitan al frente de esta responsabilidad una persona de confianza que conozca la empresa y sus valores corporativos, por lo que la promoción del personal interno a la hora de ocupar este cargo es bastante habitual en nuestro país. De hecho, el estudio INFORPRESS (1999) revela

que el 63% de los responsables de comunicación interna lleva como mínimo cinco años de antigüedad en la compañía. Esta práctica comporta un riesgo según Whestphalen es que se consigue un profesional con «la virtud de conocer la casa pero que todavía está poco experimentado/a en las prácticas de comunicación interna».

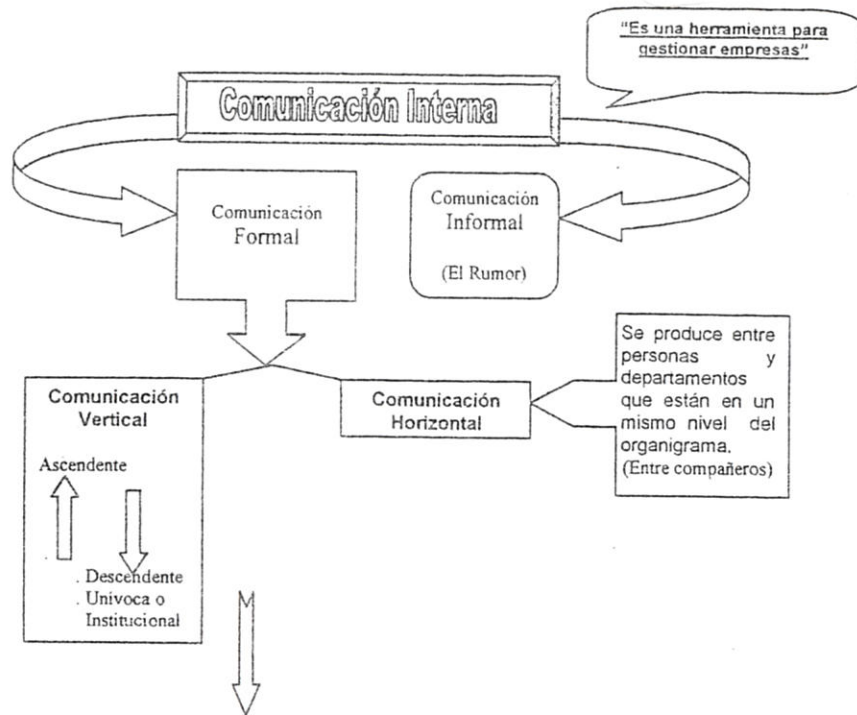
El cargo de Director de Comunicación Interna no está muy definido dentro de la estructura de las empresas, por lo que las titulaciones que ocupan este cargo son muy diversas; de hecho es una profesión pluridisciplinar. En 1998, los directores de comunicación de las empresas españolas presentaban un perfil mayoritario de licenciados en Ciencias de la Comunicación: entre los licenciados en Periodismo, Publicidad y Relaciones Públicas ocupaban el 37% de los cargos. Sin embargo este porcentaje no se corresponde con las titulaciones de los directores de comunicación interna, que en 1999 presentaban un abanico mucho más amplio, siendo los licenciados en Ciencias de la Comunicación un 13% (Inforpress, 1998 y 1999).

Frases para recordar

1. «La Comunicación Interna dinamiza el entramado social de la organización, dotándola de una filosofía de acción, y canaliza las energías internas de los integrantes de la misma para lograr mayor eficacia y competitividad.» (Álvarez, T. y Caballero, M., 1998).
2. **La Comunicación Interna sirve para:**
 - a) Contar la historia económica de la empresa y de su colectivo humano, informando y reforzando la cultura de la empresa.
 - b) Unir pensamientos favorables a la cohesión (optimizando en desarrollo organizacional) y actitudes favorables a la coherencia en las tareas (agilizando y dando calidad a los procesos) implicando a todos los componentes de la empresa.
 - c) Obtener nuevos comportamientos y nuevas mentalidades, proyectando un lenguaje común en toda la empresa y una voluntad de hacer juntos.
3. **Objetivo de Comunicación en un proceso de cambio cultural:** «Lograr la adhesión de todas las personas con un proyecto o misión, movilizándolo a todos y cada uno hacia el logro de objetivos compartidos».

