

Comunicación interna: de las dimensiones a los canales

Luis Ernesto Farinango Cabezas

Ecuatoriano. Licenciado en comunicación social por la Universidad Central del Ecuador, máster en comunicación y opinión pública por la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales sede Ecuador (FLACSO) y Doctor en Comunicación Audiovisual por la Universidad Complutense de Madrid. Actualmente, docente de la Facultad de Comunicación Social de la Universidad Central del Ecuador.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4718-9686>

Correo: lfarinango@uce.edu.ec

El autor declara no tener conflicto de interés alguno con la revista Punto Cero.



Farinango, L. (2024). Comunicación interna: de las dimensiones a los canales. Punto Cero, año 29 n°49, Diciembre 2024. Pp 89-100. Universidad Católica Boliviana "San Pablo" Sede Cochabamba.

Resumen

Es común referirse a la comunicación interna como la mera transmisión de información a través de diferentes canales para los públicos internos de una organización. Sin embargo, no suele prestarse atención al proceso de comunicación interna que subyace en la interacción de sus miembros en distintos procesos y espacios. El objetivo de este ensayo es reflexionar y brindar algunos consejos prácticos sobre la comunicación interna en el marco de los equipos de trabajo, el liderazgo, la resolución de conflictos y el endomarketing, dimensiones que pocas veces se abordan en los estudios de la comunicación interna. Como conclusión principal a considerar, cabe destacar que: más allá de los medios o canales, existe la comunicación interna. Solo al considerar los procesos, los espacios y las características donde interactúan sus miembros se entiende de manera integral la comunicación interna de una organización.

Palabras claves: Comunicación Interna, Trabajo en Equipo, Liderazgo, Resolución de Conflictos.

INTERNAL COMMUNICATION: FROM DIMENSIONS TO CHANNELS

Abstract

Internal communication is often referred to as the mere transmission of information through different channels to an organization's internal audiences. However, the underlying internal communication process that occurs during the interaction of its members in different processes and spaces is often overlooked. The objective of this essay is to reflect on and provide some practical advice on internal communication within the framework of work teams, leadership, conflict resolution, and endomarketing, dimensions that are rarely addressed in internal communication studies. As a main conclusion to consider, it is worth noting that: Internal communication exists beyond the means or channels used. Only by considering the processes, spaces, and characteristics where its members interact can the internal communication of an organization be fully understood.

Key Words: Internal Communication, Teamwork, Leadership, Conflict Resolution.

1. Introducción

El reconocimiento de la importancia de la comunicación interna ha ido ganando terreno poco a poco. Con los estudios sobre comunicación organizacional, la cultura organizacional y el clima laboral no ha quedado otro remedio que también pensar sobre el papel que juega la comunicación interna dentro de las empresas o instituciones del Estado. Esta necesidad surge también al reconocer que una organización es, principalmente, un conjunto de personas que se comunican para alcanzar objetivos. En ese marco “los seres humanos han necesitado comunicarse entre sí y, como causa y consecuencias de ello, han tenido que coordinar sus esfuerzos y capacidades para alcanzar ciertos objetivos en aras de garantizar su supervivencia y desarrollo” (Guerrero, 2019, p. 113).

Desde la organización más pequeña como es la familia, la comunicación se observa como un recurso fundamental para la subsistencia de sus miembros. En el ámbito laboral, la constitución misma de una empresa significa que hay actos y procesos comunicativos que se deben consolidar para llegar a una meta, porque casi nunca una empresa es sola una persona; sino muchas personas que conversan para conseguir objetivos e ir caminando hacia metas más grandes. Pero esa conversación debe procurar el mayor entendimiento posible, porque la experiencia de cada uno de los miembros de la empresa puede llevar a una interpretación diferente sobre una información o un acto.

Por esa razón podemos decir que:

[...] comprendemos que organización y comunicación interna son dos conceptos tan interdependientes que no se pueden comprender el uno sin el otro. Dicho de otro modo: ni la organización podría existir sin comunicación interna, ni, por supuesto, la comunicación interna existiría sin la organización (Guerrero, 2019, p. 113).

