



Marca interna y mandos intermedios, **claves** para la comunicación interna como **estrategia empresarial**

El "IV Estudio sobre la Comunicación Interna en las Empresas Españolas", elaborado por el Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa, constituye sin duda un punto de referencia en la evolución y desarrollo de la comunicación interna en España. Con este informe el Instituto de Empresa, Inforpress y la revista CAPITAL HUMANO pretenden analizar las últimas tendencias en materia de comunicación interna, entre las que destaca el creciente papel protagonista de los mandos intermedios, así como la relevancia que está adquiriendo el concepto de marca de empleador.

CUSTODIA CABANAS, Directora Ejecutiva del Centro de Recursos Humanos del Instituto de Empresa, Directora del Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa; y profesora del Instituto de Empresa, y NURIA VILANOVA, Directora General de Inforpress¹.

El "IV Estudio de Comunicación Interna en las Empresas Españolas", elaborado por el Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa, presenta la evolución de la función de comunicación interna respecto a ediciones anteriores y a su si-

tuación actual. El presente estudio incide en dos aspectos novedosos relacionados con dicha materia: la marca interna y los mandos intermedios.

I. INTRODUCCIÓN

Las empresas españolas actualmente luchan por posicionarse en un mercado global y plural, en el que rige la competitividad y donde el concepto de diferenciación se convierte en el gran objetivo de las organizaciones. En este sentido, la comunicación interna se ha convertido en una herramienta estratégica eficaz a la hora de dar respuesta a las necesidades informativas de sus clientes internos y externos.

A lo largo de estos últimos años, se ha puesto de manifiesto que conseguir generar satisfacción en las personas dentro de la organización conlleva una cartera de clientes satisfechos y, consecuentemente, un aumento de la rentabilidad. De esta manera, de forma inequívoca, la comunicación interna es un valor añadido que produce beneficios.

La comunicación interna en la organización es, sobre todo, una responsabilidad de la al-

FICHA TÉCNICA

Autoras: CABANAS, Custodia y VILANOVA, Nuria.

Título: Marca interna y mandos intermedios, claves para la comunicación interna como estrategia empresarial.

Localización: Capital Humano, nº 195, pág. 104. Enero, 2006.

Resumen: La comunicación interna en las empresas españolas ha supuesto un gran avance en los últimos años. Su función se ha consolidado notablemente aunque, según vemos en los resultados, posee un enorme potencial de mejora. El IV Estudio sobre la Comunicación Interna en las Empresas Españolas, realizado por el Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa, muestra la creciente profesionalización de la función de comunicación interna cuyo objetivo es contribuir a desarrollar e interiorizar la estrategia de la compañía a través de unas herramientas de comunicación eficaces, así como acciones innovadoras que permitan el desarrollo de estos grandes mensajes corporativos. La marca interna comienza a alzarse como un elemento imprescindible para reforzar la identidad corporativa de la empresa y, al mismo tiempo, proyectar una imagen atractiva hacia el exterior, para atraer a nuevos candidatos.

Descriptores: Comunicación Interna / Liderazgo / Marca Interna



ta dirección y de la línea ejecutiva, pero su desarrollo y puesta en práctica, según los datos estadísticos de este informe, cada vez más recae en la cadena de mando directo: ejecutivos y mandos intermedios.

Los resultados de los cuestionarios recibidos coinciden en asignar cada vez más la responsabilidad a los mandos intermedios en materia de comunicación interna. Por ello, también se destaca la necesidad de recibir formación en materia de liderazgo para realizar esta función. En concreto, las actitudes motivadoras y las habilidades comunicativas siguen siendo los retos más demandados para dirigir al equipo humano.

Por otro lado, en la práctica y de acuerdo a la estadística del estudio, son muchas las empresas españolas que disponen de un Plan de Comunicación Interna estructurado. Esto supone un paso más hacia la profesionalización de la función. Respecto a las herramientas de comunicación más utilizadas, se está consolidando definitivamente el portal y otros medios electrónicos, desplazando al resto de los canales tradicionales.

Un aspecto novedoso de este informe y que se ha visto confirmado en los cuestionarios realizados, ha sido el de marca interna. La mayoría de las empresas encuestadas considera relevante tener una estrategia de posi-

cionamiento de marca que refuerce su identidad corporativa, atraiga a nuevos candidatos y sea una potente herramienta de gestión, estableciendo la forma de actuar de los colaboradores de una compañía.

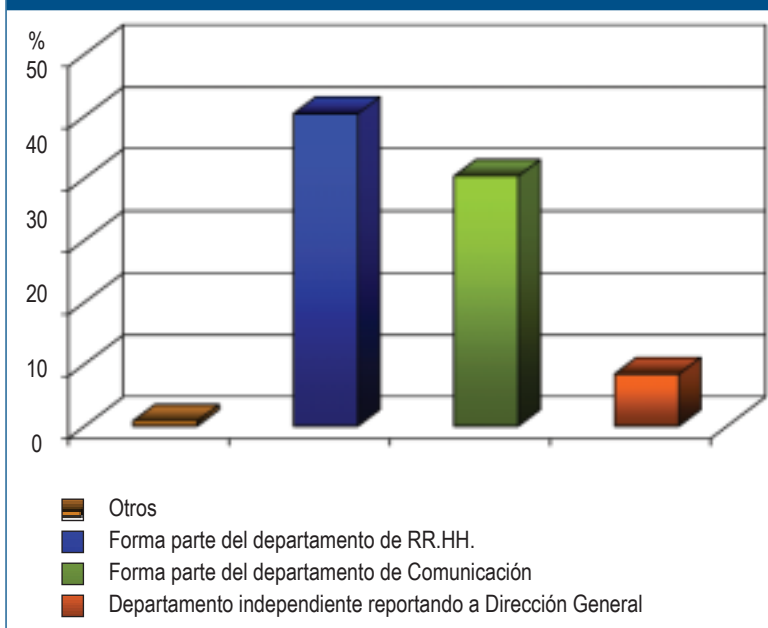
Indiscutiblemente, hoy más que nunca la comunicación interna es una herramienta imprescindible para las organizaciones que quieran competir con éxito en el siglo XXI. Si en la década pasada se avanzaba tímidamente, actualmente se están realizando importantes avances y desarrollos en materia de comunicación interna, que vienen de la mano de las nuevas tecnologías. Aún queda mucho por avanzar y explotar toda la potencialidad de esta herramienta estratégica.