* Fuente: Justicia, A. (1997). Apuntes para clase impartida en el Máster DCEI.

Resumen Esquemático



Común. Descendente		Común. Ascendente	
Medios	Funciones	Medios	Funciones
<ul style="list-style-type: none"> • Publicaciones • Soportes Pared • Hojas Informativas • Tablones Anuncios • Guía Empresa • Folletos • Campaña Pub. • Carteles • Promociones • Videos • Canales Audio 	<ul style="list-style-type: none"> • Dirigir • Informar • Transmitir instrucciones y órdenes • Interrogar • Facilitar el FeedBack • Facilitar información 	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones • Entrevistas • Jornadas Despachos Abiertos • Círculos Calidad • Guía Empresa • Notas • Teléf. servicios • Encuestas • Sistemas sugerencias 	<ul style="list-style-type: none"> • Retroalimentación a directivos • Permite comprobar la efectividad de la com. descendiente • Aliviar tensiones • Estimula la participación • Lograr el compromiso de todos • Intensificar la cohesión de la organización

Bibliografía

- Álvarez, T. y Caballero, M. «Vendedores de Imagen. Los retos de los nuevos gabinetes de Comunicación», Ediciones Paidós Ibérica, S.A., Barcelona, 1998.
- Andreu Pinillos, A. «Comunicación Interna, un paseo por el tiempo», Harvard Deusto Business Review, Ediciones Deusto, S.A., enero/febrero 1996.
- Andreu Pinillos, A. «La batalla de la comunicación interna», Harvard Deusto Business Review, Ediciones Deusto, S.A., enero/febrero 1998.
- Borrini, A. «La empresa transparente», Ed. Atlántida, S.A., Buenos Aires, 1997.
- Cadwell, J. B. «La comunicación en la Empresa», Ed. INDEX, Madrid, 1975.
- De Manuel Dasí, F. y Martínez-Vilanova Martínez, R. «Comunicación y Negociación Comercial», Ed. ESIC, Barcelona, 1995.
- Fernández Collado, C. «La comunicación en las organizaciones», Ed. Trillas, México, 1991.
- García Jiménez, J. «La comunicación interna», Ed. Díaz de Santos, Madrid, 1998.
- Gonzalo Molina, P. «La comunicación Interna en la Empresa», Ed. Universidad Complutense de Madrid, 1989.
- Justicia, A. y otros. «La adhesión de las personas y la calidad total. La comunicación interna», Edita Club Gestión de Calidad, Madrid, 1997.
- Kreps, G. L. (2ª Edición) «La Comunicación en las Organizaciones», Ed. Addison-Wesley Iberoamericana (Completar refª Bibliográfica Biblioteca).
- Lucas Marín, A. «La Comunicación en la Empresa y en las Organizaciones», Bosch Casa Editorial, S.A., Barcelona, 1997.
- Martín Martín, F. «Comunicación Empresarial e Institucional», Ed. Universitas, S.A., Madrid, 1998.
- Martínez de Velasco, A. y Nosnik, A. «Comunicación Organizacional, práctica (manual gerencial)» Ed. Trillas, México, 1988.
- Ramos Corrales, E. «La estrategia de comunicación en la empresa». Harvard Deusto Business Review, Ediciones Deusto, S.A. (Referencia nº 94007)
- Ramos Padilla, C. G. «La Comunicación. Un punto de vista organizacional» Ed. Trillas, México, 1991.
- Rogers, E. M. y Agarwala-Rogers, «La Comunicación en las Organizaciones», Ed. McGraw-Hill, México D.F., 1980.
- Stuller, J. «La democratización de las comunicaciones internas y la sobreinformación» Harvard Deusto Business Review, Ediciones Deusto, S.A., 1999.
- Villafañe Gallego, J. «Imagen Positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas» Editorial Pirámide, S.A., Madrid, 1998.
- Westphalen, M. H. «La Dirección de Comunicación. Prácticas profesionales. Diccionario Técnico», Ediciones del Prado, Madrid, 1993.
- Williams, M. y Byrne J. «El cambio continuo y la comunicación interna», Harvard Deusto Business Review, Ediciones Deusto, S.A., marzo/abril 1997.
- Young, M. B. y Post, J. E. «Los ocho principios de la comunicación eficaz», Harvard Deusto Business Review, Ediciones Deusto, S.A., junio 1993.