



Abril 2017 - ISSN: 1696-8360



LA RELACIÓN ENTRE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y ESTRATEGIA

Julio Alvarado Zabala
jalvarado@uagraria.edu.ec

José Torrech
jtorrech@uagraria.edu.ec

Carlos Yance Carvajal
cyancec@gmail.com

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Julio Alvarado Zabala, José Torrech y Carlos Yance Carvajal (2017): "La relación entre la comunicación interna y estrategia", Revista Contribuciones a la Economía (abril-junio 2017). En línea: <http://eumed.net/ce/2017/2/estrategia.html>

RESUMEN.

La comunicación interna es un elemento importante en el éxito del negocio, siendo su falta un rubro costoso. El proceso de comunicación implica el intercambio de información entre empleados y otros miembros de una organización. Este documento proporciona detalles sobre la comunicación interna y cómo crear una estrategia eficaz que permita lograr los objetivos internos. El estudio revela varios puntos de vista del tema, incluyendo el enfoque de los interesados y la teoría organizacional. El proceso de formulación estratégica comienza con el desarrollo de una matriz de comunicación interna, esta determina diferentes niveles de comunicación y los actores importantes en cada nivel. Es especialmente allí donde la teoría de los participantes entra en juego en relación con la formulación de una estrategia de comunicación interna. Una estrategia efectiva formulada puede traer muchos beneficios a la organización, mejora el compromiso y el sentido de pertenencia de empleados a sus organizaciones, reduce los conflictos mejora el rendimiento, crea una fuerza de trabajo informada, articula la misión y los objetivos de una organización, promueve la creatividad y la innovación. Básicamente, el artículo muestra que la comunicación interna crea incentivos para un mejor desempeño.

Julio Alvarado Zabala: Ingeniero en Sistemas Computacionales de la Universidad Estatal de Milagro – UNEMI. Máster en Diseño Curricular de la Universidad de Guayaquil. Docente Titular Auxiliar en la Universidad Agraria del Ecuador.

José Torrech: Doctor of Business Administration (Ph.D Candidacy Florida Institute of Technology). Master of Business Administration (City University of New York) Docente Universidad Agraria del Ecuador.

Carlos Yance Carvajal: Analista de Sistemas, Escuela Superior Politécnica del Litoral. Licenciado en Sistemas de Información, Escuela Superior Politécnica del Litoral. Magister en Administración de Empresa, Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil. Docente de la Universidad Estatal de Milagro.

Palabras clave: comunicación, comunicación interna, estrategia, organización.

ABSTRAC

Internal communication is an important element in the success of any business. Communication gaps or breakdowns can be costly to an organization. The communication process involves exchange of information among employees and other members of an organization. This paper provides insights into internal communication and how to create an effective strategy that will achieve internal objectives. The study reveals various perspectives of internal communication, including stakeholder approach and organizational theory. The strategic formulation process should start with development of an internal communication matrix. The matrix determines various levels of communication and important actors at each level. This is notably where the stakeholder theory comes into play in relation to the formulation of an internal communications strategy. An effectively formulated strategy can have many benefits to an organization, it enhances employees' commitment and sense of belonging to their organizations, reduces conflicts improves performance, creates an informed workforce, articulates an organization's mission and goals, and promotes creativity and innovation. Basically, the paper shows that internal communication creates incentives for improved performance.

Key words: communication, internal communication, strategy, organization.

I. INTRODUCCIÓN

El colapso de la comunicación a través de las diferentes brechas, tiene un devastador potencial para cualquier negocio considerando el ritmo rápido en el cual la competencia y urgencia en los negocios son prominentes en el moderno mundo corporativo. En campos críticos como la prestación de salud en hospitales, la comunicación es un problema que demanda mucha atención con nefastas consecuencias antes de un colapso. De acuerdo a The Joint Commission (2010), existe una desafortunada frecuencia en la cultura de la pobre comunicación entre los profesionales de la salud, la cual ha terminado en graves errores médicos y rotación de empleados. El papel de los hospitales y los trabajadores de la salud particularmente es mejorar los resultados de los pacientes, tratar con los escasos de los recursos humanos y mantener una alta calificación entre los pacientes y satisfacción de los empleados; al realizar estos roles, los profesionales de la salud son capaces de brindar efectividad y eficiencia e incluso seguridad y cuidado a los pacientes. En el contexto generalizado de cualquier industria y por razones de organización, la comunicación es una herramienta utilizada para alcanzar eficiencia a través de la transmisión implícita de conocimiento, información y destrezas desde el que la emite hasta el receptor final a través de una serie de vías o procesos que abarcan desde la creación, encriptación y decodificación de los mensajes.

La comunicación interna se ha hecho tremendamente importante en los negocios, permitiendo la evaluación de un compromiso y el desarrollo profesional. La comunicación interna, por lo tanto, se refiere a la interacción entre los empleados de una organización y otros miembros de la misma. También puede ser definida como relaciones internas o relaciones publicas internas (Cutlip, Center, and Broom, 2006).

Algo vinculado a la comunicación interna, es la estrategia corporativa que no es otra cosa que un grupo de tácticas que las organizaciones se proponen para alcanzar los objetivos a largo plazo y que de igual forma tienen impacto en una ganancia a largo plazo. Por lo tanto, es evidente que la comunicación interna y las estrategias cooperativas están mutuamente incluidas, de tal manera

entender la importancia de su contribución dentro de la institución está ligado con el alcance de los objetivos organizacionales

II. DESARROLLO

La comunicación interna

La comunicación es el intercambio entre el que envía y el que recibe. Sin embargo, hay modelos, tales como el modelo de comunicación de Shannon-Weaver, el cual muestra elementos complejos de comunicación para incorporar aspectos mucho más allá del que envía y recibe los elementos (Fenech, 2013). Este modelo por lo tanto representa los elementos integrales dentro de los procesos de comunicación, sin embargo, no alcanza a reconocer plenamente las complejidades asociadas con la comunicación humana, pero sigue siendo un modelo competente para explicar el proceso. Lejos de la simplicidad del modelo de Shannon-Weaver es necesario afirmar que la comunicación puede ser interna o externa. En los últimos años, la diferencia entre la comunicación interna (entre, por ejemplo, empleados de una organización) y la comunicación externa (por ejemplo, clientes) era bastante sencilla, pero, con los cambios en los horarios y el advenimiento de los avances tecnológicos, así como nuevas herramientas de comunicación tales como correo electrónico, intranet, internet, videos y boletines de noticias en línea han provocado diferencias muy complejas. Pues como lo manifiesta (Cornelissen, 2004). “*La brecha entre la comunicación interna y externa ha aumentado exponencialmente y se convirtió en indefinida*”, por lo tanto, el supuesto que se mantiene, es que la comunicación interna existe como un concepto independiente en comunicación con una clara distinción de comunicación externa.