1.1. MARCA INTERNA

El 76,4 por ciento de las organizaciones tiene una estrategia de posicionamiento de marca y en el 34,5 por ciento de los casos es la comunicación interna el elemento más importante a la hora de crear marca como empleador, puesto que se percibe como una herramienta para atraer candidatos a la empresa.

En cuanto a los medios a través de los cuales se ha conocido la estrategia de marca interna sobresalen el jefe inmediato (30,7 por ciento) y los compañeros en el 24,9 por cien-

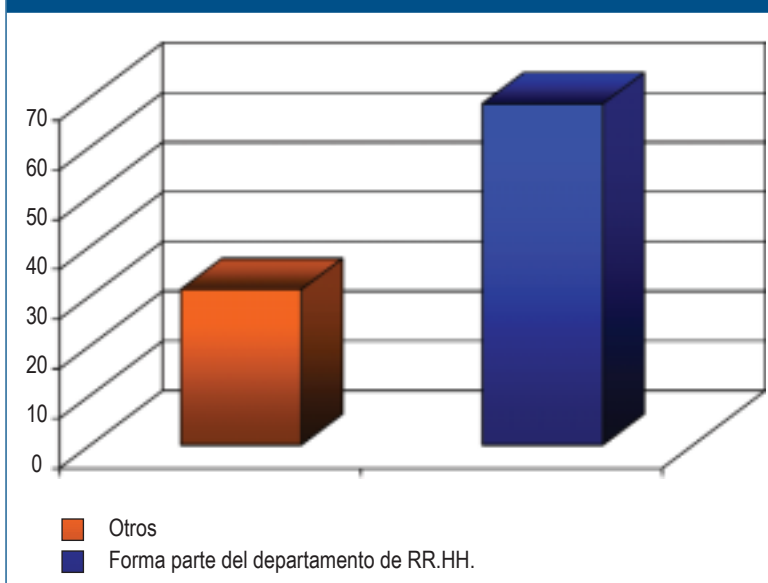
GRÁFICO 1 > UBICACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN INTERNA



FUENTE > Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa, 2005.

Entre las herramientas de comunicación interna, la intranet es la más valorada con un 89,8 por ciento. El portal del empleado, gracias a su potencial, está sustituyendo progresivamente a los canales tradicionales

GRÁFICO 2 > ¿DISPONE DE PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA ESTRUCTURADO?



FUENTE > Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa, 2005.

to de los casos, aunque quienes realmente participen en su definición sean la dirección general (32,2 por ciento) y el equipo directivo (30,9 por ciento).

1.2. LIDERAZGO

El rol del liderazgo en comunicación interna es de vital importancia y se destaca una evolución de las actitudes de los directivos aumentando la motivadora, con un 27 por ciento, seguida de la comunicativa (17,6 por ciento) y, por último, la emprendedora con un 14,3 por ciento. Por otro lado, disminuye el peso de los estilos de dirección: la autoritaria, la paternal y la amigable.

Para conseguir la verdadera implicación de los mandos intermedios, estos deben asumir su responsabilidad en comunicación interna que, según el 46 por ciento de los encuestados, se refleja en actividades como reuniones con empleados de área.

Además, en el 41,7 por ciento de los casos, las empresas coinciden en que los mandos intermedios empiezan a recibir formación en liderazgo, siendo también éste uno de los valores más reconocidos (15 por ciento) junto a la fiabilidad en un 18,7 por ciento.

En general, el reto de los directivos para mejorar la comunicación interna son habilidades y actitudes todavía muy básicas como desarrollar empatía con el resto de trabajadores y ser capaces de exponer sus mensajes con impacto. Por tanto, un mayor compromiso con la comunicación, según los directivos, mejoraría los resultados de la empresa (90,7 por ciento) y haría más rápida la toma de decisiones (85,6 por ciento).

1.3. SENTIDO DE PERTENENCIA

Otro aspecto relevante que tiene en cuenta la investigación es el que afecta a los empleados y a su compromiso con la empresa. El estudio muestra que el sentido de pertenencia de los empleados es alto en el 56,1 por ciento de los casos y también lo es el conocimiento que tienen sobre los objetivos de la empresa (45 por ciento). Esto está muy relacionado con los valores que rigen la compañía ya que una media de 5 sobre 7 afirma que los valores están claramente definidos y escritos y además, son conocidos por todo el equipo.

A la hora de establecer los máximos responsables de la definición de los valores de la compañía, el 36 por ciento de las empresas que han participado en este estudio afirma que son definidos por el CEO y el Comité Directivo, pero se plantea un reto para el futuro en materia de comunicación interna: incrementar la participación de los empleados y la implicación de los mandos intermedios.

1.4. HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN

Respecto a las herramientas de comunicación interna, la intranet es la más valorada con un 89,8 por ciento. El portal del empleado, gracias a su potencial, está sustituyendo progresivamente a los canales tradicionales, como la revista impresa (75,6 por ciento) y los tabloneros de anuncios (58,3 por ciento). El gran reto que se le plantea ahora es desarrollar la potencialidad que ofrece la intranet como herramienta principal de comunicación interna.

El 68,7 por ciento de las empresas españolas encuestadas dispone de un Plan de Comunicación Interna estructurado, frente a un 31,3 por ciento que no lo tiene. Esto demuestra la creciente profesionalización de la función de comunicación interna con el objetivo de incrementar la difusión y otorgar credibilidad a la información.