Las ideas que deseo destacar de la cita de Guerrero (2019) es aquella relación natural entre comunicación interna y la organización. Una organización no puede existir, sobrevivir y trascender si no es a través de la comunicación. Esto parece tan obvio pero la gente de empresa no lo mira así.

Ahora destaquemos una primera definición de la comunicación interna: “Hablar de comunicación interna hoy, por tanto, supone hablar de diálogo, objetivos comunes, de motivación y compromiso, de cultura e identidad organizacionales, de rendimiento de los profesionales y, por tanto, de resultados” (Guerrero, 2019, p. 115).

Otros autores mencionan que de la comunicación interna “dependen en buena medida que el personal esté alineado con la estrategia corporativa y que los equipos sean suficientemente efectivos y productivos para alcanzar con éxito los objetivos de la organización” (Pintado y Sánchez, 2017, p.191).

Una definición propia: se entiende a la comunicación interna como el conjunto de reflexiones, procesos, aplicaciones y posterior evaluación de los discursos y prácticas en materia de comunicación. Su principal función es informar sobre el desarrollo de la empresa, recordar y reforzar la cultura organizacional, y mostrar a los empleados el camino para alcanzar los objetivos organizacionales. Una estrategia de comunicación interna influye directamente en la productividad, el clima laboral, la fidelidad de los trabajadores y la reputación organizacional.

Desde nuestra perspectiva la comunicación interna dentro de las organizaciones se puede observar en dos dimensiones. La primera, quizá la más conocida, las actividades propias del departamento de comunicación, a través de los medios de comunicación tradicional o digitales se envía información en una sola dirección hacia todos los públicos internos. La segunda, una dimensión más cotidiana en la organización, quizá por ello menos evidente, son las comunicaciones que ocurren entre los directivos, los coordinadores, los supervisores

y los operarios, que en esencia también son comunicaciones internas. Estas comunicaciones que están por fuera de canales y mensajes no suelen considerarse al momento de una planificación estratégica de comunicación interna, se deja al libre entendimiento de que los profesionales que están en los puestos de direcciones, coordinaciones y supervisiones tienen la capacidad de comunicarse adecuadamente. Con lo mencionado, este ensayo pretende reflexionar sobre la comunicación interna que ocurren en estas dimensiones, que se materializan en los equipos de trabajo, en los procesos de liderazgo y negociación.

2. Funciones de la comunicación Interna

En la literatura científica, las funciones de la comunicación interna son diversas, pero se considera que hay elementos comunes que subyacen en sus caracterizaciones (Pintado y Sánchez, 2017):

- Facilita el conocimiento de la estrategia corporativa entre sus empleados para una correcta alineación
- Favorecen a la cohesión para la colaboración y transparencia de los equipos de trabajo
- Elimina los rumores, mejorando el flujo informativo entre diferentes niveles
- Mejora el clima laboral a través de mejores procesos de motivación
- Permite construir una experiencia laboral más óptima

Al mirar cada una de las funciones mencionadas se podría considerar que se trata plenamente de aspectos cognitivos de la comunicación, pero si se mira con más detalle, para cumplir con cada una de las funciones también hace falta considerar aspectos emotivos. Como menciona Mlodinow (2023) el estado emocional influye de gran manera en las decisiones racionales que toman los seres humanos. Por esa razón, es necesario pensar en la comunicación interna aspectos relacionados a la inteligencia emocional.

Desde nuestro punto de vista, es necesario saber manejar los aspectos cognitivos y emocionales para generar mejores procesos de comunicación interna en las organizaciones. Esto significa cuidar al detalle las formas, entonaciones, ritmos, tonos y volúmenes de la comunicación hablada y gestual, ya que la otra persona podría interpretar diferentes ideas a las nuestras. No hay que olvidar que entre un ser humano y otro hay barreras de conocimientos, experiencias, posiciones sobre la vida que podría distorsionar el mensaje que se quiere transmitir. Y esperar que solamente a través de una orden, el colaborador entienda y comprenda a cabalidad el significado, es esperar mucho, y no conocer cómo funciona la comunicación.