La comunicación organizacional como un campo independiente de estudio examina la comunicación y el comportamiento de la organización como conceptos interdependientes que pueden ser ambos descritos de varias maneras. Este campo de estudio está interesado en las preguntas de uso simbólico del lenguaje, el medio por el cual las organizaciones funcionan, y las metas hacia donde se trabaja. El campo de la comunicación organizacional enfatiza en gran medida la relación entre las organizaciones y las dinámicas de comunicación existentes dentro de ella. Académicos con participación en la comunicación organizacional afirman que todos los medios de comunicación no son más que parte de un todo integrado (Cheney y Christensen 2001). A la inversa, hay otras ideologías que afirman la existencia de la comunicación interna y externa, como los sectores estrechamente vinculados en la comunicación. Esto está lejos del pasado donde los dos eran entidades separadas, debido a la supresión de los difusos límites de la organizacionales (Cornelissen, 2004). Además, esta escuela de pensamiento utiliza los términos "comunicación organizacional externa" y "relaciones públicas, marketing, y los asuntos de gestión de marketing. Indistintamente, el empleo de la primera para fines de claridad y el segundo para la definición. Para evitar la ambigüedad y la confusión de términos Cheney y Christensen (2001) advierten contra el referirse a cualquiera de las comunicaciones externas e internas sin indicadores claros ya que la separación de los dos es cada vez más convertirse en algo sin relevancia.

El contexto de este argumento es quizás cimentado por el ejemplo de que la comunicación interna sufre cambios y se convierte en externa inmediatamente, como cuando un correo electrónico se entrega al público, o cuando un boletín de noticias del trabajo encuentra su camino a la casa de un trabajador (Welch y Jackson, 2007). Por lo tanto, el dominio de la comunicación organizacional se encarga de la comunicación como un proceso más que como un evento. De acuerdo con Ampofo-Bekoe (2014), desde 1989, el foco de la comprensión y el campo de la comunicación

organizacional se ha desplazado ampliamente para valorar una integración de la comunicación externa e interna que ofrece borrosos límites entre los dos.

En el enfoque de Van Riel (1995) sobre la comunicación interna, sostiene que los puntos de partida comunes para cualquier actividad de comunicación son la imagen, la estrategia y la identidad, mientras que los tres tipos de comunicación corporativa incluyen la gestión, estrategias de organización y comercialización (Véase Figura 1).

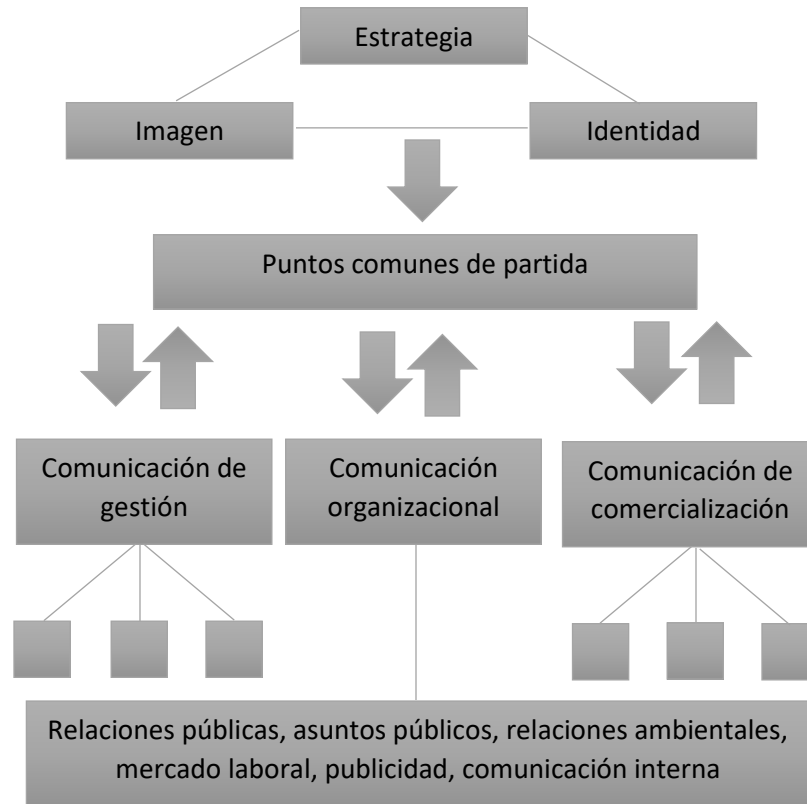


Figura 1: Modelo integrado de comunicación corporativa. Welch & Jackson (2007). Rethinking Internal Communication: A Stakeholder Approach.

Teniendo en cuenta el alcance de este punto de vista, existe una relación entre la comunicación y la gestión de la comunicación con la finalidad de servicio al acceso a los recursos, que incluye los recursos humanos. En el asunto de comunicación de marketing Van Riel no incluye las relaciones públicas como parte de esta comunicación como muchos otros recursos de marketing muestran inclinación a hacerlo. Por definición, la comunicación de marketing esta precisamente relaciona con la publicidad, la venta personal, correo directo, y el patrocinio. Por lo tanto, la comunicación interna es considerada un componente integral de las siete facetas de la comunicación organizacional, junto con los asuntos públicos, relaciones públicas, relaciones con los inversionistas, la publicidad corporativa, comunicación ambiental, y las comunicaciones del mercado laboral o contratación (Welch y Jackson, 2007).