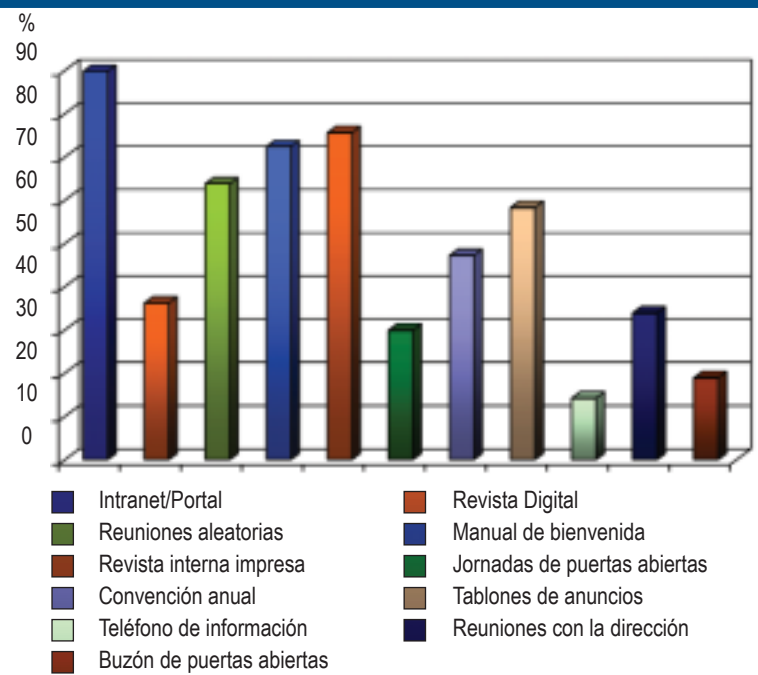
1.5. UBICACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN INTERNA

En cuanto a la ubicación del Departamento de Comunicación Interna, no existe aún un consenso claro; si bien en el 50,4 por ciento de los casos forma parte del Departamento de RR.HH., en el 40,3 por ciento se establece como un equipo integrado en el de Comunicación Externa. Queda patente que, al margen de la ubicación, la función se ha consolidado en los organigramas de las empresas.

1.6. COMUNICACIÓN INTERNA

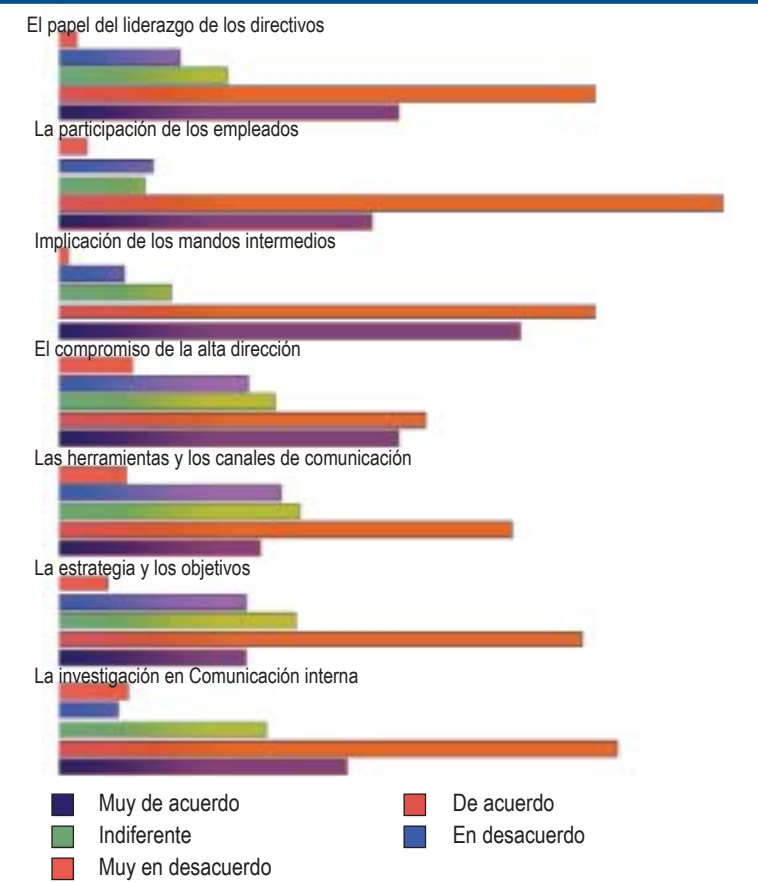
Como punto de partida de la investigación se desprende que en el 93,9 por ciento de las compañías encuestadas existe la función de comunicación interna como una herramienta de gestión para la empresa. Del mismo modo ha aumentado el número de personas que integran el área, siendo de 2 a 3 en el 44,7 por ciento de los casos seguido del 43,1 por ciento donde es una persona la que ocupa la función de comunicación interna.

GRÁFICO 3 > HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN INTERNA



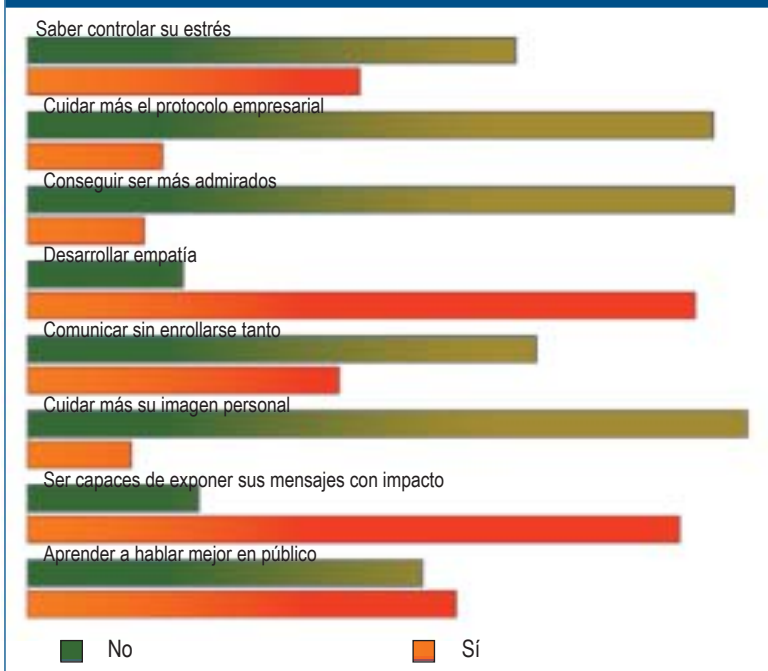
FUENTE > Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa, 2005.