La cultura organizacional en una empresa o institución pública debe propiciar un ambiente donde exista la posibilidad de comunicación, pero una comunicación más allá del envío unidireccional de la información (por ejemplo, dar una disposición), esta nueva forma de mirar la comunicación debe procurar la retroalimentación y entender que pueden surgir malinterpretaciones, y ese será el momento más adecuado de acoplar un significado compartido, y así no tener consecuencias más adelante. Solo desde un ambiente propicio de comunicación interna que se implante en una organización surgirá un sistema que promueva la conversación (cultura de la conversación), que facilite el aprendizaje de nuevas ideas (cultura del aprendizaje) o espacios donde se pueda pensar diferente (cultura de pensar diferente) para afrontar los retos cada vez más complejos que enfrentan las organizaciones.

3. Dimensiones de la comunicación interna en la cotidianidad organizacional

Como se había mencionado, este escrito quiere mirar aquellos momentos de la comunicación interna que están por fuera de los canales de comunicación establecidos. Estos momentos se los puede observar en los equipos de trabajo, en los procesos de liderazgo y la resolución de problemas. Se parte de la idea central de que todos estos momentos son actos que encierran comunicación interna. Además, se está consciente que en estos momentos no todas las organizaciones contarán con un profesional de la comunicación interna, pero la persona que dirija el equipo de trabajo, el líder o la persona responsable de resolver un problema, debe tener en cuenta el proceso complejo que encierra los actos de comunicación interna.

3.1. Trabajo en equipo

Una de las dimensiones de la comunicación interna debe ser el apoyo al trabajo en equipo. El trabajo en equipo tiene su complejidad, ya que dentro de un grupo hay diferentes personalidades y aquello provoca que la utilización de la palabra para la participación sea asimétrica en la mayoría de los casos. En ese marco, el comunicador interno o la persona que dirige la reunión debe propiciar que la utilización de la palabra sea democrática para escuchar a los miembros del equipo. Es decir, conceder el mismo tiempo e interés a cada intervención de los miembros del equipo.

En un equipo de trabajo, todos tienen una opinión respecto al tema que están discutiendo. Muchas de las veces los miembros no participan por temor y vergüenza, porque hay personas que acaparan la palabra, porque no existe una cultura de la escucha, no existe el respeto a las opiniones contrarias, etc., y por esa razón prefieren quedarse calladas y con la urgencia de que la reunión termine pronto. Pero en esencia todo el mundo tiene una opinión sobre algo.

El comunicador interno o la persona que dirige el equipo de trabajo debe desarrollar habilidades como: la escucha atenta, la comprensión, la tolerancia, la paciencia y la empatía. Con todos estos elementos debe generar una conversación, pero no una conversación casual, sino una conversación con miras a conseguir objetivos. El único modo de conseguir una conversación con miras a alcanzar objetivos es cuando la persona que dirige el equipo de trabajo gestione de modo adecuado la comunicación interna.

Según Sigman (2022) el arte de conversar ayuda a pensar mejor y a aclarar las propias ideas. Por ese motivo, en los equipos de trabajo, es importante que los temas que se trabajen generen conversaciones para que surjan diferentes puntos de vista y más tarde discutir las opciones más viables. En muchos casos, existe la creencia de que si no impongo mi idea en los equipos de trabajo no estoy contribuyendo. Mas bien, debería ser todo lo contrario, poner una idea a consideración de mi equipo de trabajo y observar diferentes posibilidades a partir de la primera propuesta, es algo que se debería agradecer y no condenar.

El trabajo en equipo siempre debe tener una metodología. Por esa razón, al inicio de las reuniones de trabajo conviene tener claro el objetivo de la reunión. Si no se procede de eso modo se pierde tiempo y la reunión se puede alargar y aquello provocar cansancio, aburrimiento y poca participación.

Con lo dicho, el trabajo en equipo debe buscar los siguientes objetivos:

- Presencia y reconocimiento de los miembros del equipo
- Plantear soluciones o alternativas para alguna situación
- Recoger diferentes criterios
- Discusión de las alternativas

- Votación o elección de la alternativa
- Toma de decisiones

Seguir este listado para la toma de decisiones, a criterio nuestro, se convierte en un acto más responsable, democrático y legítimo. Incluso, la última decisión podría ir en contra del punto de vista de algún miembro del equipo de trabajo, pero este sujeto estará consciente que la decisión que se ha tomado responde a un proceso donde hubo discusión, participación y decisión.