Tomando la perspectiva de los grupos de interés hacia la definición de la comunicación interna, este concepto se entiende como la gestión profesional de los contactos e interacciones entre todas las partes interesadas dentro de una organización. La importancia de este enfoque es su utilidad

en que la afirmación de la comunicación interna es un enfoque estratégico al tiempo que reconoce a los participantes de los grupos de interés en el proceso de comunicación interna.

A partir de este argumento, la comunicación interna es un proceso profesional con gran valor, ya que denota el papel de esta forma de comunicación en la gestión estratégica de la organización.

El uso de contactos e interacciones en la definición de la comunicación interna con relación a la perspectiva de las partes interesadas es igualmente importante. Sin embargo, por la razón de que el resultado de la interacción es la formación de las relaciones, es necesario y conveniente incluir las relaciones en la propia definición de la comunicación interna.

Van Riel (1995) apoya este punto al reconocer el papel de la gestión de las relaciones en la comunicación interna. Por otra parte, Cornelissen (2004) asume un punto de vista táctico para las comunicaciones internas que define al hacer hincapié en métodos tales como boletines internos y la intranet que son los medios a través los cuales las empresas se comunican con sus empleados en un entorno de comunicación interna. Este se enfoca en la táctica, sin embargo, carece del sentido de la comunicación interna, visto como un componente de la gestión estratégica.

No obstante, pone de relieve la necesidad de reconocer los medios de comunicación y el contenido del mensaje comprometidos por extensión en la comunicación interna, por lo tanto, a partir de la discusión de Van Riel y Cornelissen, la comunicación interna se entiende, como la gestión estratégica de las interacciones (contactos) y las relaciones entre las partes interesadas de todos los niveles dentro de las organizaciones. A partir de esto, es más fácil sospechar de una relación entre la comunicación interna y la gestión estratégica.

Enfoque de los grupos de intereses hacia la comunicación interna.

Teniendo en cuenta que la comunicación interna es en gran medida la gestión estratégica de interacciones y relaciones entre los interesados, en todos los niveles dentro de las organizaciones, es que todas estas personas interesadas deben ser correctamente identificadas.

Este proceso de identificación podría parecer un paso obvio y en el pasado ha sido defendido, pero así mismo criticado por autores como L'Etang (2005). En su rechazo, critica la tendencia existente entre los escritores que hablan sobre la comunicación interna para tratar a los empleados como una entidad unitaria y emplea el término público como un reemplazo para empleados.

Sin embargo, accionistas, es el término preferido por los autores como se refleja en la teoría de los accionistas, donde en la mayoría de discusiones utilizan los términos accionistas y público, en lugar de accionistas y los empleados. Según el punto de vista de los accionistas en la comunicación interna, se definen como cualquier grupo o individuo cuya participación colectiva tiene el potencial de afectar o ser afectados por los resultados de los objetivos de la empresa. El enfoque de los accionistas insta a las organizaciones a ser más sensibles y receptivos a las influencias de su entorno externo a través de la adopción de análisis situacionales y que amplíen la comprensión de sus propios grupos externos.

Es igualmente importante que las organizaciones reconozcan el efecto de los grupos de intereses externos cuando se habla de temas que afectan a los internos. Por lo tanto, las partes interesadas internas deben ser vistas como el vehículo a través del cual los gerentes interactúan con los grupos de intereses externos. Las partes interesadas internas, en este caso, incluyen al personal como al gerente en donde se clasifican a: el jefe y sub-jefe, miembro del equipo y entidades internas, tales como directores de filiales y departamentos relacionados.

El apartar a los grupos de intereses internos puede ser abordado desde múltiples ángulos. Organizaciones de diferentes sectores a menudo tienen diferentes agrupaciones de empleados en función de su propósito particular. Por ejemplo, en el Reino Unido los grupos en la educación superior, se identifican comúnmente como manual y auxiliares, de apoyo académico administrativo, de investigación y académicos.

Por el contrario, los niveles estructurales podrían utilizarse en la identificación de los grupos de intereses de organizaciones más amplias, los cuales consisten con los distintos niveles obtenidos Cheney y Christensen (2001). Estos niveles, para los autores, consisten en: la gestión estratégica, gestión de equipos y proyectos, y gestión ordinaria diaria.

La teoría de los participantes defiende que tener diferentes grupos que tienen diferentes intereses en la organización, tanto a través de la teoría, se anima a los administradores a tener en cuenta a estos grupos.

Una relación entre la teoría de los participantes y por lo tanto la comunicación interna se dio debido a la identificación de los participantes que representan a diferentes grupos de interés en niveles variados en las organizaciones.

La siguiente tabla ofrece una perspectiva de la diferenciación de los empleados acerca de la relación entre la teoría de las partes interesadas y la comunicación interna.

Tabla 1. Diferenciación de los empleados utilizando la teoría de los participantes y la comunicación interna.

Gestión estratégica	Estos incluyen la coalición dominante, la alta dirección o gerentes estratégicos (CEO's, senior, equipo de gestión)
El día a día de gestión	Este se compone de los supervisores, mandos intermedios o gerentes de línea (directores, jefes de departamento, jefes de equipo, líderes de la división; presidente del consejo de directores de línea): equipo de trabajo (departamentos, divisiones); y los equipos de proyecto (internos grupo de revisión, el grupo de aplicación de correo electrónico de toda la empresa).

Fuente: Elaboración de los autores

En el caso de que, los grupos de interés, niveles organizacionales, y los participantes se consoliden, el efecto de esta unión es la sugerencia de una serie de facetas interrelacionadas de comunicación interna. El efecto posterior es la realización de la definición previa de la comunicación interna que propone que, esta forma de comunicación organizacional es la técnica de gestión estratégica donde las interacciones (contactos) y las relaciones entre las partes interesadas dentro de una organización se consideran las estrategias.

Estos contactos se manejan sobre todo a través de varias dimensiones interrelacionadas que incluyen la comunicación interna corporativa, línea de mando interna, proyecto interno entre iguales, y las comunicaciones internas de los equipos. Estas caras de la comunicación interna están relacionadas entre sí y se consideran dimensiones de la misma.