GRÁFICO 4 > ¿QUÉ DEBERÍA MEJORAR EN SU POLÍTICA DE COMUNICACIÓN INTERNA?



FUENTE > Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa, 2005.

GRÁFICO 5 > EN GENERAL EL RETO DE SUS DIRECTIVOS PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN ES...



FUENTE > Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa, 2005.

2. OBJETIVOS, ESTRUCTURA Y PRINCIPALES HERRAMIENTAS

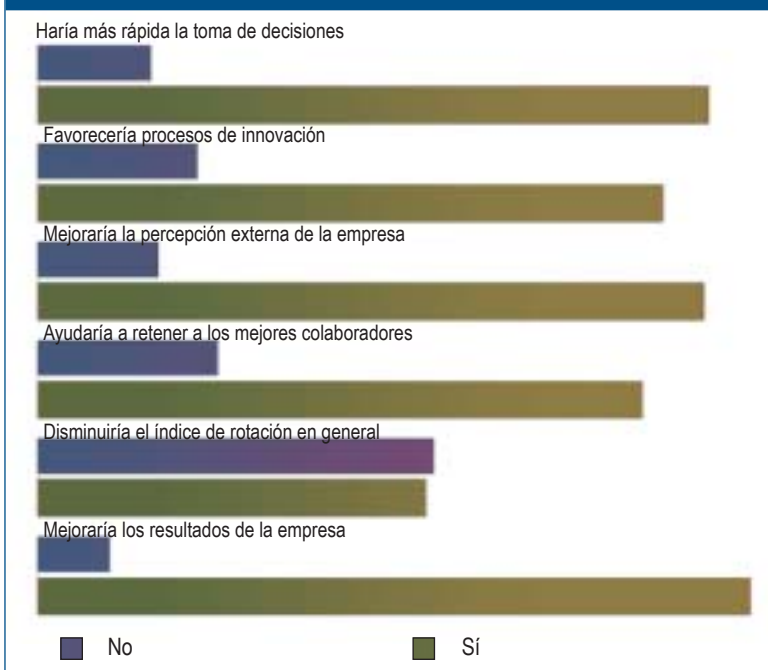
La función de comunicación interna en las empresas españolas, sin duda, ha evolucionado notablemente. Según los resultados de los anteriores estudios sobre comunicación interna, comprobamos que la presencia de esta función ha ido aumentando considerablemente.

Los datos revelan que en el 93,9 por ciento de los casos existe la función de comunicación interna frente a un 6 por ciento de las empresas que afirma no tenerla, lo que demuestra la importancia que ha ido adquiriendo dicha función en los últimos años, convirtiéndose hoy día en una exigencia para las organizaciones a la hora de alcanzar una ventaja competitiva sostenible. Por ello, se puede afirmar que esta función se ha consolidado definitivamente en las empresas españolas. Esta tendencia también se comprueba en las afirmaciones de los directivos de las distintas compañías.

En el 44,7 por ciento de los casos, el área de comunicación interna está compuesta entre dos y tres personas para realizar la función; en un 43,1 por ciento por una; y en el 6,5 por ciento son más de cinco personas las que integran el departamento. Si comparamos estos resultados con los de 2003 ("III Estudio sobre la Comunicación Interna en España", elaborado por el Instituto de Empresa, CAPITAL HUMANO e Infopress) que mostraban que el 42 por ciento de las empresas destinaba entre dos y tres personas para realizar dichas tareas, se puede apreciar que poco a poco las organizaciones se decantan por la comunicación interna y una profesionalización de la misma.

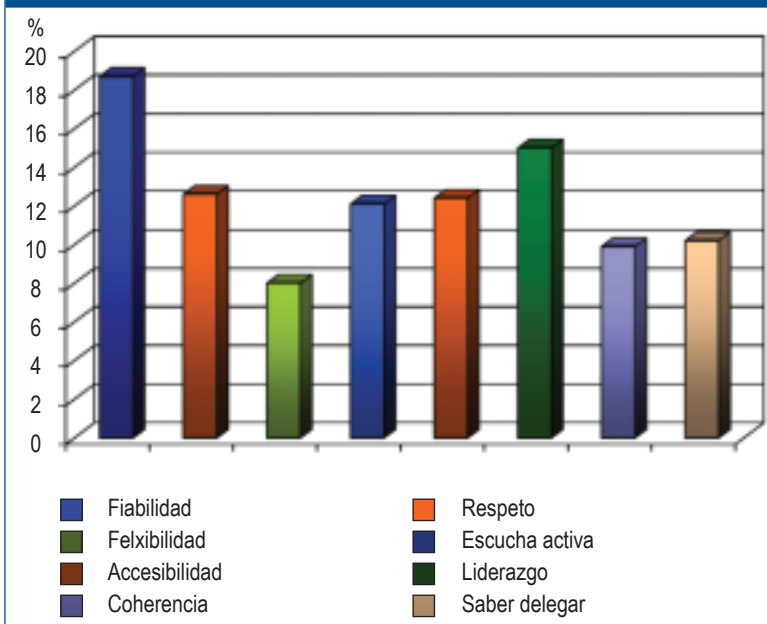
Con respecto a la ubicación del equipo de Comunicación Interna, los datos muestran que en el 50,4 por ciento de los casos forma parte del departamento de Recursos Humanos (RR.HH.); en un 40,3 por ciento pertenece al departamento de Comunicación; y sólo un 8,4 por ciento forma parte de un departamento independiente. En cualquier caso, los datos muestran que no hay consenso a la hora de ubicar esta función en el organigrama y que pocas empresas poseen un departamento independiente.

GRÁFICO 6 > UN MAYOR COMPROMISO DE LOS DIRECTIVOS CON LA COMUNICACIÓN...



FUENTE > Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa, 2005.