Conviene recordar que las conversaciones, debates y tomas de postura en esencia son procesos de comunicación interna y todo eso ocurre en los equipos de trabajo. Será una reunión productiva de trabajo cuando todos los miembros del equipo entiendan lo que se ha discutido en esa sesión. Algunas frases que sirven para interactuar y retroalimentarse dentro de los equipos de trabajo son:

- Este punto aún no lo tengo claro, podría ampliar la información, por favor
- Déjeme comprobar si lo entendí bien, usted ha querido decir esto...
- Voy realizar una síntesis de las ideas que usted ha planteado, para mirar si lo he anotado bien. Si me equivoco, usted me corrige, por favor...
- Intentaré decir con mis propias palabras lo que entendí de su exposición...

Como se puede observar en las afirmaciones que se han presentado, para que las ideas dentro de una reunión de trabajo queden claras para todos, siempre se debe hacer un ejercicio de repetir las ideas que se han expresado o interpretar con nuestras palabras para saber si lo dicho por nuestro interlocutor tiene el mismo significado para nosotros y el resto de los miembros. Se menciona esta idea básica, porque en muchas empresas la persona que dirige un grupo de trabajo se indigna y hasta suele tener estados emocionales de cólera y frustración porque cree que él no se explicó bien y también cree que sus interlocutores son poco capacitados. Con lo dicho, hay que entender que "la comprensión compartida posibilitará que los miembros de una organización realicen tareas como es debido. Sin la comprensión compartida, la organización sería un caos" (Heyman, 1999, p.229). Hay que entender que en la comunicación todos pueden utilizar las mismas palabras, pero el significado puede ser diametralmente opuesto. Por esa razón, conviene recordar, como menciona Sigman (2022) que "el significado de las palabras se construye por medio de acuerdos que se difunden entre pares" (p.52).

Finalmente, Heyman también hace un llamado a la contraparte, el receptor, para que este tome un rol más dinámico, ya que una comunicación ocurre con al menos dos personas. Al autor menciona que "a nosotros nos corresponde, como oyentes, la dilucidación de cualquier posible malentendido" (1999, p.250). Una interpretación de esta cita enfocado más al ámbito laboral, se podría decir que cuando la persona encargada de dirigir la reunión entregue un mensaje, el receptor debe tomar un rol más dinámico al preguntar, repreguntar o reinterpretar lo que ha dicho la persona que dirige la mesa de trabajo para que haya un entendimiento mutuo.

3.2. Liderazgo y comunicación interna

El tema de la comunicación interna está estrechamente ligado al tema del liderazgo. Dentro de una organización existen diferentes personas que tiene el rol de líderes. Se entiende al líder como la persona que ha desarrollado habilidades para dirigir personas, tomando en cuenta diferentes contextos. Una definición del liderazgo se la podría mencionar como

la capacidad de influir que posee una persona para el logro de objetivos junto con otros miembros de la organización, ya que el estilo del líder influye mucho en la recepción del mensaje y el compromiso de los trabajadores (Navarrete, et al, 2023).

Dentro de los estudios de liderazgo existen diferentes tipologías. La más criticada en la actualidad es el tipo de liderazgo asociado al jefe autoritario que solo da órdenes y que no tiene la capacidad de escuchar a sus empleados. En esta concepción el "carisma", el poder de coerción y el mensaje del líder son los únicos elementos que movilizan los cambios. En otras palabras, en esta perspectiva la importancia radica solo en el sujeto emisor del mensaje, donde él cree tener capacidades y competencias superiores para guiar a las personas. A este modo de liderar algunos autores lo denominan Mandar y Controlar (Covey, et al, 2023).