Teoría de la organización hacia la comunicación interna

La teoría de la organización de acuerdo con Weick es fundamental para comprender la dinámica y la importancia de la comunicación y su eficacia dentro de las organizaciones. A partir de la teoría, su proponente afirma que, la imprecisión de la información es un componente inherente de cada organización (Mutihac, 2010).

Weick, un teórico de la organización, es largamente acreditado por su papel en el establecimiento de la noción de la creación de sentido en la comunicación organizacional. En su aportación, afirma su autoridad, proponiendo que la información es el componente universal de todos los procesos de la organización.

“El problema es que hay demasiados significados, y no muy pocos. El problema que enfrenta el sentido de decisiones es uno de equivocidad, ninguno de incertidumbre. El problema es la confusión, no la ignorancia”, (Mutihac, 2010).

Con el problema de la ambigüedad en la comunicación, las organizaciones se enfrentan a torrentes abrumadores de información de todas las direcciones y por lo tanto se ven obligados a asumir el papel de permitir a los empleados para determinar la interpretación de estas piezas de información que mejor se adapten a los intereses de la organización.

Mutihac (2010), explica que la eliminación de la imprecisión en la información es un proceso interpersonal que requiere la participación de al menos dos partes para conectar comportamientos específicos con el fin de llegar a un consenso sobre la implicación de la información que se transmite.

Por lo tanto, los empleados y los miembros de una organización podrían emplear la comunicación como una herramienta para promover la adecuada interpretación a otros inconvenientes. A través de hacer interpretaciones que resuelven la imprecisión de la comunicación, las organizaciones tienen el potencial de crear mejores prácticas de las culturas a través de permitir una mayor toma de decisión de los empleados.

Esto significa que los empleados deben analizar críticamente la información vaga y adoptar interpretaciones preferidas previo acuerdos, los cuales luego pueden ser importantes en el manejo de la información y la retención (Mutihac, 2010).

La importancia de comunicación interna

La importancia de la comunicación interna está estrechamente ligada a la relación que tiene con la estrategia organizacional. Con su papel estratégico fundamental en las organizaciones y una fuente probable y efectiva de la ventaja competitiva estratégica, tal vez sea cierto que las organizaciones con un bien estructurado, operativo y competente sistema de comunicación, tienen una mayor oportunidad de desarrollar estrategias que son más relevantes, por lo tanto, son propensas a operar de manera más eficiente.

Tal vez las organizaciones no pueden existir sin comunicación, la comunicación interna es esencial para la supervivencia y el crecimiento organizacional. Por esta razón la comunicación interna tiene un papel considerable en la ejecución del programa de gestión del cambio, la comprensión de los factores que impiden o permiten la comunicación efectiva dentro de una organización se vuelve útil. Hay una necesidad excepcional para las organizaciones para asumir diferentes enfoques hacia la comunicación interna en función de sus tipos y tamaños, su cultura organizacional, estilo de gestión, financieras y de recursos humanos, y la medida en la que el medio ambiente en que operan es estable.

Un número de factores son notablemente responsable de la constante y creciente necesidad de información. Por regla general, la información es fundamental para el proceso de toma de decisiones; por otra parte, la autodeterminación en el mundo corporativo acelera la creciente demanda de información y conocimiento entre los empleados y partes interesadas. Es cierto que las organizaciones ostensiblemente ejemplares con estructuras eficaces tienen sistemas de gestión con una alta capacidad de informar a los empleados a través de la comunicación interna y las funciones de participación en los procesos de toma de decisiones.

Es importante tener en cuenta que el aumento de la participación en procesos de toma de decisiones por parte de los empleados de nivel inferior a menudo se ha informado que tienen efectos potenciales en el proceso de toma de decisiones. Como lo han argumentado Forman y Argenti (2005), sobre los empleados que participan en los procesos críticos de toma de decisiones, indicando que estos demuestran niveles más altos de satisfacción en el trabajo, así como un mejor compromiso con la organización. Es común para los diversos autores que relacionen a la comunicación interna con la ventaja competitiva y como fuente de recursos importante para una organización, es tal vez el argumento de la ventaja competitiva que la relación entre la comunicación y la estrategia es mayor. Factores como la alta satisfacción de los empleados y la moral son contribuyentes directos a la baja rotación y alta retención de los empleados, que es bastante fácil de relacionarlo con la estrategia organizacional.

Con los años, el contexto de la comunicación interna ha visto un considerable cambio a un ritmo rápido, lo que lleva al desafío de mantenerse al día con este ritmo acelerado, por tanto, el control y contratación de más medios de comunicación, así como la reducción de la contaminación y la disciplina en la misma es cada vez más difícil.

Con el caos de la información desde la administración destinada a aumentar y mejorar la comprensión general, la comunicación interna ya no es estática. Por otra parte, como un factor de la estrategia, la comunicación tiene el deber de tratar, instruir a los empleados, su motivación, y la gestión de cambios. (Gaither, 2012)

Por lo tanto, la comunicación interna competente y ejemplar implica que los miembros de una organización, en cada nivel dentro de la estructura, tienen que entender la necesidad del cambio, el efecto de estos cambios en el negocio y el papel de cada individuo hacia la consecución del cambio deseado. En primer lugar, la eficacia y el compromiso de los empleados está principalmente en sus conocimientos individuales y la comprensión de las cuestiones estratégicas dentro de la organización. La necesidad de gestionar la comunicación es global y requiere que el intercambio de información se gestione bien para evitar confusiones innecesarias durante la implementación de los cambios. Por lo tanto, la información debe ser concisa, precisa y veraz, de preferencia utilizando medios de amplia cobertura y de alto impacto.

Es por esto que la comunicación integral debe ser un facilitador para la mejor comprensión de la estrategia, menor resistencia al cambio, y mejor compromiso con los objetivos y la cultura de la organización. Algunos criterios que justifican la importancia de la comunicación interna, se muestran en la Tabla 2.

Tabla 2: La importancia de la adopción de una estrategia de comunicación interna.

Crear una visión común y reducir la capacidad de los conflictos de trabajo reduciendo la ambigüedad de los mensajes o ideas.
Fomentar la formación de una cultura de trabajo de apoyo y el intercambio de conocimientos mientras que cada uno trabaja con las mismas reglas.
Motivar a un mejor rendimiento mediante la vinculación de los esfuerzos individuales y de equipo con un enfoque de sistemas de pensamiento “cuadro grande” que rompe con eficacia los feudos personales o departamentales.
Permitir la revisión de la actividad empresarial y proporcionar los canales para medir el éxito futuro.
Alentar sentido de pertenencia en todos a través de estar enterado de lo que está pasando
Asegurar el uso eficiente de los recursos, dando prioridad a las demandas conflictivas.
Crear un lugar de trabajo donde todos los empleados sean informados y trabajan para alcanzar los mismos objetivos a través de una dirección clara en las actividades cotidianas.
Capacitar a los empleados para tomar mejores y más informadas decisiones a diario y que están alineadas con el cumplimiento de los objetivos de negocio a largo plazo.
Promover una comprensión clara y compartida de los procesos de cambio y lograr compromiso para el cambio, así como contrarrestar la innecesaria ansiedad de los empleados por el cambio.
Mejorar la comprensión de los empleados y las respuestas a las necesidades de otros.
Permitir que todos los empleados sean capaces de articular los negocios ' misión, valores y objetivos y apoyar esos objetivos de negocio.

Fuente: Elaboración de los autores

Comunicación corporativa interna

El otro aspecto de la comunicación interna resulta significativo, ya que pone énfasis en la comunicación entre todos los empleados que tratan de este modo un vacío declarado por Forman y Argenti (2005). Ambos académicos y profesionales hacen hincapié en la función de una comunicación clara, confiable y sin interrupciones en el desarrollo del compromiso de los empleados. La implicación de esto es que los gerentes corporativos internos de comunicación tienen la capacidad de contribuir a la participación de los empleados en toda la organización. El alcance de la comunicación corporativa interna se define como la comunicación entre las partes interesadas internas de una organización y sus gestores tácticos, destinados a impulsar el compromiso con la organización, pertenencia a la organización, el conocimiento de su entorno cambiante, y la comprensión de sus objetivos variables.

Los administradores y los mensajes

Las cuatro flechas que se emiten desde el centro de la matriz de la gestión estratégica de la comunicación se enfocan en que las representaciones indican la interacción con los mensajes

corporativos y que las restantes flechas expresan el objetivo de la comunicación corporativa interna. (véase Figura 2)

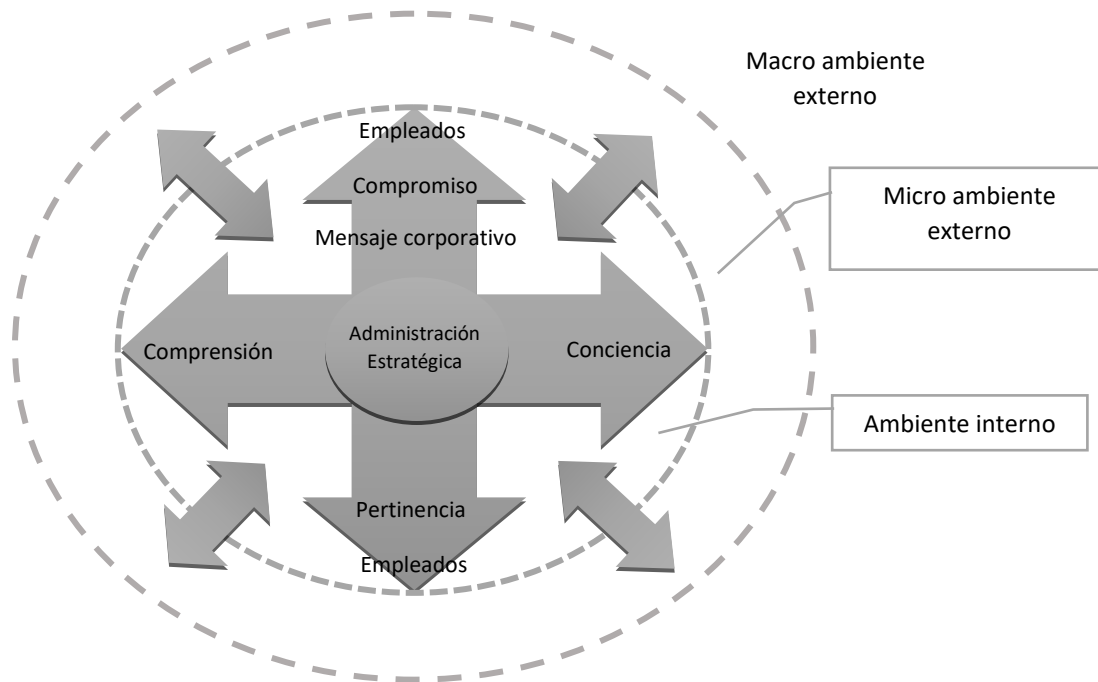


Figura 2: Matriz de Comunicación Interna. Welch y Jackson (2007). Rethinking Internal Communication: A Stakeholder Approach.

Las conclusiones de la Excellence Study Research Stream (ESRS), en su discurso, reconoce la doble trayectoria de la simetría comunicacional como esencial para la fructífera comunicación interna. Este enfoque define la comunicación bidireccional simétrica como modelo de relaciones públicas, que *“intenta equilibrar los intereses de la organización y su público, esta se basa en la investigación, y utiliza la comunicación para gestionar los conflictos con las estrategias públicas. Los practicantes de las simetrías, tienen motivaciones mezcladas, pues son leales tanto a sus empleados como a los públicos de sus organizaciones”* (Tourish y Robson, 2006).

Si bien algunos analistas describen la comunicación bidireccional simétrica inapropiada, de igual forma tienen en cuenta que una disposición simétrica de la comunicación interna es parte de las cualidades de las grandes organizaciones, por lo tanto, no es razonable proponer que es coherente dirigir la comunicación interna corporativa como una comunicación en viceversa.

En organizaciones más pequeñas, comúnmente es ilógico la posibilidad para los gerentes estratégicos el cumplir con la metodología y la discusión abierta con los expertos. La comunicación restringida de los administradores hacia todos los gerentes es inevitable y fundamental.

La comunicación restringida es apropiada en circunstancias en que la consistencia de los mensajes es crítica y por esta situación, el método interpuesto para la comunicación es una decisión fundamental y el vital.

La comunicación considerada mediada es aquella que implica el uso de algunos tipos de medios de comunicación tales como publicidad corporativa televisada, comunicado de prensa externa, boletín interno, y el sitio web corporativo.

La comunicación interna resuelta por el contrario puede considerarse simétrica con la condición de que su contenido cubra la necesidad de que los empleados sean informados, en lugar de la necesidad de la gestión de informar.

Teniendo en cuenta la posibilidad de que las organizaciones han equilibrado la línea de gestión, proyecto y equipo de comunicación interna, y que los altos directivos están listos para promover importante comunicación ascendente, siguiendo estas causas; estos administradores tienen la posibilidad de conocer lo que los empleados pueden querer saber (Tourish y Robson, 2006).

Objetivos de la comunicación interna corporativa

El concepto de la comunicación corporativa interna tiene objetivos que incluyen; desarrollo de la comprensión de la necesidad de la evolución de la organización como un objetivo que responder, o en anticipación de los cambios en el medio ambiente; fomentar el sentido positivo de pertenencia con los empleados; contribuyendo a la construcción de relaciones interiores caracterizadas por la satisfacción y el compromiso de los empleados; y el desarrollo de una mayor conciencia de los cambios ambientales.

Matriz de comunicación interna

El concepto de matriz de comunicación interna desarrollada por Welch y Jackson (2007) involucra particularmente dos pares de ámbitos formales de comunicación interna. Estos se mencionan en el segmento comunicación corporativa interna (CPI) (ICC) que incluyen, gerente de línea interna, equipos de pares y la comunicación entre pares de proyectos. Es importante tener en cuenta que la matriz de la comunicación interna promueve la separación de los aspectos de CPI (ICC) de otra comunicación interna.

Los autores adoptan un enfoque para discutir los conceptos de la comunicación interna. En su trabajo, se abordan los problemas en la comunicación interna a través de la diferenciación de los distintos grupos de interés dentro de la organización con un enfoque sobre las técnicas de comunicación ideadas para llegar a cada empleado dentro del lugar de trabajo.

Adicionalmente la teoría de Stakeholders junto a los conceptos de comunicación interna, contribuyen notablemente al reconocimiento de los participantes que están incluidos en los grupos de accionistas dentro de los diferentes niveles de la organización. Estos incluyen a todos los empleados, la gestión del día a día, la gestión estratégica, y equipos de trabajo y de proyectos.

Estos cuatro niveles diferentes en las organizaciones son los componentes de la matriz de la comunicación interna y forman de la misma en un contexto de gestión, tal como se representa en la Tabla 3.

Tabla 3: Matriz de Comunicación Interna

Dimension	Nivel	Dirección	Participantes	Contenido
1. Gestión de la comunicación de línea interna	Los gerentes de línea/supervisores	Predominantemente de dos vías	Los gerentes de línea - empleados	Impacto personal por participación de los empleados, por ejemplo, discusiones de evaluación, reuniones de información del equipo, la información del equipo
2. Equipo interno de pares	Equipo de colegas	Dos vías	Empleado-Empleado	Equipos de información. equipos para discutir tareas
3. Proyecto interno de discusión por pares	Los colegas del grupo de proyecto	Dos vías	Empleado-Empleado	Información del proyecto, por ejemplo, los problemas del proyecto
4. Comunicación interna corporativa	Gerentes estratégicos/alta dirección	Predominantemente unidireccional	Gerentes estratégicos, todos los empleados	Asuntos corporativos de la organización, por ejemplo, objetivos metas, nuevos desarrollos, actividades y logros

Fuente: Welch y Jackson (2007). Rethinking Internal Communication: A Stakeholder Approach.

La auditoría de la comunicación como herramienta para establecer una estrategia de comunicación

Para una organización que mira tomar en serio el área de la comunicación interna en primer lugar podría considerar el cómo las acciones que fueron tomadas en comunicación ayudan a la aplicación de su estrategia. Es una condición fundamental para evaluar los impactos de la técnica dirigiendo estudios relacionados a comunicación, que permitan dar una prueba de que las actividades son viables y al mismo tiempo la autonomía de la prueba de precisa distinción de las necesidades del trabajador

Demostrando al personal que se supervisa que, interiormente la comunicación tiene un efecto positivo y que se suma a la consecución de los objetivos de la asociación y amplía el significado de la comunicación corporativa de una manera genuina. En un mundo perfecto, la comunicación interna golpea una armonía entre los extremos.

Comunicar demasiado poco crea un vacío que causa duda y pensamiento excesivo. Sin embargo, toda cantidad excesiva de información puede dar lugar a información sobrecargada o la situación de Catch 22 en la cual el exceso de información es desechado. Se advierte que la aceptación de una gran cantidad de información no es lo mismo que obtener la cantidad perfecta de la información.

Por otra parte, los trabajadores pueden obtener la medida perfecta de los datos que no contenga la información correcta para ellos. Sin embargo, la cantidad adecuada es difícil de decidir. La comunicación interna Viable toma un punto en la suficiencia de la información, que es una medida de la relación entre la información requerida y la información que se tiene.

Existen los segmentos de análisis de la comunicación en un estudio preciso y completo de ejercicios de comunicación internas y/o externas. La motivación detrás de esta revisión es dar a conocer las necesidades, estrategias, prácticas y potenciales resultados en el alcance de la comunicación, y además de exponer los datos fundamentales que permitan al consejo de la administración tomar decisiones viables con respecto a los objetivos futuros de la comunicación en la Asociación.

Dando crédito a los estudios de la comunicación interna, se puede comprobar cuál de sus zonas trabaja de forma apropiada, y cuáles no. Tal visión general permite obtener datos cuantitativos sobre las necesidades de los trabajadores, su visión, los temas sobre los que esperan más datos y el nivel de su ventaja y el deber. Estudios sobre la comunicación interior, constituyen un dispositivo clave que permite la construcción de un sistema de actividades sobre el alcance de la comunicación.

Estos, además, persuaden al personal administrativo superior de que tal sistema es fundamental, y además los educa sobre qué acciones se requieren en particular. Teniendo en cuenta que el objetivo final de hacer las secuelas de una visión general de comunicación en el interior realmente útil, el estudio debe ser completado de acuerdo con las normas reconocidas, y no hay esfuerzos deben ser hechos para añadir a las consultas de forma autónoma

Punto por punto el aprendizaje, habilidades, y el instinto son requeridos para completar una visión general de la comunicación interna a lo largo de estos acuerdos de acceso para demostrarla de forma imperativa.

La investigación en la prueba distintiva recomienda que la calidad de identificación decide algunas convicciones y prácticas básicas. Entre ellos se encuentran los gerentes. Sentimientos de confianza interpersonal procedimientos de fijación de objetivos, el encubrimiento de las normas y prácticas jerárquicas, anhelo de quedarse con la asociación, y su disposición a participar con los demás

Los directivos que se identifican de manera inequívoca con su asociación probablemente demostrarán un estado de equilibrio hacia ella para resolver sobre las opciones que van con los objetivos jerárquicos. Gaither (2012) afirma que la identificación de la autoritaria es un compromiso prometedor para la valoración de la fiabilidad y la conexión a una asociación.

Una actividad para completar un análisis es también un signo para los gerentes de que los líderes piensan acerca de sus conclusiones y necesitan para cumplir con sus necesidades de datos. Un análisis de la comunicación desempeña cinco capacidades vitales en el proceso de administración de la comunicación dentro de una asociación (Boenigk y Einwiller . 2011)

Tabla 4. Funciones de auditoría de comunicación

Función informativa	En comunicación, este es el punto de partida para el desarrollo de una estrategia de comunicación que examina el grado de conformidad con la estrategia de operaciones de la empresa; en particular, puede mostrar irregularidades en la organización sobre las actividades de comunicación (determinación del grupo de audiencia, selección de canales adecuados de comunicación y herramientas). También incluye el diagnóstico de cómo el flujo de información está funcionando en tres dimensiones básicas: Desde el personal de administración hacia abajo en la jerarquía de la organización, desde los empleados hasta el personal directivo, así como entre los departamentos y dentro de los equipos.
Función Persuasiva	Esta estimula la conciencia y la responsabilidad del personal ejecutivo y consiste en actividades de comunicación, que constituyen un ejemplo a seguir en los niveles inferiores de la estructura organizativa.
Función de Control	Esta demuestra la eficacia de la comunicación interna en el proceso de realización de los objetivos estratégicos de la empresa.
Función Motivacional	Esto da una señal a los empleados que su opinión es importante y que será considerado sus sugerencias y propuestas de mejora serán consideradas.
Función Educativa	Esta fortalece la conciencia de la propia función de todos los miembros de la organización, promueve comportamientos organizacionales adecuados, así como define las responsabilidades y funciones de comunicación en la organización

Fuente: Elaboración de los autores

Los usos de la comunicación interna

El vínculo entre la comunicación interna y la estrategia organizacional en este punto es claro, lo que implica que la comunicación es fundamental para la estrategia. Con esta significativa relación, la mayoría de las empresas están cada vez más conscientes del papel que juega la comunicación en el logro de los objetivos organizacionales (Boenigk y Einwiller, 2011).

Por lo tanto, estas empresas consideran la comunicación como uno de los medios más importantes a través del cual los valores a ser promovido se transmiten. El caso de OMV Petrom podría resultar útil para evaluar la importancia de la comunicación interna en un escenario de la vida real. Esta sección habla de aquello, de los usos de la comunicación interna con respecto a esta organización.

En una entrevista a los trabajadores de la empresa, todos los miembros estuvieron de acuerdo en que la comunicación interna en la organización es mejor de lo que era antes de un proceso de

contratación posterior. Esta es en su mayor parte a la luz de los hechos de que los sistemas de comunicación en ese entonces eran distintivos menos exigentes de usar y también para transmitir información a todos los trabajadores al mismo tiempo, (por ejemplo, correo electrónico, folletos, e intranet).

Comenzando con el año 2007, la organización ha establecido indicadores diarios de comunicación, reglas para la comunicación compuesta, la utilización de Outlook y otra información sobre marcas, la programación de la intranet de OMV Petrom, la cual permite la transmisión de información dentro de la organización y puede ser conciliada en cualquier momento. La información transmitida a través de la intranet es impredecible y contiene toda la información acerca de las áreas de movimiento de OMV Petrom.

Adicionalmente a lo largo del cambio jerárquico, hay un ajuste en la comunicación. Mejorar siempre la comunicación dentro de la organización es uno de los objetivos principales y se ve como el propósito fundamental para dar obligación social de los superiores.

Los comunicadores claves tratan de ver diferentes enfoques para instruir mejor. Para tener la capacidad de alcanzar a todos los gerentes, y para conseguir que se incluyan en las mejoras de la organización. Un ejemplo de este tipo es el desafío “El mejor de nosotros”, en el que los gerentes deben proponer una idea de cómo mejorar en alguna forma su área de especialización o de la organización como reglas de trabajo. La empresa se establecerá con el uso de las mejores propuestas. Según Klein (2006), una organización puede utilizar unos pocos directores de comunicación en medio de un cambio.

La redundancia en los mensajes está conectada directamente con la retención de mensajes. El uso de varios medios de comunicación es más eficaz que el uso de uno solo. Debido a esto, se aumenta la posibilidad para las personas de recordar el mensaje. La forma de OMV Petrom comunica está en línea con lo que Klein (2006) afirma, la empresa debe estar utilizando varios medios, incluyendo la intranet, correo electrónico, reuniones, notas, boletines de noticias, teléfonos, y la comunicación cara a cara.

Los métodos más utilizados de comunicación en OMV Petrom son el correo electrónico y la intranet. Ambos son rápidos. Son métodos de bajo costo y pueden llegar a muchas personas en el mismo tiempo, pero tienen la desventaja de ser impersonal y siempre existe el riesgo de que no todos los empleados tienen acceso a Internet en todo momento. Por lo tanto, la estrategia de comunicación debe contener otras formas de comunicación, sobre todo cuando información importante tiene que ser compartida con todos los empleados.

De acuerdo con los empleados, la forma más eficaz de comunicarse es a través de reuniones (72,96) y correo electrónico (70,72 %). Los medios más ineficaces se consideran las notas (75,62 %) y las conversaciones informales (62,16 %). En cuanto a la intranet y el boletín de noticias, las opiniones de los empleados se dividen por igual. Los empleados afirman que no había muchas actividades de comunicación en la empresa hasta ahora, sobre todo porque nadie parecía saber exactamente lo que iba a suceder o cómo la nueva estructura de la empresa iba a lucir. Sin embargo, identifican el correo electrónico como una de las actividades de comunicación de mayor éxito porque es rápido, claro y conciso.

También prefieren las reuniones cortas, ya que proporcionan una información clara, debates interactivos y la posibilidad de obtener respuestas a sus preguntas. Por otro lado, los empleados afirman que memos, boletines de noticias y la intranet no son buenos métodos para comunicarse con ellos, ya que son impersonales, nebuloso, a veces breves y pueden dar lugar a interpretaciones. Uno de los encuestados responde, “Los boletines por correo electrónico han sido

un tipo infructuosos de comunicación, ya que las comunicaciones unilaterales suelen venir después de que ocurrió el cambio y la información es incompleta. Prácticamente a uno le informan, pero no se les entiende”.

No obstante, 67,87 % de los encuestados suponen que la actividad de cambio no se transmitió de forma viable, dando a toda una excelente comprensión sin prejuicios. Sólo 37.85 % de los encuestados se sienten informados sobre el avance del cambio. Los trabajadores expresan que, por regla general, la información alrededor de una etapa segura en el procedimiento de cambio, viene después de que el cambio individual ya ha ocurrido.

Ahora mismo, los esfuerzos mantenidos están siendo realizados en los niveles inferiores de la estructura jerárquica. Por una comunicación suficiente entre los jefes y sus grupos, teniendo presente que el objetivo final es hacer que los directores comprenden los objetivos detrás del cambio.

Por esta razón, a los grupos pioneros se les ha ofrecido excepcional ayuda a través de proyectos de formación para mejorar sus capacidades y aptitudes de administración con el fin de transmitir lo que se refiere al grupo, para garantizar la dirección gestionada por cada uno de los individuos del grupo, reforzar (Mutihac, 2010).

III. CONCLUSIÓN

El enfoque de los interesados hacia la comunicación interna ofrece tanto a los investigadores y gestores de una herramienta útil en el análisis de importante auditoría de la comunicación, así como la comunicación interna a través de la satisfacción de los resultados de la encuesta – trabajador. Esto contribuye al análisis de la situación interna. Una organización puede tener una cantidad alta de la aprobación por parte de los trabajadores sobre la adopción de técnicas de comunicación interna del proyecto empresarial de pares, pero menos de acuerdo con la comunicación de la línea de gestión interna.

Esta es quizás un área útil para la investigación avanzada, de tal manera que, en lugar de recoger la información de aspectos individuales desde la perspectiva de la comunicación interna, podría ser más útil para explorar la información sobre las cuatro dimensiones de la matriz de la comunicación interna.

El vínculo es aún mayor entre la estrategia de la organización y la comunicación interna teniendo en cuenta los usos para los que se solicita la comunicación. Como se ha tomado debida nota, el impacto de la comunicación es fundamental en la medida en que las organizaciones no podrían existir sin tales formas de interacción.

Las teorías de las partes interesadas, junto con la teoría de la organización son muy competentes en la vinculación de las estrategias de organización con la comunicación interna. Los académicos igualmente intentan encontrar la relación entre la comunicación interna y externa, que es un tema de gran interés debido a los cambios en el tiempo que afectan la brecha.

IV. BIBLIOGRAFÍA

- Ampofo-Bekoe. A. (2014). Internal Communications Strategies in the Oil Industry: A Study of Tullo Oil Ghana Limited. University of Ghana. Dissertation
- Boenigk, S. & Einwiller. M. (2011). Examining the link between integrated communication

- Management and communication effectiveness in medium sized enterprises. *Journal of Marketing Communications*. Vol 17; pp 1-26
- Cheney, G. & Christensen, L. (2001). "Organizational identity linkages between internal and external communication". In Jablin, F.M. and Putnam, L.L. (Eds). *The New Handbook of Organizational Communication*, Sage, Thousand Oaks, CA.
- Cornelissen, J. (2004). *Corporate Communications Theory and Practice*. Sage, London.
- Cutlip, S.M., Center, A.H. & Broom, G.M. (2006). *Effective public relations*, 9th Edition, Prentice Hall, London
- Fenech, M. (2013). *Internal corporate communication on strategy and employee commitment*. Department of Communication Aalto University School of Business
- Forman, J. & Argenti, P.A. (2005). "How corporate communication influences strategy implementation, reputation and the corporate brand: an exploratory qualitative study" *Corporate Reputation Review*, 8(3). Pp. 245-264.
- Gaither, C. (2012). *The Role of Internal Communication and the Effect on Employee Engagement*. Graduate Theses, Dissertation, and Capstones. Paper 2.
- The Joint Commission. (2010). *Advancing Effective Communication, Cultural Competence, and Patient-and Family-Centered Care: A Roadmap for hospitals*. The Joint Commission.
- Klein, S.M. (2006). A management communication strategy for change, *Journal of Organizational Change Management*, 9(2)
- L'Etang, J.L. (2005). "Critical public relations: Some reflections", *Public Relations Review*, 31, pp. 521-6
- Miller, K. (2005). "Who are we and what are we doing?". *Management Communication Quarterly*, 10(1). pp. 3-4.
- Mutihac, R. (2010). *Managing resistance and the use of internal communication in organization and undergoing change. Case Study of OMV Petrom*. Aarhus School of Business Department of Language and Business Communication.
- Tourish, D. and Robson, P. (2006). "Sense making and the distortion of critical upward communication in organizations", *Journal of Management Studies*, 43(4), pp. 711-30.
- Van Riel, C. (1995). *Principles of Corporate Communication*. Prentice-Hall, Harlow.
- Welch, M., & Jackson, P.R. (2007). *Rethinking Internal Communication: A Stakeholder Approach*. *Corporate Communication: An International Journal*, 12(2): pp. 177-198