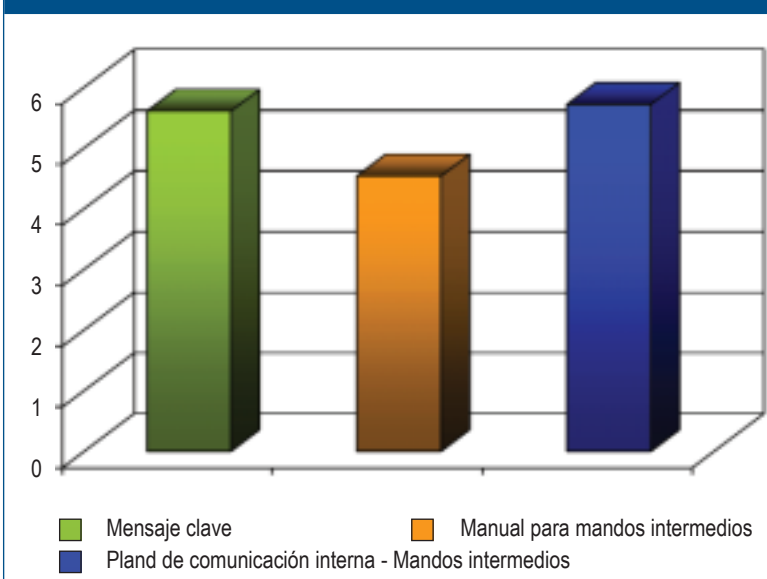
GRÁFICO 7 > EN SU OPINIÓN, ¿QUÉ ACTITUDES SON LAS MÁS VALORADAS EN LOS MANDOS INTERMEDIOS DE SU ORGANIZACIÓN?



FUENTE > Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa, 2005.

El 76,4 por ciento de las organizaciones tiene una estrategia de posicionamiento de marca y en el 34,5 por ciento de los casos es la comunicación interna el elemento más importante para crear marca como empleador

GRÁFICO 8 > PROCESOS



FUENTE > Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa, 2005.

Un 68,7 por ciento de las empresas afirma disponer de un Plan de Comunicación Interna (PCI) estructurado, frente a un 31,3 por ciento que asegura no tenerlo. Esta situación ha mejorado frente a los datos obtenidos en el Estudio de 2003, en el cual sólo un 53 por ciento de las organizaciones participantes declaraba tenerlo. Esto confirma la tendencia a la profesionalización de la función y, por lo tanto, a desarrollar protocolos y actuaciones que eviten la improvisación y aumenten la credibilidad de la información.

Respecto a las herramientas que utilizan los responsables de desarrollar la comunicación interna, destacan el portal y la revista interna con un porcentaje de 89,8 y 75,6 por ciento, respectivamente. A continuación se encuentran el manual de bienvenida con un 72,4 por ciento, las reuniones aleatorias con un 63,8 por ciento y los tableros de anuncios con un porcentaje del 58,3 por ciento. Además, hay que destacar que el portal del empleado ha aumentado su importancia como herramienta de comunicación interna frente al III Estudio, cuyos resultados lo situaban por detrás de la revista interna.

El desarrollo de estas herramientas digitales ha supuesto un gran paso para las empresas en materia de comunicación interna, tanto por permitir un acceso cómodo y sencillo a la información operativa y corporativa de la compañía como por fomentar la participación activa de los empleados en la elaboración y actualización de los contenidos. Con todo, también se aprecia una convivencia entre las herramientas tradicionales y las tecnologías.

Con respecto a los elementos que habría que tener en cuenta para lograr una mejora en la política de comunicación interna, los resultados muestran que las empresas destacan la participación de los empleados y la investigación. Los directivos de las compañías también son conscientes de las barreras de comunicación interna y de los retos que tendrán que asumir próximamente.

3. EL DIRECTIVO MÁS CERCANO: CEOS Y MANDOS INTERMEDIOS

Los líderes van asumiendo los valores de nuestro tiempo. Cuando preguntamos cómo son, cada vez se consolidan más los valores de motivación y comunicación y se distancian

de las actitudes autoritarias y paternalistas que prácticamente han desaparecido. La herramienta de comunicación interna más importante es el liderazgo de todos los directivos y el método.

De las cualidades más apreciadas en la dirección de personas, destacan la capacidad de motivar (27 por ciento) y la de comunicar (17 por ciento). Sin embargo, se considera menos relevante la cercanía (4 por ciento) y la actitud abierta (6,4 por ciento).

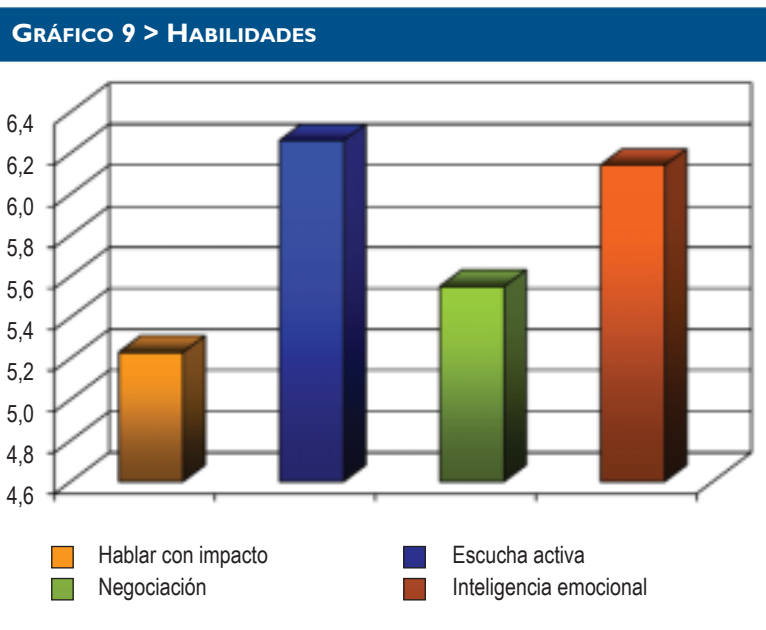
Los retos que tendrán que asumir los directivos para mejorar la comunicación son desarrollar una empatía hacia los empleados (81,1 por ciento) y ser capaces de exponer los mensajes con impacto (79,3 por ciento). Además, cabe destacar la importancia no sólo de tener una actitud comunicativa y motivadora, sino también la formación en materia de comunicación interna.