Pero en la actualidad se debaten nuevos paradigmas de liderazgo, y uno de ellos es el liderazgo con características más cooperativas. En esta nueva visión se concibe un liderazgo más holístico y humano. Este nuevo estilo de líder, para asumir ese papel, necesita de sus colaboradores para que estos le sigan y busquen retroalimentación. Este líder a pesar de ocupar un espacio de poder (formal o informal) debe estar consciente que su rol y estatus está ligado con las personas a las que tiene que guiar, y quienes le transfieren a este esa labor y competencia durante un tiempo. Como menciona los autores Navarrete, et al, (2023) el tipo de liderazgo democrático de los directivos de una organización influye fuertemente en el entendimiento de las ideas para alcanzar los objetivos, con ello el funcionamiento general de la empresa.

Con las referencias de los autores y más la interpretación propia, se puede observar que los procesos de liderazgo implican altas dosis de escucha, comprensión, afecto y gestión de las relaciones humanas hacia el cumplimiento de las metas. Los procesos de comunicación interna que se observan en el proceso de liderazgo son:

- La capacidad de escucha de las necesidades de los colaboradores
- Comunicación empática del líder con sus colaboradores en momentos difíciles
- Un estilo de comunicación donde se combine aspectos racionales, emocionales y culturales para comprender mejor a las otras personas.
- Construcción y consolidación de relaciones personales que otorgan confianza (legitimidad de líder)
- Comprensión y sabiduría en situaciones donde haya equivocaciones o fallas
- Gestionar el poder formal o informal del que está investido el líder

Los líderes que tengan estas características podrán guiar mejor a las personas, y por ende, buscar una organización más democrática y participativa, para generar resultados favorables que vayan más allá de lo financiero. Cohen (2024) reseña algunos experimentos que llevo a cabo Kurt Lewin¹ con grupos de niños y con costureras de una fábrica que tenían poca productividad, estos estudios demuestran que trabajar en equipos liderados por personas más democráticas generan menos tensión, más creatividad, mayor espíritu de cuerpo y una elevada participación.

Para ir cerrando este punto, se quiere recordar que el liderazgo no es imponer un criterio de manera unidireccional. El liderazgo reclama ser más democrático, y precisamente en esa demanda actual los mecanismos de comunicación interna deben ayudar a consolidar

1 Psicólogo y filósofo alemán, luego naturalizado como norteamericano. Lewin propuso la teoría del campo dentro de la sociología.

ese proceso. Por esa razón, el líder debe provocar situaciones y sentimientos donde los trabajadores se sientan escuchados y respaldados; donde exista una retroalimentación productiva y, sobre todo, escuchar ideas y sugerencias de sus colaboradores.

3.3. Negociación y resolución de conflictos

Las organizaciones viven en un conflicto permanente. Constantemente hay malos entendidos entre sus miembros. Pero el conflicto no en todas las ocasiones representa un obstáculo, este puede representar otros puntos de vista sobre algún aspecto de la realidad empresarial. Se vuelve un problema cuando estos conflictos no permiten avanzar en ninguna dirección y afectan gravemente al funcionamiento de la organización. Así que, para resolver los conflictos organizacionales se recurre a la negociación.

El proceso de negociación se refiere donde al menos hay dos partes que están interesados en resolver o construir alguna situación favorable para la organización. Sobre la temática de la negociación existen extensos documentos, libros y estudios que pormenorizan las características y los detalles, pero el objetivo de este punto no es entrar y detallar estos aspectos. Lo que sí se busca es tomar consciencia que la comunicación interna está en los procesos de negociación y resolución de conflictos.

Se puede iniciar entendiendo a la negociación como un proceso donde dos o más personas trabajan por intereses en conjunto, dejando de lado sus intereses particulares, para así en el futuro alcanzar beneficios mutuos (Alva, 2022). La negociación ocurre entre seres humanos que dialogan, conversan, debaten y entran en conflicto. Para que el proceso de negociación termine de modo adecuado hay que planificar ese encuentro comunicativo, los objetivos que se buscan en la negociación y cuáles son los resultados adecuados. Algunos factores a considerar al momento de la negociación son:

- Comprender los intereses que están en juego
- Analizar el contexto donde se desarrolla la negociación
- Conocer la trayectoria del negociador
- Punto de acuerdo mutuo

Estos factores están directamente relacionados con procesos de comunicación, pues en el proceso de negociación hay: escucha activa, propuesta, análisis, contrapropuestas y decisiones. Por esa razón, el comunicador interno debe conocer la dinámica de las negociaciones para llegar a acuerdos que beneficien a las partes.