En esta tabla se pone una vez más de manifiesto que casi unánimemente (90,7 por ciento) existe la certeza de que un mayor compromiso de los directivos con la comunicación mejoraría los resultados de la empresa y haría más rápida la toma de decisiones, según el 85,6 por ciento, lo que también impactaría en la cuenta de resultados.

Asimismo, también es significativo señalar que, según el 84,7 por ciento de los encuestados, un mayor compromiso de los directivos influiría positivamente en la percepción externa de la empresa. Este hecho revela que un empleado satisfecho y motivado puede contribuir a difundir hacia el exterior una buena imagen de la compañía.

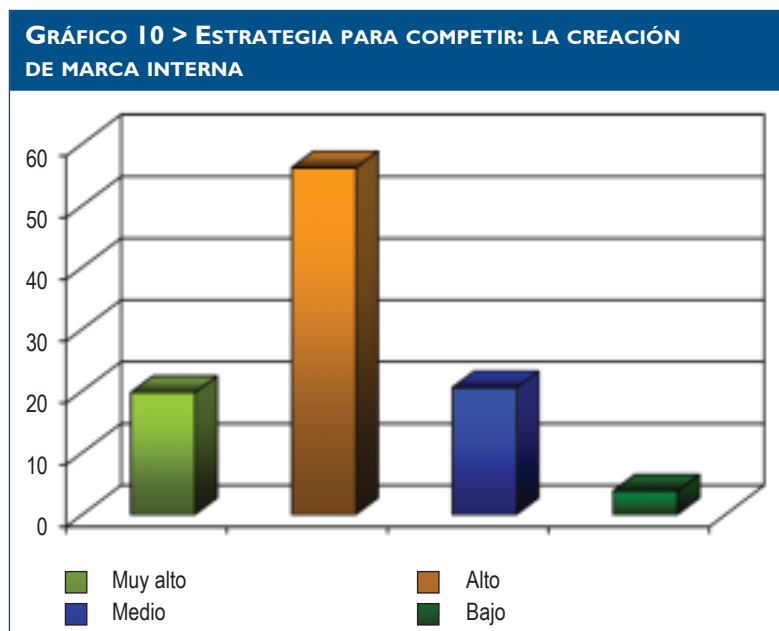
Si bien la alta dirección debe asumir la responsabilidad de la comunicación interna y actuar como ejemplo hacia su equipo humano, los mandos intermedios son los auténticos protagonistas. Según los datos, dicha responsabilidad se hace presente a través de reuniones con empleados de área según el 46 por ciento y mediante presentaciones en cascada según un 28 por ciento. Por consiguiente, los resultados parecen confirmar que los empleados prefieren el contacto con su jefe directo más que recibir información a través de otras fuentes.

La fiabilidad (18,7 por ciento) se convierte en el requisito sin ecuánime para las actitudes de los mandos intermedios. Sin esta cua-



FUENTE > Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa, 2005.

El rol del liderazgo en comunicación interna es de vital importancia y se destaca una evolución de las actitudes de los directivos aumentando la motivadora, de la comunicativa y la emprendedora

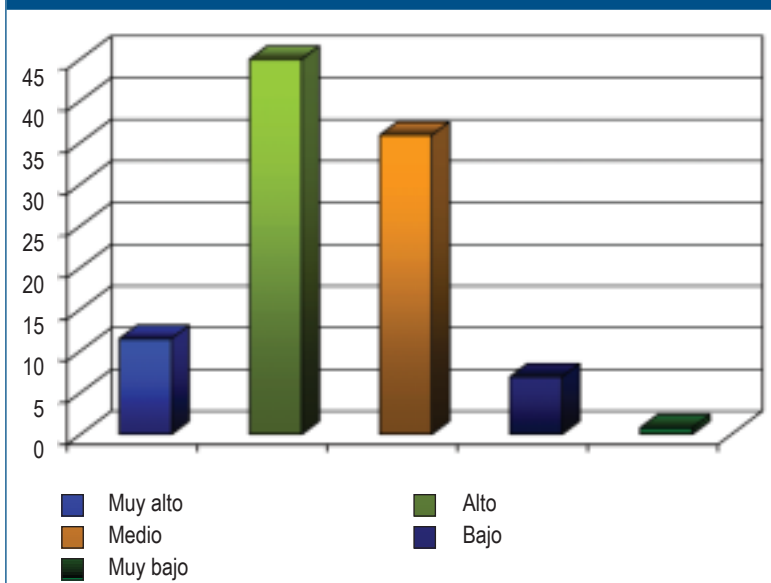


FUENTE > Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa, 2005.

alidad no existe comunicación. Si la comunicación no se basa en la confianza, el liderazgo (15 por ciento) y el respeto (12,6 por ciento) se convierten en las actitudes a potenciar junto con la accesibilidad y la cercanía (12,4 por ciento). Hoy se busca en las empresas líderes cercanos con los que se pueda establecer una relación basada en el diálogo.

La formación se centra principalmente en liderazgo (41,7 por ciento) y en actitud y motivación con un 28 por ciento. Si bien las empresas deben replantearse su estrategia de formación a mandos intermedios ya que no se imponen las habilidades de comunicación interna (12,7 por ciento) a pesar de que se reconoce que el gran reto de los directivos es mejorar en empatía (81,1 por ciento) y la capacidad de comunicar los mensajes con impacto (79,3 por ciento).

GRÁFICO 11 > LOS EMPLEADOS TIENEN UN CONOCIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA...



FUENTE > Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa, 2005.

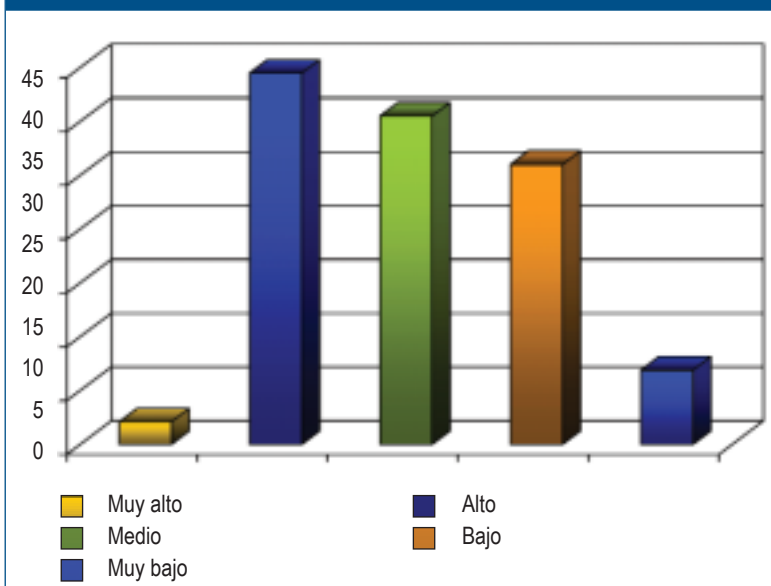
EN GENERAL EL RETO DE LOS MANDOS INTERMEDIOS PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN ESTÁ EN...

Uno de los objetivos más importantes de la comunicación interna es la creación de lazos racionales y emocionales que vinculen al empleado con la empresa. Esto parece que se está consiguiendo por los resultados obtenidos: en un 75,8 por ciento de los casos, el sentido de pertenencia de los empleados es entre alto y muy alto mientras que sólo el 3,8 por ciento sostiene que el sentido de pertenencia es bajo.

El sentido de pertenencia de los empleados está directamente relacionado con el conocimiento de los objetivos de la organización. Los datos muestran que en el 45 por ciento de los casos los empleados tienen un conocimiento alto de los objetivos de su empresa, frente a un 6,9 por ciento que afirma tener un conocimiento bastante bajo. Entre ambos extremos se encontraría un 35,9 por ciento que estima tener un conocimiento medio de los objetivos de su compañía. Parece, por tanto, que los responsables de comunicación interna de las compañías están cumpliendo con su función de portavoces de la dirección, aunque todavía exista el reto de seguir mejorando e incidir en la asimilación de los grandes mensajes corporativos.

El concepto de marca interna se está convirtiendo en un elemento clave de la estrategia de la empresa. De los resultados obtenidos se desprende que en un 34,5 por ciento de los casos se considera que la comunicación interna es la que tiene mayor importancia a la hora de crear marca de empleador, seguido por la externa (30,5 por ciento) y muy de cerca, la Responsabilidad Social Corporativa con un 26 por ciento.

GRÁFICO 12 > ¿CUÁL DE LOS SIGUIENTES ELEMENTOS TIENE MAYOR IMPORTANCIA A LA HORA DE CREAR MARCA INTERNA?



FUENTE > Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa, 2005.

El 76,4 por ciento de las empresas que han participado en este estudio afirma tener una estrategia de posicionamiento de marca frente a un 23,6 por ciento que asegura no tenerla. Los datos demuestran que cada vez más las compañías orientan sus esfuerzos a fidelizar a sus empleados y clientes internos.

Con respecto a los canales por los que se conoce la estrategia de marca, el jefe inmediato vuelve a ser el elemento clave, en esta ocasión de la creación de la marca interna (30,7 por ciento), seguido muy de cerca por los compañeros (24,9 por ciento), el portal del empleado (18,4 por ciento) la comunicación de dirección (17,4 por ciento) y la revista (8,6 por ciento).

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

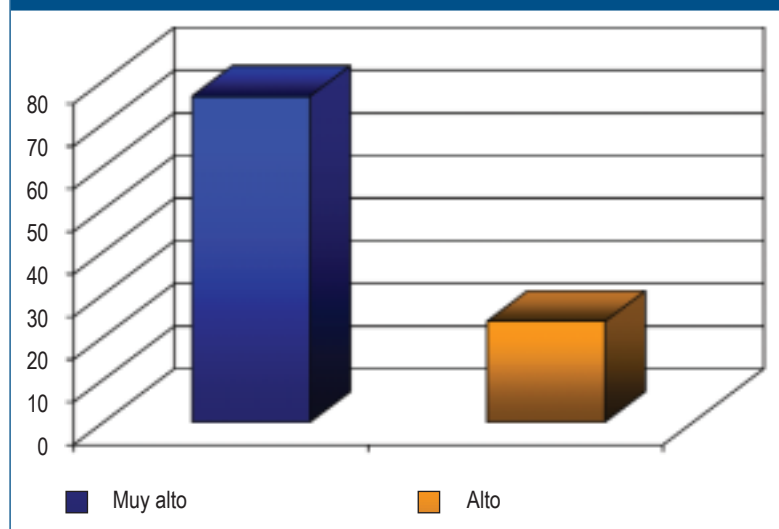
La comunicación interna en las empresas españolas ha supuesto un gran avance en los últimos años. Su función se ha consolidado notablemente aunque, según vemos en los resultados, posee un enorme potencial de mejora.

En este IV Estudio –promovido por Inforpress, Instituto de Empresa y Capital Humano– se muestra, por tanto, la creciente profesionalización de la función de comunicación interna, cuyo objetivo es contribuir a desarrollar e interiorizar la estrategia de la compañía a través de unas herramientas de comunicación eficaces, así como acciones innovadoras que permitan el desarrollo de estos grandes mensajes corporativos.

Asimismo, el rol de liderazgo destaca como elemento importante para lograr una óptima comunicación dentro de la empresa, por lo que los directivos y mandos intermedios deben ser capaces de motivar a los trabajadores, desarrollar habilidades en comunicación y ser emprendedores. Estos son los desafíos que el directivo debe superar en los próximos años para una gestión de equipos eficaz, motivadora y participativa.