En el mundo de la negociación hay diferentes estrategias, pero desde nuestro punto de vista, las estrategias de negociación de estilo más cooperativo (ganar-ganar) será la que más convenga a las partes involucradas. En este tipo de negociación existe una clara intención de que ambas partes tengan ciertos tipos de beneficios, solo de esta manera se podrá forjar relaciones basados en la confianza y lo que permitirá relaciones comerciales a largo plazo.

Hay estrategias de negociación donde solo uno es el gran beneficiado de una situación, donde aquel que tenga el poder y obligue a la contraparte a asumir acciones que el otro no desea. Con este tipo de "acuerdos" una de las partes quedará siempre con rencor, sospecha e incluso con sentimientos de venganza. Con este tipo de negociaciones no se genera un clima adecuado para relaciones comerciales o laborales.

Otras maneras de resolver un problema y entrar en una negociación es a partir de la conformación de equipos de mediación o arbitraje. Se entiende por mediación cuando las partes de un conflicto tratan de dar solución con una tercera persona imparcial que

conduce la comunicación y la negociación. El mediador no toma decisiones, estimula para que las partes a través de la conversación tomen mayor conciencia del problema y se acerquen a posibles soluciones. Se recurre a este mecanismo para evitar largos juicios y consecuencias mayores.

En cambio, el arbitraje, es otro método de resolución de conflictos extrajudicial. Las partes involucradas recurren a un tercer actor para que tome una decisión por ellos y solucionar el problema. El árbitro escucha, revisa la información y decide resolver el problema. En la mayoría de casos esta posición la ocupa un profesional del derecho junto a profesionales relacionados al problema a resolver. Para entrar en el proceso de arbitraje ambas partes deben estar de acuerdo con el contrato de arbitraje (reglas del arbitraje), con las resoluciones o decisiones (laudo) de sus miembros.

Finalmente, tanto en los procesos de negociación, mediación y arbitraje las decisiones a favor de una solución de conflicto no se dan de la noche a la mañana. Estas tienen etapas. Según el texto *Técnicas de Resolución de Conflictos y Negociación* (Gracia, 2006) al menos hay que seguir 12 pasos para resolver un conflicto.

Tabla 1.

Pasos para la resolución de conflictos organizacionales

<i>1. Etapa de preparación y planificación de la negociación</i>	<i>7. Etapa de plantear soluciones</i>
<i>2. Etapa de acercamiento</i>	<i>8. Etapa de disponer alternativas</i>
<i>3. Etapa de identificación de las partes</i>	<i>9. Etapa de zona de posible acuerdo</i>
<i>4. Etapa de atender los intereses de las partes</i>	<i>10. Etapa de encuentro en la zona de posible acuerdo</i>
<i>5. Etapa de desconexión</i>	<i>11. Etapa de acuerdo</i>
<i>6. Etapa de conexión</i>	<i>12. Etapa de seguimiento</i>

Fuente: Elaboración propia con ideas del texto *Técnicas de Resolución de Conflictos y Negociación* (2006).

Se considera que cada uno de los pasos mencionados en la tabla son aspectos relacionados a la comunicación interna, pues implican que los involucrados en la negociación se acerquen a hablar, escuchar, interpretar, proponer, debatir, analizar y tomar decisiones. Es así que podemos concluir este punto diciendo que los negociadores tendrán en la comunicación un elemento estratégico para alcanzar sus metas.

3.4. Endomarketing

El marketing interno o endomarketing es una herramienta que ayuda a cuidar y consolidar al recurso más importante de las organizaciones: sus trabajadores. Según la página web Rockcontent (04 de noviembre del 2017), el endomarketing ayuda a analizar las necesidades de los colaboradores y trabajadores. Del mismo modo que el marketing es una filosofía y un proceso para entender mejor las necesidades de las personas sobre productos y servicios que estas requieren, el endomarketing utiliza los mismos principios, pero casa adentro. Se realizan preguntas como: ¿Qué problemas tienen mis trabajadores?, ¿Qué nivel de compromiso existe entre los trabajadores y la organización?, ¿Qué acciones y actividades se pueden realizar para reforzar el compromiso entre trabajadores y empresa?

Como se puede observar en las definiciones del endomarketing y sus preguntas encierra procesos comunicativos. Es decir, para detectar las necesidades, generar compromisos y coordinar objetivos comunes, es necesaria la comunicación interna. Según Salas-Canales (2021) el endomarketing tiene tres metas específicas:

1. Que los trabajadores se alinean de manera correcta a la estrategia general de la organización.
2. Elevar la motivación y participación de los trabajadores con la organización.
3. Desarrollar a nivel interno un espíritu de servicio hacia los clientes.

En pocas palabras, el endomarketing es mirar casa adentro. Es utilizar todo ese bagaje de conocimientos aplicados a la captación y gestión de clientes a nuestros propios colaboradores. Hay que recordar que un trabajador tranquilo, contento, con perspectivas de crecimiento será el primer embajador de las buenas noticias de la organización. Y como efecto contrario, un trabajador explotado, maltratado, sin perspectivas de crecimiento, mal pagado, etc., será la primera persona que hable mal de la organización en situaciones de crisis. Por lo dicho, hay que pensar en una dimensión integral del trabajador, y esto se consigue solo a través de la identificación de sus necesidades y expectativas con la organización.

Como se puede interpretar, los procesos de endomarketing encierran aspectos de la comunicación interna, pues para conocer las necesidades de los trabajadores se necesita, obligatoriamente, conocer a sus miembros, acercarse para tener un diálogo fructífero y coordinar esfuerzos para ir por un mismo objetivo. En resumen, los proceso de endomarketing tendrán efecto si casa adentro también fluye la comunicación con sus miembros.

4. Canales y Herramientas

En el marco de la comunicación interna, a día de hoy existen diferentes canales y herramientas para llevar los procesos de comunicación de manera directa e instantánea. A continuación, se muestran solo algunas herramientas que usted puede utilizar para empezar a trabajar. En ningún modo es una selección definitiva, y además recuerde que estas herramientas por sí solas no cumplen con las metas comunicativas si previamente no existe un claro entendimiento de los dimensiones, aspectos y características que se han venido señalando en los puntos anteriores. Estos canales y herramientas son:

Tabla 3.

Herramientas para la comunicación interna.

<i>Intranet</i>	<i>Redes sociales internos</i>	<i>Blog interno</i>
<i>Carteleras</i>	<i>Revistas Institucionales</i>	<i>Videos corporativos</i>
<i>Grupos de WhatsApp</i>	<i>Manuales de Bienvenida</i>	<i>Dossiers de prensa</i>
<i>Casas Abiertas</i>	<i>Seminarios, Conferencias</i>	<i>Radios Internos</i>
<i>TV Internas</i>	<i>Correo Electrónico</i>	<i>Activaciones</i>
<i>Reuniones grupales</i>	<i>Viajes grupales</i>	<i>Talleres vivenciales</i>

Fuente: Elaboración propia

Solo a modo de recuerdo, en la actualidad hay muchos canales y herramientas de comunicación, pero el foco más importante deben ser las personas de la organización.

5. Conclusiones

La comunicación interna es un acto que está presente en los equipos de trabajo, procesos de liderazgo y la resolución de problemas. Estos momentos de la comunicación interna están más allá del departamento de comunicación interna y ocurren en la presencia o ausencia de un comunicador profesional. El comunicador o la persona que dirija otras personas debe estar consciente de la complejidad de la comunicación. Hay que tomar conciencia que un acto comunicativa tanto la parte emisora y receptora deben tomar roles más activos para entender a su contraparte.

Los equipos de trabajo, los procesos de liderazgo y la resolución de problemas implican altas dosis de elementos de la comunicación interna, por ejemplo, la escucha atenta, ser democráticos en el uso de la palabra, reconocimiento de los aspectos racionales y emocionales, y construcción de relaciones sólida para conseguir los proyectos empresariales.

No hay duda que las plataformas y redes sociales han permitido mejorar en muchos aspectos de la comunicación, pero confiar ciegamente en la tecnología trae consigo más problemas que soluciones en el ámbito de la comunicación interna. Entender la dimensión humana debe ser el primer trabajo del comunicador interno o la persona que dirige a otras personas, luego de eso se puede sopesar cualquier herramienta digital actual para el envío de la información.

Las tecnologías digitales seguirán en su desarrollo y perfeccionamiento, pero este proceso de mediatización conlleva la destrucción de las relaciones personales cara a cara. Por esa razón, algunos pensadores actuales (Williams, 2012) mencionan que el valor más importante de esta sociedad del conocimiento ya no es la información, sino la atención de la gente, que se ha convertido en un bien escaso. Por esa razón, relacionado la idea del autor, en la comunicación interna se convierte ese bastión, que bien gestionado se puede tener la atención plena de nuestros colaboradores, porque no hay que olvidar que es importante el contacto directo entre personas para comunicar de mejor manera y construir proyectos empresariales o sociales a largo plazo.

Como se ha mencionado en varias ocasiones en este escrito en comunicación interna no solo implica en ámbito racional sino también el relacional y el emocional. Es decir, si bien están inmersos aspectos racionales para el buen funcionamiento de la estructura organizacional, por ejemplo, órdenes de trabajo, manual de procedimiento a seguir; pero en el medio de esas disposiciones están personas que se relacionan y sienten. Incluso para algunos pensadores primero los seres humanos actuamos bajo la guía de nuestras emociones y luego tratamos de justificar aquello con argumentos racionales (Mlodinow, 2023). Solamente al comprender esto se pueden pensar en la construcción de mensajes y los canales de comunicación adecuados.

Para finalizar, una recomendación. En las facultades y escuelas de comunicación, en las asignaturas de comunicación interna sería conveniente trabajar y profundizar temas de trabajo en equipo, liderazgo, formas de resolver conflictos organizacionales.

Referencias bibliográficas

- Alva, C. (2022). Liderazgo en la negociación y manejo de conflictos para una organización. *Ciencia Latina*, 4692. Obtenido de <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/2222>
- Cohen, G. (2024). Pertenencia. La ciencia de crear vínculos y tender puentes entre las diferencias. *Tendencias*.
- Covey, S., Kasperson, D., Covey, M., & Judd, G. (2023). *Confiar e Inspirar*. Paidós.

- FUNIBER. (2012). Técnicas de dirección y liderazgo organizacional. España: Fundación Universitaria Iberoamericana.
- Gracia, S. (2006). Técnicas de Resolución de Conflictos y Negociación. España: Fundación Universitaria Iberoamericana.
- Guerrero, M. (2019). La comunicación interna: una herramienta estratégica para la gestión del trabajo de las personas en la nueva organización (tesis de doctorado). España: Universidad Complutense de Madrid. Obtenido de <https://eprints.ucm.es/id/eprint/62469/>
- Heyman, R. (1999). ¿Por qué no lo dijo antes? Granica.
- Mlodinow, L. (2023). Emocional. Cómo los sentimientos moldean nuestro pensamiento. Paidós.
- Navarrete, Á., Sandoval, S., López, I., & Franco, Á. (2023). El impacto del liderazgo en la comunicación organizacional de la pyme. Revista Relayn, 30-42. Obtenido de <https://iquatroeditores.org/revista/index.php/relayn/article/view/980/543>
- Pintado, T., & Sánchez, J. (2017). Nuevas tendencias en comunicación estratégica. ESIC.
- ROCKCONTENT. (04 de Noviembre de 2017). ROCKCONTENT. Obtenido de ¿Qué es endomarketing? Entiende su importancia: <https://rockcontent.com/es/blog/endomarketing/>
- Salas-Canales. (2021). Endomarketing: una herramienta para la gestión efectiva del capital humano. Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales, 17(1), 126-142. Obtenido de http://scielo.iics.una.py/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2226-40002021000100126
- Sigman, M. (2022). El poder de las palabras. Cómo cambiar tu cerebro (y tu vida) conversando. Debate.
- Tessi, M. (2013). Comunicación Interna en la práctica. Granica.
- Williams, J. (2021). Clics contra la humanidad. Libertad y resistencia en la era de la distracción tecnológica. Gatopardo ensayo.