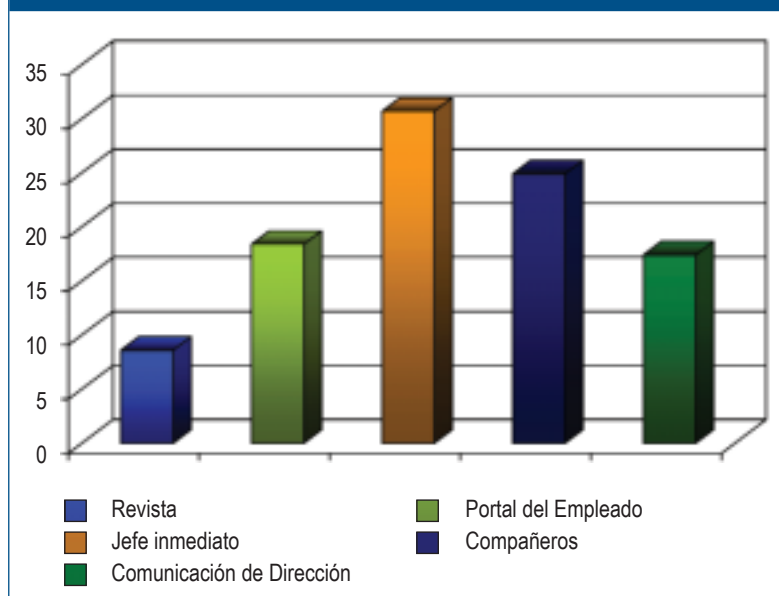
La marca interna comienza a alzarse como un elemento imprescindible para reforzar la identidad corporativa de la empresa y, al mismo tiempo, proyectar una imagen atractiva hacia el exterior, para atraer a nuevos candidatos.

GRÁFICO 13 > ¿TIENE SU EMPRESA UNA ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO DE MARCA?



FUENTE > Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa, 2005.

GRÁFICO 14 > ¿A TRAVÉS DE QUE MEDIO/CANAL SE CONSIGUE HACER LLEGAR LOS VALORES VINCULADOS A LA MARCA INTERNA?



FUENTE > Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa, 2005.

Los grandes retos que se le plantean a la comunicación interna en los próximos años son:

- Desarrollar la potencialidad que ofrece la intranet como herramienta principal de comunicación dentro de la empresa.
- Incrementar la participación de los empleados haciéndoles partícipes de los objetivos de la empresa e involucrándoles en su consecución.

- Los directivos han de ser capaces de desarrollar empatía con los empleados al tiempo que exponen sus mensajes con impacto.
- Los mandos intermedios deben asumir la responsabilidad que tienen con la comunicación interna potenciando las reuniones con sus empleados de área.

Para que continuar avanzando en comunicación interna, las mejoras se tienen que traducir en proyectos concretos de trabajo. Por ello, planteamos las siguientes recomendaciones:

1. Promover departamentos específicos de comunicación interna y apoyarlos con servicios profesionales cualificados, con competencias exclusivas en esta función, que contribuyan a la búsqueda del posicionamiento y la visión de la empresa; a la personalidad de la misma. Dotarlos de suficientes recursos económicos para que puedan ser eficaces
2. Convertir la comunicación en una responsabilidad "transversal" de la organización. Preparar al departamento para coordinar y apoyar a empleados y directivos para que asuman su papel prota-

gonista en comunicación interna. El departamento debe actuar de facilitador, estructurando las funciones de comunicación y prestando apoyo, pero no sustituyendo a quienes deben de asumir el liderazgo interno

3. Por tanto, la ejecución y el protagonismo de la comunicación interna debe de recaer en toda la cadena de mando, asumiendo las responsabilidades como parte del cargo. Para conseguir un mayor compromiso de los directivos se impone un sistema de formación directiva orientado básicamente al desarrollo de habilidades de comunicación.
4. Conseguir involucrar a los empleados. Sin su participación nada funciona.
5. Pensar de manera global y estratégica. Entender las ventajas de comunicar de forma integral y coherente, creando y gestionando una marca interna y de empleador, sin improvisaciones.

Todos estos proyectos pasan necesariamente por una implicación de la alta dirección, desarrollando unos valores de comunicación abierta, una mejora de las habilidades ligadas al liderazgo de los directivos de las compañías y una apuesta firme por la utilización y difusión de las redes y tecnologías de la información.

En definitiva, la comunicación interna incide directamente en la gestión de equipos y la motivación del empleado y, por lo tanto, en la consecución de los objetivos y de rentabilidad de las organizaciones. La integración de la comunicación interna en la estrategia de las compañías es fundamental para sobrevivir en un entorno competitivo. ▲

NOTAS

- 1 Además de Custodia Cabanas y Nuria Vilanova, han participado en la dirección de este estudio José Antonio Carazo, Director de Capital Humano. La coordinación del mismo ha estado a cargo de Antonio Rodrigo, director del área de Comunicación Interna del Grupo Inforpress. El análisis de datos fue realizado por Gema Gutiérrez, consultora del área de Comunicación Interna del Grupo Inforpress. En la elaboración del informe final también han participado Yolanda Domingo y Victoria Cortés, consultoras del área de Comunicación Interna de Inforpress e Inmaculada Aguilera, asistente del Centro de Recursos Humanos del Instituto de Empresa.

FICHA TÉCNICA DEL ESTUDIO

- **ÁMBITO:** Nacional.
- **UNIVERSO:** Empresas privadas españolas.
- **MUESTRA:** Se han recogido 133 cuestionarios.
- **MARGEN DE ERROR:** Para un nivel de confianza del 95 por ciento estimando un universo aproximado de 500 empresas españolas, el margen de error muestral es de $\pm 7,3\%$. La selección de estas 500 empresas se hizo en función de su facturación anual en España.
- **RECOGIDA DE DATOS:** Entre el 1 de enero y el 15 de junio de 2005. Los cuestionarios se recibieron vía mail o fax.

Esta labor académica del Observatorio no sería posible sin el respaldo y la reconocida experiencia en comunicación interna de las empresas que forman el Consejo Asesor del Observatorio:

