

Comunicación interna: diagnóstico, planes y campañas estratégicas

Gustavo Cusot 

Universidad San Francisco de Quito USFQ

Isabel Palacios 

Universidad San Francisco de Quito USFQ

DOI: <https://doi.org/10.18272/USFQPRESS.m98.c509>

Introducción

La comunicación interna va ganando cada vez más terreno e importancia en la gestión organizacional, puesto que es una herramienta que consolida la cultura corporativa e incrementa el nivel de pertenencia e identificación de los colaboradores hacia la organización. En este sentido, la gestión comunicacional ya no se preocupa únicamente por sus consumidores o por la imagen que proyecta hacia ellos, sino que reconoce a sus colaboradores como públicos prioritarios y motor del desarrollo organizacional. Por tanto, la comunicación interna se ocupa de afianzar la cultura corporativa dentro de la empresa y generar comportamientos alineados con su concepción filosófica que impacten positivamente en sus públicos para que estos se conviertan en voceros de la cultura de la empresa.

Asimismo, esta disciplina establece y afianza lazos comunicacionales que mitigan la desinformación o comunicación informal, para generar armonía y un ambiente propicio de trabajo. En esta línea, un comunicador debe tener algunas habilidades para hacer de la comunicación interna una gestión efectiva. Es necesario que cuente con las destrezas para entablar relaciones sólidas, basadas en la confianza; una visión holística y transversal; capacidades de redacción, oratoria, así como de escucha; perfil de liderazgo y facilitador entre los colaboradores; capacidad de innovación, creatividad, intuición y planificación (Brandolini et al., 2009).

Sin importar el tamaño de la organización, la comunicación interna debe ser una gestión responsable, ordenada, organizada y planificada. De lo contrario, se puede generar un efecto inverso que incremente la comunicación informal y la desconfianza, desarticule al público interno y desestabilice la cultura corporativa. En esta línea, la planificación estratégica debe protagonizar la gestión comunicacional para guiar toda acción que se aplique en la organización. Una de las líneas estratégicas que se desarrollan dentro de un plan son las campañas comunicacionales, las cuales buscan generar un impacto en el público interno, según las necesidades específicas de cada empresa.

En este artículo, se examina, en primera instancia, a la comunicación interna, su importancia dentro del ámbito corporativo, objetivos, clasificación, aportes, barreras y la comunicación interna 2.0. Posteriormente, se analiza la importancia de la planificación estratégica y se plantea una estructura de planificación que ofrece al lector una herramienta para que este pueda elaborar un plan estratégico en cualquier tipo de organización. Finalmente, se expone para qué sirven y cómo se constituyen las campañas comunicacionales, acompañadas de un ejemplo. Dentro de este apartado, se aclara que las campañas comunicacionales son parte del plan estratégico como una de las acciones que deben ejecutarse para fortalecer o corregir falencias en el proceso de gestión comunicacional.

El valor de la comunicación interna

La comunicación interna como función estratégica para las organizaciones no es una disciplina nueva. De hecho, hace casi 30 años Heinz Wehreich habló sobre la importancia de esta, y afirmó que «la función de comunicación es el medio a través del cual se unifica la actividad organizada. [...] La comunicación es esencial para el funcionamiento interno de la empresa porque integra las funciones gerenciales» (cit. en Álvarez, 2007, p. 3). Cada vez es más utilizada por organizaciones públicas, privadas y ONG, gracias a la imagen positiva que genera en los colaboradores que las conforman. «Si la comunicación es el arte del siglo XX, sin duda la comunicación interna debería alcanzar esta categoría en el siglo XXI», indican al respecto Cuenca y Verazzi (2019, p. 2).

La capacidad de una compañía de destacarse y construir una reputación no se debe únicamente a sus productos o servicios, sino al proceso de comunicación interna dentro de la empresa. Todo lo que la empresa hace,

tanto dentro como fuera de ella, comunica. Condor indica que «sin la gestión de una sólida comunicación interna se está propenso al fracaso. Todo comunica. Se comunica al hablar, al saludar, reír, al sentarse; absolutamente toda actividad humana comunica» (2018, p. 2).

Lo mismo pasa con las organizaciones:

La comunicación interna es una necesidad estratégica y una condición básica para que la empresa o institución pueda afrontar con garantías su funcionamiento. Mejora la gestión de las organizaciones, potencia la calidad de los procesos productivos y favorece el clima de innovación. (Álvarez, cit. en Peña et al., 2017, p. 317)

Como complemento, la comunicación interna «satisface las necesidades propias de la organización, en vista de que contribuye a alcanzar los objetivos finales de la misma. Una adecuada información interna reduce la conflictividad y mejora el clima laboral» (Prieto, 2015, p. 81). Estas afirmaciones son complementarias. No obstante, la comunicación interna también puede ser concebida de diferentes maneras:

Desde una mera transmisión de información —es decir, como un instrumento que sirve a la organización para alcanzar sus objetivos y alinear a sus públicos internos para las consecuencias de esos objetivos o intereses, entendiéndola como una herramienta informativa unidireccional— hasta, en contraposición, un elemento constitutivo de las organizaciones, que propicia y facilita la retroalimentación, el diálogo, el entendimiento e, incluso, el cambio. (Espinosa et al., 2017, p. 138)

Una organización cuyos colaboradores se sienten bien haciendo su trabajo sin duda funciona mejor. Según Díez (2006), la comunicación interna crea un ambiente animado dentro de la organización, que permite al colaborador sentirse escuchado, valorado y atendido por la empresa, a través de una cierta libertad de expresión (cit. en Rodríguez, 2017). Por otro lado, la comunicación interna «sirve para reforzar la involucración del público interno mediante la constante información de los procesos que vive la organización en un entorno cambiante, lo que constata la importancia que se les concede en el desarrollo de la empresa» (Pintado & Sánchez, 2014, p. 26).

Con estas afirmaciones, se pueden enunciar algunos aportes que supone una buena gestión de comunicación interna:

- Interioriza en los colaboradores el sistema de valores, filosofía y otros rasgos culturales corporativos.
- Difunde a nivel interno las normas de la organización y vela para que se comprendan e interpreten.
- Guía el comportamiento del público interno en función de la concepción filosófica y el sistema de cultura de la organización.
- Crea un ambiente laboral estable entre los colaboradores.
- Genera en el público interno un sentido de pertenencia hacia la organización.
- Crea compromiso de trabajo y lo efectiviza.
- Combate la comunicación informal.
- Otorga a los colaboradores canales y vías de expresión.
- Entabla vías de comunicación entre altos y bajos rangos, mejorando su relación.

Por eso, pensar a la comunicación interna como un área que no está inserta en el servicio de los procesos de la organización limita su función vital dentro de esta. Es un eje transversal en todos los procesos de la organización, por lo que contribuye a crear las mejores condiciones de trabajo en cuanto a la satisfacción, motivación, compromiso, trabajo en equipo y, sobre todo, logra que cada colaborador se apropie de la identidad corporativa.

La comunicación interna se clasifica en formal e informal. En la comunicación formal, los mensajes se movilizan mediante tres tipos de canales:

1. Comunicación vertical. Está dividida en dos direcciones: descendente, que va desde los directivos hacia los empleados, y ascendente, desde los colaboradores hacia la alta gerencia.
2. Comunicación horizontal. Fluye entre las áreas departamentales de un mismo nivel jerárquico en la organización.
3. Comunicación diagonal o transversal. Se desarrolla dentro de los departamentos de la organización y no responde estrictamente a una estructura jerárquica.

Para cada uno de estos flujos de comunicación existen diversas herramientas tradicionales (boletines, carteleras, memos, reuniones, etcétera) y digitales (intranet, WhatsApp, etcétera). Cabe señalar que cada herramienta tiene su propia función y finalidad, por lo que es importante utilizarlas estratégicamente, de acuerdo con los requerimientos de cada organización (Recalde, 2014). Apolo (2014, p. 53) acota que «estas herramientas se

caracterizan por las posibilidades que ofrecen a los colaboradores, de obtener información de primera fuente, pero sobre todo, ayudan a fortalecer el lazo de confianza entre los miembros de la institución».

También es necesario destacar que la comunicación informal es aquella que se encuentra de manera no oficial en la organización, es decir, se desarrolla entre los colaboradores a nivel personal. Su protagonista es el rumor, que puede transmitirse mediante llamadas telefónicas, mensajes de texto o WhatsApp, interacción en redes sociales o conversaciones en el ambiente de trabajo con otros compañeros. Esta fácil interacción ocasiona que el rumor se comunique más rápidamente. Por lo tanto, es relevante tener en cuenta que la comunicación informal es igual de importante que la formal, pues puede afectar positiva o negativamente a la organización.

Tabla 1.

Diferencias entre canales y herramientas de comunicación

Canales de comunicación	Herramientas de comunicación
Vertical descendente	Carteleras
	Carteleras digitales
	Manuales de procedimiento
	Cartas personales
Vertical ascendente	Encuestas
	Sistema de sugerencias (buzón, línea telefónica específica, etc.)
	Reuniones periódicas
	Entrevistas personales
	Círculos de calidad
Horizontal	Reuniones de trabajo entre departamentos
	Informes
	Comunicados varios
Diagonal o transversal	Intranet
	Microsoft Teams
	Slack
	Redes laborales (Yammer, WorkPlace)

El proceso de transformación digital implicó que muchas organizaciones

se adaptaran a una comunicación 2.0. En esta, la forma de comunicar se ve alterada y dinamizada por la imposición del internet, que apremia mayor contenido y mayor interacción entre el público interno.

Sánchez y Pintado (2012, p. 163) afirman:

Las organizaciones capaces de realizar una comunicación interna 2.0, incorporando a su cultura y sus procesos la posibilidad de que sean los empleados los que creen o alteren los mensajes, obtendrán a cambio numerosas ventajas en términos de atracción, compromiso y prescripción.

En este sentido, incorporar herramientas digitales dependerá no solo de los requerimientos comunicacionales de la organización, sino del público interno y sus diferentes características. Así como es indispensable identificar las necesidades comunicacionales de cada organización, resulta vital estudiar al público al cual irán dirigidas las herramientas, ya que no tendría mayor sentido incorporar medios tecnológicos si gran parte del público interno no los sabe utilizar o no tiene los mecanismos para hacerlo. En otras palabras, las herramientas tecnológicas deben integrarse a la gestión, pero el público debe adaptarse a estas. Por tal motivo, aplicar cada herramienta y dinamizar la comunicación interna se convierte en un importante desafío para los comunicadores encargados, ya que las diferentes tácticas deben ser estudiadas y estratégicamente asignadas.

Debido a la transformación digital, se suprimen varios procesos en las organizaciones y, por ello, es importante comunicar sus beneficios. Sin embargo, las empresas también han optado por complementar sus herramientas tradicionales con sus herramientas digitales, pues tienen presente que no todos los colaboradores se adaptan rápidamente a estas. En la actualidad, debido al Covid-19, muchas empresas se vieron forzadas a empezar un proceso de transformación digital mediante el teletrabajo y plataformas digitales. No obstante, existe una cantidad considerable de empresas que no han logrado incorporar los medios digitales en su gestión y trabajo.

Por todo lo expuesto, el manejo de la comunicación interna debe abarcar roles o responsabilidades que permitan consolidar el valor de la gestión e impactar de manera positiva en el desarrollo de la empresa. La planificación estratégica es fundamental para que la comunicación supere sus barreras, aflore sus bondades y guíe a la organización hacia el correcto desenvolvimiento interno.

No obstante, son diversas las barreras que se manifiestan en el proceso de comunicación interna, y que obstaculizan la efectividad de su gestión. En este sentido, se encuentran las barreras físicas, sobre todo cuando se trata de la dispersión geográfica de la empresa; ruidos semánticos, cuando se decodifican erróneamente los mensajes, ya sea por desconocimiento o confusión del receptor; barreras personales preestablecidas por la cultura e ideología de cada individuo, que, generalmente, son las más difíciles de contrarrestar. Este tipo de barreras se pueden evidenciar en todos los rangos jerárquicos y áreas departamentales dentro de la organización (Cevallos et al., 2018). Para mitigarlas y avivar la eficacia de la comunicación interna, es indispensable desarrollar una planificación estratégica que guíe la gestión.

La planificación estratégica de la comunicación

La planificación estratégica en la comunicación juega un papel clave en el fortalecimiento del sentido de pertenencia dentro de una organización y en la coherencia de su mensaje externo; lo cual se puede evidenciar en la siguiente cita de Pintado y Sánchez (2014, p. 26):

Los miembros de una organización deben conocer y compartir los principios y valores de la compañía para generar sentido de pertenencia y sentirse integrados en esa compañía. La empresa que explica internamente por qué toma decisiones económicas, institucionales, etc., ofrece una dirección hacia dónde dirigirse. De esta forma, es más sencillo comunicar externamente la dirección adoptada por sus responsables. Es entonces cuando adquiere sentido la estrategia empresarial, ya que comunicar una decisión la refuerza ante sus públicos.

En el proceso de comunicación interna, se transmiten mensajes mediante canales y herramientas de comunicación, que deben ser precisos para evitar que los colaboradores se sientan saturados de información. En esta última frase se centra el sentido y objetivo de una verdadera gestión de comunicación interna. «El problema de la comunicación no es hablar —hoy día vamos sobrados de canales que nos permiten expresarnos—; el problema es el valor de lo que se dice y el grado de atención de lo que escuchan» (Cuenca & Verazzi, 2019), ya que poner a circular mensajes sin estrategia puede acarrear problemas en la sintonía de los colaboradores, y afectar el desenvolvimiento de la organización a corto y mediano plazo. La comunicación interna debe ser vista como un instrumento que fomente relaciones

de intercambio entre los propios colaboradores, y entre estos con la organización. De esta manera, se destaca el poder del sentido bidireccional tanto en el envío como en el retorno de mensajes, para generar una participación activa de todos los actores.

La estrategia debe impulsar la buena gestión de la comunicación interna para que esta adquiera valor para la organización. Debe entenderse como un proceso de planeamiento que parte de un estado o situación de la comunicación organizacional y la organización como tal, para establecer acciones en función de objetivos comunicacionales y centrales de la empresa. Hax (2004, p. 25) señala que la estrategia «es un modo de dar explícitamente forma a las metas y los objetivos de largo plazo de la organización, definiendo y desplegando los recursos necesarios». Así, la planificación estratégica se convierte en la herramienta de apoyo, indispensable para la gestión organizacional. A continuación, se citan diez razones que la justifican:

1. Proporciona el marco general para las acciones.
2. Incrementa el valor de la comunicación dentro de la administración.
3. Aclara el papel de la comunicación en la actividad de la empresa.
4. Abre la oportunidad para el debate interno y puede someter a revisión las decisiones obsoletas.
5. Combate la idea de la comunicación concebida como una herramienta.
6. Permite monitorear, controlar y evaluar.
7. Permite anticiparse y desarrollar el enfoque proactivo.
8. Facilita jerarquizar las actividades en las acciones programadas.
9. Evita las revisiones puntuales.
10. Legitima las asignaciones presupuestarias en caso de cambio de rumbo. (Libeart, cit. en Costa Sánchez, 2009, p. 6)

De esta manera, la estrategia desempeña varios roles vitales para garantizar una gestión adecuada y precisa, pues está encaminada a cumplir con los objetivos y requerimientos de la organización. Sirve como un marco referencial o guía para ejecutar con precisión las diferentes acciones que se hayan establecido. La estrategia de comunicación, específicamente, debe guiar sus acciones para cumplir estos objetivos a nivel de identidad, comunicación y comportamiento (tabla 2).

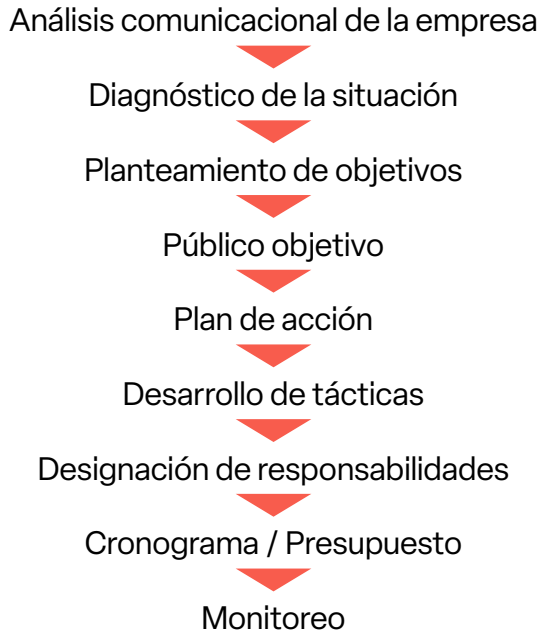
Tabla 2.*Objetivos de la planificación estratégica de la comunicación interna*

Identidad	Establecer, validar y transmitir los principios filosóficos y los valores que configuran la cultura corporativa.
	Consolidar la identidad corporativa en el público interno.
Comunicación	Transmitir información sobre los proyectos, objetivos y estrategias de la empresa.
	Establecer las herramientas (canales y medios) para que la comunicación circule de forma fluida en todos los sentidos.
	Conseguir que predomine la comunicación formal sobre la comunicación informal.
	Conseguir que predomine la comunicación bidireccional sobre la comunicación unidireccional.
Imagen	Generar información veraz, oportuna y confiable que mitigue el rumor.
	Aclarar la descripción de los puestos de trabajo (funciones, tareas, responsabilidades, procedimientos), y definir objetivos y estándares de medición de dichas funciones
	Mejorar la <i>indoor image</i> , y generar confianza e identificación en el público interno.
	Generar y sentido de pertenencia en los colaboradores.
Comportamiento	Vencer las resistencias al cambio, sobre todo cuando percibimos riesgos o amenazas, muchas veces por falta de información.
	Mejorar la motivación en el personal, a través de otro de sus importantes medios: la participación.
	Conseguir la integración de todo el personal como principal fuente de motivación.
	Fomentar el espíritu de equipo entre los colaboradores, para poder ejercer el liderazgo fácilmente.
	Mejorar y evaluar el desempeño del personal, tanto de manera individual como grupal.

La planificación estratégica, en este sentido, es la pieza angular de la comunicación interna que le permite ramificar sus acciones para destinar su atención según las necesidades específicas de cada organización. Por ello, es indispensable que el plan de comunicación interna se establezca en función del plan estratégico general de la organización y de los objetivos de negocio. Un plan estratégico de comunicación interna, la guía base para cualquier tipo de gestión empresarial, cuenta con pasos para lograr una radiografía clara de la organización en cuestión, y así poder desarrollarlo acertadamente (figura 1).

Figura 1.

Pasos de un plan estratégico comunicacional



Análisis comunicacional de la empresa

Este primer paso busca investigar tanto a la organización como a su público, para conocer el terreno que va a tratar, e identificar todos aquellos elementos comunicacionales de la materia en estudio. Este levantamiento de información se divide en varias secciones: estudio de los elementos de identidad corporativa, desarrollo de la estructura organizacional, desarrollo de la matriz de *stakeholders* e investigación de la gestión de comunicación.

Estudio de los elementos de identidad corporativa. En esta categoría se investigan los rasgos físicos (elementos icónico-visuales, logo, símbolo, tipografía y colores corporativos), y los rasgos culturales (historia, misión, visión, valores, filosofía, sistema normativo y acciones comportamentales) de la organización. En términos generales, los elementos de identidad revelarán la concepción filosófica de la organización, su postura o personalidad en el mercado, su razón de ser, entre otros aspectos vitales.

Desarrollo de la estructura organizacional. La estructura se refiere al organigrama, cómo está estructurada y dividida la organización. Este desarrollo

refleja el tamaño de la empresa, así como su construcción jerárquica y la manera de distribución de las áreas departamentales y cargos corporativos.

Desarrollo de matriz de stakeholders. Los *stakeholders* son aquellos públicos de interés que se interrelacionan con la organización, impactan en sus decisiones y son afectados por estas. La matriz (tabla 3) consiste en desarrollar un mapa de públicos y subpúblicos para identificar a los actores con los cuales la organización tiene relación. Se construye a partir de un mapeo de públicos que se podrán categorizar entre internos y externos. Además, es importante tomar en cuenta que los públicos son generales y se deberían dividir en más específicos, es decir en subpúblicos.

Tabla 3.

Matriz de públicos de una notaría

Público	Subpúblico	Modo de relación
Públicos externos		
Clientes	Corporativo: Diferentes estudios jurídicos referenciados	Amigos de la profesión (boca a boca) Funcionarios internos Abogados de confianza de los clientes generales
	Intermediarios o tramitadores de empresas de venta de automóviles	Trámites de compra y venta de vehículos
	Instituciones gubernamentales	Por sorteo a través del Biess
Medios de comunicación	Tradicionales	Contacto ocasional por gestión propia de la notaría
	Digitales	No aplica
Públicos internos		
Notaría		
Matrizadores	Jefa de matrizadores	Comunicación directa a través de las herramientas
	Matrizadores senior	
	Matrizadores junior	
Atención al cliente	Cajero recepcionista	
	Mensajero	

Investigación de la gestión comunicación. Es necesario que se levante esta información de primera fuente para conocer el estado de la comunicación actual. Para llevar a cabo esta investigación, se utiliza la auditoría de comunicación interna, una herramienta de estudio que permite conocer cómo se desarrolla la comunicación, qué herramientas utilizan, qué canales predominan en la organización, entre otros, y detectar posibles problemas, así como oportunidades de mejora a nivel de comunicación. La auditoría se abordará en el próximo apartado.

Diagnóstico de la situación

En este apartado se desarrolla un diagnóstico a partir de toda la fase previa de estudio. Es importante saber interpretar los elementos recogidos para aterrizarlos a manera de análisis y exposición *insights*, tanto del nivel interno como del externo de la organización.

Planteamiento de objetivos

Los objetivos se refieren a las metas que se quiere alcanzar. El plan estratégico debe contar con objetivos generales y objetivos específicos por cada uno de ellos. No existe un número que indique la cantidad ideal de metas. No obstante, se espera que cada objetivo general abarque al menos dos objetivos específicos. Los objetivos del plan deben ajustarse a la metodología SMART (inteligente). «Esta definición de objetivos ha demostrado ser la más eficaz en el entorno empresarial, ya que evita incertidumbres y ofrece la información necesaria para que puedan ser cumplidos según el direccionamiento de la compañía» (Herrera, 2018, p. 21). La metodología SMART incorpora en el planteamiento de objetivos los siguientes aspectos:

- Específicos (*specific*): Para establecer las metas, se debe responder de manera específica a la siguiente pregunta: ¿qué quiero lograr?
- Medibles (*measurable*): Se deben establecer variables que determinen la evolución, éxito o fracaso de las estrategias emprendidas. Esta cualidad de los objetivos es sumamente importante para dar seguimiento y controlar las acciones que se ejecutan, así como determinar el estado de estas.
- Alcanzables (*attainable*): Esta característica se atribuye para que la organización alcance las metas esperadas a partir de parámetros que se puedan cumplir. Los objetivos, más que fáciles de alcanzar, deben ser ambiciosos e implicar un reto para la empresa, y poder

conseguirse. Por ello, para establecer objetivos alcanzables, se deben considerar las condiciones de la organización, así como sus capacidades y recursos tanto económicos como humanos.

- Relevantes (*relevant*): Los objetivos deben ser pertinentes, estar alineados a las necesidades de la organización y, sobre todo, considerar suplir o mitigar las necesidades de esta, a fin de que incorporen un valor de gestión a la empresa.
- Tiempo determinado (*time related*): De nada sirve un objetivo que incorpore todos los elementos anteriores, si no establecemos cuándo lo vamos a cumplir. El plazo que debemos plantear en un objetivo es vital, puesto que con este controlamos si el resultado de las estrategias desarrolladas está siendo óptimo o es necesario cambiar de estrategia para llegar a la meta en el tiempo esperado.

Aparte de la metodología SMART, los objetivos pueden clasificarse en cuantitativos y cualitativos. Los primeros se miden en cifras y de manera exacta, por ejemplo: «Conseguir tres apariciones en medios de comunicación locales en el plazo de tres meses». Los objetivos cualitativos, por otro lado, están relacionados con metas intangibles, por ejemplo: «Cambiar el logotipo de la empresa y reforzarlo dentro de los próximos cinco meses». Es importante destacar que ambos objetivos deben establecer un periodo en el cual se van a alcanzar.

Público objetivo

Aquí se determinan los públicos objetivos a los cuales va dirigido el plan. Es vital identificar algunas características de los públicos seleccionados: género, edad, posición socioeconómica, nivel de estudios, entre otros. Con estas cualidades obtendremos una importante información para establecer estrategias y tácticas adecuadas a los públicos a los que dirigiremos nuestras acciones.

Plan de acción

En este apartado se desarrollan las estrategias de acuerdo con los tres pasos anteriores. El plan de acción consiste en plantear estrategias minuciosamente pensadas, encaminadas hacia un fin determinado. La estrategia adquiere un valor protagónico dentro de esta gestión, pues guía todas las acciones que se aplicarán. Es indispensable una estrategia comunicacional que guíe y controle cada una de las decisiones y acciones realizadas dentro de la organización. En este sentido, la estrategia comunicacional adquiere gran importancia, pues en esta se reúnen las herramientas y planes de acción.

Desarrollo de tácticas

Se establecen las tácticas de comunicación para cada una de las estrategias establecidas en el paso anterior. Al igual que en los objetivos, no existe un número predeterminado de tácticas que debe contener el plan. No obstante, es preciso aclarar que por cada una debe plantearse al menos una táctica. Es decir, todas las tácticas que se desarrollen en el plan deben responder a una estrategia. Con frecuencia, los conceptos de estrategia y táctica suelen confundirse; incluso se puede confundir entre plantear una estrategia y un objetivo (tabla 4).

Tabla 4.

Conceptos de objetivo, estrategia y táctica

Término	Concepto	Ejemplo
Objetivo	Lo que se quiere lograr. Es decir, las metas que se esperan alcanzar en función de las necesidades de la empresa.	Consolidar la imagen de la organización (...).
Estrategia	Cómo se va a cumplir el objetivo. Es decir, las líneas generales que se emprenden pensando en el cumplimiento de las metas planteadas.	Realizar una campaña global de publicidad institucional en la comunidad (...).
Táctica	Los medios que se utilizarán para cumplir la estrategia. Es decir, se explica en detalle la manera en la que se pondrá en marcha la estrategia.	Se llevará a cabo una rueda de prensa en (...).
		Se realizará una gira de medios en (...).
		Se utilizarán generarán redes sociales que (...).

Designación de responsabilidades

Una vez establecido en detalle qué acciones se van a ejecutar, se determinan los profesionales a cargo de cada una, considerando capacidades, habilidades, destrezas, conocimientos y experiencia para desempeñar este importante rol.

Calendarización/cronograma

Para realizar la calendarización es necesario desarrollar un cronograma concreto y lo más claro posible sobre las actividades que se llevarán a cabo. Se deben evidenciar las fechas de ejecución de cada una de estas acciones.

Presupuesto

Considerando las tácticas que se aplicarán, se deberá desarrollar un presupuesto que exponga en detalle el costo de cada insumo o recurso que se requiera para llevar a cabo el plan.

Monitoreo

Este es el último peldaño para culminar el plan estratégico de comunicación, pero no por eso es menos importante. Es vital porque revela si las estrategias que se ejecutan obtienen los resultados esperados para cumplir los objetivos, o si, por el contrario, es necesario desarrollar cambios en las tácticas durante el proceso.

Estos son los diez pasos o partes que debe contemplar un plan estratégico, que sirva como manual a la hora de gestionar la comunicación interna. Como se constató, la investigación es una base importante sobre la cual es posible identificar las necesidades y establecer estrategias que mitiguen los problemas y encaminen a la organización a cumplir con las metas planteadas.

Auditoría de comunicación interna

La auditoría de comunicación interna se concibe como un «conjunto de métodos de investigación y análisis, con el objetivo de identificar, definir, revisar y evaluar el contenido y desarrollo de la función. Constituye un sistema de control de la gestión efectuada» (Saló, cit. en Pacheco et al., 2018, p. 278). Es indispensable para que la directiva pueda tomar decisiones con respecto a la gestión de la comunicación dentro de la organización (Cevallos, et al., 2018). Para que la comunicación interna sea estratégica, la investigación es un paso fundamental que permite conocer la situación actual de la organización dentro del contexto comunicacional, por eso es parte del primer paso de la planificación estratégica.

Para delimitar la estrategia de comunicación es necesario realizar un estudio riguroso mediante informes o auditorías que permitan posicionarse explícitamente sobre el estado de la comunicación en el marco de la realidad estructural y comunicacional, las deficiencias, sus puntos débiles y fuertes. (Saló, s.f. pág. 39).

Solamente si se detectan e identifican las necesidades de cada organización, es posible trazar y ejecutar acciones que posteriormente sean evaluadas para monitorear su efectividad (figura 2).

Figura 2.

Planificación de la comunicación interna



Nota. Elaboración propia.

La auditoría fue inicialmente una técnica reservada al área contable de la empresa; sin embargo, actualmente cubre todas las funciones empresariales: gestión y *management*, organización, producción, calidad, entre otros. Asimismo, debe aplicarse al área de las comunicaciones internas para cumplir con la finalidad de «detectar las disfunciones en el aspecto comunicativo y las causas que las generan, [...] permite corregir el rol pasivo de la comunicación interna como simple función suministradora de información, mejorando su aportación a los objetivos finales de la empresa» (Prieto, 2015, p. 82). La auditoría, además de cumplir como herramienta de revelación de resultados, también guía y acompaña en la planeación de estrategias para lograr las metas organizacionales, pues «tiene un carácter prospectivo, el cual sirve de complemento al simple sistema de control al no limitarse a controlar y medir los resultados, comparándolos con los objetivos, sino que cumple una función de asesoramiento» (Prieto, 2015, p. 83). Por esto, es indispensable aplicarla dentro del proceso de la creación y elaboración estratégica. Prieto asevera que la auditoría interna permite realizar ajustes de la gestión comunicacional, sobre todo, atacar uno de los mayores problemas: la unidireccionalidad de los mensajes enviados.

En este sentido, las auditorías internas buscan identificar algunos aspectos relevantes de la comunicación, como:

- Los requerimientos y necesidades de la empresa.
- Las acciones y/o tácticas que entorpecen el proceso comunicacional.
- Las oportunidades de mejorar para el beneficio interno.
- Los circuitos de información y su nivel de funcionamiento.
- El nivel de percepción de los colaboradores con respecto a la organización.
- Los puntos fuertes y débiles de la comunicación, y los motivos de estos.
- El posicionamiento de la cultura corporativa en el personal de la empresa.
- El canal de comunicación predominante y el canal que se debe potenciar.
- El grado de funcionamiento del canal informal.

Así, la auditoría es un proceso que permite escuchar al público interno, y dejar en evidencia la situación real del proceso comunicacional de la organización, tanto en el funcionamiento de los procedimientos implantados como en el flujo de mensajes, su contenido, su grado de difusión, el sistema de liderazgo, el trabajo en equipo, la imagen interna, entre otros (Saló, 2005). Sin embargo, los resultados de la auditoría son una radiografía de la realidad de la comunicación que se suscita en ese momento, y esta no es permanente. Se debe considerar que los diversos aspectos de gestión comunicacional pueden estar sujetos a modificaciones o alteraciones a lo largo del tiempo, ya sea a manera de evolución o involución. Esta consideración cobra relevancia al decidir con qué regularidad se aplicarán las auditorías, pues estas deberían efectuarse, al menos, una vez al año para actualizar todos los elementos de análisis según los requerimientos de cada organización.

Una vez detectadas las debilidades, falencias y oportunidades de mejorar, se genera un diagnóstico, que será una pieza clave sobre la cual se diseñen acciones específicas para la gestión comunicacional de la organización.

Metodología

Para llevar a cabo una auditoría, se puede emplear una metodología combinada entre cualitativa y cuantitativa. Cualitativa para identificar aspectos que caen en la subjetividad y requieren una interpretación contextual de la situación, a través de una investigación abierta e interactiva, y cuantitativa, para

rescatar aquellos aspectos medibles y objetivos, mediante un estudio preciso, cuantificable y exacto. La metodología cualitativa permite obtener

hallazgos a los que no se llega por procedimientos estadísticos u otros medios de cuantificación. Puede tratarse de investigaciones sobre la vida de la gente, las experiencias vividas, los comportamientos, emociones y sentimientos, así como al funcionamiento organizacional, los movimientos sociales, los fenómenos culturales y la interacción entre las naciones. (Strauss & Corbin, 2002, p. 12)

En la auditoría interna, se suelen abarcar técnicas como entrevistas y *focus groups*. Resulta conveniente entrevistar a la alta gerencia para tener un *input* de contraste con los resultados de las apreciaciones de los colaboradores. En contraparte, se puede considerar efectuar *focus groups* con público interno como universo de estudio. Según Escribano (2019), estas técnicas se aplican para lo siguiente:

- a. Extraer información exploratoria con respecto al tema que se tratará.
- b. Expandir y ahondar en la información obtenida de manera cuantitativa.
- c. Identificar argumentos y contraargumentos sobre determinadas políticas o comportamientos.
- d. Evaluar las estrategias de comunicación antes de ejecutarlas y luego de llevarlas a cabo.
- e. Analizar aspectos, sentimientos y expectativas de los participantes.
- f. Plantear hipótesis, preguntas y establecer tipologías.

En cuanto a la metodología cuantitativa, se realizan encuestas anónimas al personal, pero identificando al área a la cual pertenecen, pues se deben analizar los resultados de manera general, así como departamental. Esto es significativo, pues el resultado general de una pregunta determinada puede revelar un problema comunicacional, aunque ese problema puede corresponder solamente a una o dos áreas de toda la empresa. Por esto, es necesario identificar las distintas apreciaciones de los colaboradores de manera diferenciada.

Tanto las encuestas como las entrevistas son importantes; sin embargo, Tello (2012, p. 5) destaca a la encuesta como una técnica indispensable para la auditoría interna, pues «no solo ofrece una cobertura general de la organización, sino que brinda información variada y completa sobre el estado de la comunicación interna, debido principalmente a la diversidad

de temas que cubre». El autor califica a las encuestas como herramientas poderosas en este proceso de estudio (tabla 5).

Tabla 5.
Motivos para utilizar la encuesta en el proceso de auditoría interna

Porque son	Porque ofrecen	Cumplen con
Relativamente baratas	Una oportunidad de retroalimentación y mejoran en la moral. Los empleados cuyas opiniones se preguntan se sienten mejor, sin importar lo que se hagan o dejen de hacer después.	Recoger información demográfica (edad, educación, tiempo en el puesto, profesión).
No consumen tanto tiempo como las entrevistas	Un recordatorio de que una auditoría se está llevando a cabo.	Recoger información actualizada sobre intereses, habilidades y calificaciones.
Anónimas	La oportunidad para que todos contribuyan.	Recolectar información sobre cómo fluye la información (quién le habla a quién, sobre qué asunto).
Universales y estandarizadas	Evadir las objeciones del tipo «no todos hemos sido consultados».	Obtener información para profundizar en las entrevistas y grupos focales.
Procesables en una computadora		
Una técnica conveniente para obtener cobertura general de la organización		
Fáciles de aplicar		

Nota. Elaboración propia, basada en Tello (2012).

No obstante, cada técnica tiene su valor, su riqueza y permite obtener perspectivas diferentes, relevantes y profundas. Ambas deben ser utilizadas de manera complementaria, a fin de recibir información valiosa para el análisis en cuestión.

Exposición de resultados

Los resultados deben exponerse de manera diferenciada, según el tipo de técnica empleada. En la tabla 6 se detallan los elementos que deben considerarse al codificar los resultados.

Tabla 6.*Exposición de resultados cualitativos y cuantitativos*

Resultados cualitativos	Resultados cuantitativos
Se analiza el contexto en donde se desenvuelve el estudio.	Se cuentan los resultados de las encuestas a nivel general.
Se describe de manera detallada a los involucrados en la muestra de estudio.	Se realiza un conteo categorizando por áreas departamentales.
Se sintetizan, de manera categorizada, los aspectos relevantes y consensuados sobre la comunicación.	Se presentan los resultados en gráficos, de tal manera que sean claros y legibles.
Se analizan tres aspectos: el verbal (qué dicen), el paraverbal (cómo lo dicen) y el no verbal (expresiones, comportamientos y gestos).	Los resultados se presentan en porcentajes.
Se analiza la consecución del estudio, y se construye un sentido interpretativo de este.	Se otorga una lectura del gráfico de manera concreta.

Diagnóstico

Este es el último paso del proceso de auditoría. De hecho, requiere de una gran responsabilidad y criterio, basado en un *background* de experiencia y conocimiento en el área que permita a quien audita rescatar los aspectos cruciales, decodificarlos, interpretarlos y aterrizarlos. Se deben analizar los resultados con amplitud y con rigor, a fin de tomar las acciones necesarias para cumplir con los objetivos comunicacionales y organizacionales. De esta manera, el proceso de auditoría interna es una fase indispensable para alcanzar la planificación, pues parte de un diagnóstico que determina los problemas propios de cada organización para plantear y ejecutar acciones que se deberán evaluar para monitorear su efectividad.

De la planificación estratégica a las campañas de comunicación interna

Las campañas de comunicación se definen como el conjunto de estrategias que responden a las problemáticas identificadas en la auditoría, mediante acciones y tácticas de comunicación. Como se ha revisado, la planificación estratégica es la base para el éxito de la gestión comunicacional. Funciona como una guía

general de pautas y lineamientos de acción que responden al qué, cómo, cuándo y mediante qué canales comunicar, basados en los requerimientos específicos de cada empresa y objetivos comunicacionales (Bárceñas, 2012).

Dentro de esta guía madre de gestión que es la planificación de la comunicación interna, aparecen las campañas comunicacionales como líneas estratégicas que, mediante diversas tácticas, buscan mitigar las falencias de comunicación. En otras palabras, las campañas de comunicación interna son una parte estructural de la planificación estratégica que se adapta a las necesidades propias de cada organización para resolver problemas, modificar acciones y optimizar la comunicación. Esas campañas deberán someterse a la evaluación y monitoreo para garantizar que se cumplan los objetivos comunicacionales y organizacionales.

Una campaña puede dividirse en tres fases:

1. De expectativa: busca llamar la atención del público objetivo generando una intriga e interés hacia las acciones futuras. Determinará el grado de involucramiento y atención recibida. Durará según las características de la campaña; no obstante, no se recomienda extenderla por más de tres a cinco días.
2. Informativa: corresponde al corazón de la campaña. Aquí se devela la expectativa y se comunica la información relevante mediante acciones encaminadas a cumplir con el objetivo general de la campaña. En esta fase se genera mayor contenido de información en cantidad y en calidad mediante diferentes tácticas comunicacionales.
3. De recordación: su finalidad es que el público guarde memoria sobre la fase anterior. Es decir, impregnar en la gente lo que se comunicó en la fase informativa de la campaña.

Cada fase desempeña un rol significativo dentro de la estructura de la campaña, pues cumplen objetivos distintos y conllevan procedimientos singulares. La duración de cada fase puede variar en función de la campaña y su objetivo. En términos generales, la fase informativa ocupará un mayor espacio en el cronograma de planificación, pues comunica explícitamente los aspectos necesarios para cumplir el objetivo general. La primera y la última tendrán una duración más corta, o muy corta con respecto a la fase informativa. Una campaña completa puede efectuarse en un plazo de semanas, meses o un año; todo depende del tipo de campaña que se llevará a cabo.

A continuación, se expone un ejemplo de campaña realizada en la Universidad San Francisco de Quito USFQ sobre el sistema de aprendizaje Blended Flexible Learning. Este «es el aprendizaje que combina el *e-learning* (encuentros asincrónicos) con encuentros presenciales (sincrónicos) tomando las ventajas de ambos tipos de aprendizajes» (e-ABC Learning, 2019, párr.1).

Objetivos de la campaña

- Informar y posicionar el sistema BFL como una opción válida para el proceso de enseñanza aprendizaje.
- Lograr que los profesores siguieran el curso de formación en esta metodología de enseñanza.

El público objetivo: profesores de la USFQ.

Tiempo de duración: diez días.

Fases: se diseñó en tres fases y fue desarrollada por el Comité de Comunicación Interna de la Universidad.

Tácticas para la difusión: se difundió por herramientas digitales, como USFQ News (red interna de correos), grupos de WhatsApp de decanos, coordinadores y profesores.

Fase de expectativa



Fase informativa

¿Qué es BFL?

Es combinar el contacto **profesor-alumno** con la **tecnología**.

Es fusionar **encuentros sincrónicos** con experiencias de **aprendizaje asincrónico**.

SHIFT USFQ

¿Qué universidades usan el BFL?

Stanford University

VIRGINIA TECH.

EMERSON COLLEGE

Tecnológico de Monterrey

SHIFT USFQ

¿Qué elementos tiene el BFL?

Clases sincrónicas zoom

Actividades colaborativas foros, proyectos, resolución de casos, etc.

Otros Material seleccionado o preparado por el profesor

SHIFT USFQ

¿Para qué un curso de BFL-D2L?

Es una invitación para cuestionar el poder de la educación, y conocer nuevas formas de conectarte y llegar a tus estudiantes.

Contenido del curso

- ¿Quién es el profesor Blandet?
- Uso y planificación
- Creación de contenidos
- Colaboración y conexión
- Evaluación de aprendizaje

Duración
40 horas

SHIFT USFQ

Fase de recordación



Conclusiones

La existencia de una organización es posible gracias a la comunicación, y todo tipo de interacción entre los colaboradores, socios y otros actores que forman parte del público interno. Una empresa no puede desempeñarse si no existe un intercambio de palabras y comportamientos. No obstante, la comunicación interna sobrepasa el marco de una simple interacción entre colaboradores. Abarca mucho más, como la construcción de identidad y la consolidación de esta; la identificación entre los colaboradores y la cultura corporativa; el buen clima laboral, la creación de las relaciones internas, el comportamiento de los miembros, entre muchos otros aspectos.

Las buenas relaciones entre colaboradores y jefes, así como su comportamiento alineado a todos los elementos que componen el sistema de identidad corporativa, se convierten en uno de los patrimonios más preciados para cualquier empresa. Por eso, la comunicación interna, al desempeñar un rol tan importante dentro de la organización, precisa gestionarse bajo el mando de una estrategia que guíe sus acciones para cumplir los objetivos propuestos. La planificación estratégica no solo optimiza los resultados que busca la comunicación interna, sino que se vuelve imprescindible, pues la carencia de esta puede impactar negativamente en el desarrollo organizacional y, por supuesto, en el trabajo y la convivencia de sus miembros.

El plan estratégico consta de una serie de pasos que se pueden resumir en cuatro: el diagnóstico y análisis, al inicio y al final de cada proceso de comunicación interna; la planificación, en el cual se plantean los objetivos a alcanzar a partir de la información estudiada y analizada; la ejecución de las estrategias, en donde se ponen en marcha todas las acciones y tácticas establecidas, y el seguimiento, que consiste en evaluar la efectividad y funcionamiento del plan de comunicación interna.

Las campañas de comunicación interna son un componente que con mucha frecuencia se incorpora dentro de una planificación estratégica por su alto grado de efectividad en el cumplimiento de objetivos comunicacionales. Es importante considerarlas, y construirlas de manera correcta, utilizando las fases de expectativa, informativa y recordación; todo esto para generar mayor impacto no solo durante la vida de la campaña, sino que permanezca en el público a lo largo del tiempo.

Referencias

- Álvarez Marcos, J. (2007). Comunicación interna, la estrategia del éxito. *Razón y Palabra* 56, 1-8.
- Apolo, D. (2014). *Comunicación 360º: Herramientas para la gestión de comunicación interna e identidad*. FCSC.
- Bárceñas, S. (2012). *Auditoría y Comunicación*. Universidad Anáhuac Norte / Centro Latinoamericano.
- Brandolini, A., González Frigoli, M., y Hopkins, N. (2009). *Comunicación interna*. Universidad Nacional de La Plata.
- Cevallos, D., Cevallos, R., y Moreno, C. (2018). Importancia de la auditoría de comunicación interna en las organizaciones. *Revista Espacios* 39(45), 37-45. <http://www.revistaespacios.com/a18v39n42/a18v39n42p37.pdf>
- Charry Condor, H. O. (2018). La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público. *Comuni@cción* 9 (1), 25-34.
- Corbin, J., y Strauss, A. (2002). *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Universidad de Antioquia.
- Cuenca, J., y Verazzi, L. (2019). *Guía fundamental de la comunicación interna*. Editorial UOC.
- Escribano, D. (2019). Taller. Estrategias cualitativas: focus groups.
- Espinosa, N. W., Icaza, M. I. C., Sadi, G., y Adell, I. A. (2017). La relación entre la satisfacción con la comunicación interna y el compromiso organizacional: el caso de una universidad ecuatoriana. *Austral Comunicación* 6 (1), 133-160.
- Cusot, G., Palacios, I., y Troccoli, A., 2020. El uso de simuladores experienciales en la planificación de la Comunicación Interna. *Comint Dircom* 4, 49-57.
- Herrera Peláez, E. D. (2018). *Planeación para el desarrollo de un producto en American Rubber de Colombia SAS*. Trabajo de grado de especialización, Fundación universitaria Uniempresarial.
- Cuenca, J., y Verazzi, L. (2019). *Guía fundamental de la comunicación interna*. Editorial UOC.
- Hax, A. C. (2004). *Estrategias para el liderazgo competitivo*. Ediciones Granica SA.
- Pacheco Rodríguez, M. G., Zapata Palacios, L., y Albán Chang, A. E. (2018). La auditoría de comunicación interna, herramienta de escucha para gestionar el cambio en universidades. *Revista Universidad y Sociedad* 10 (3), 277-283.
- Peña Acuña, B., Caldevilla Domínguez, D., y Batalla Navarro, P. (2017). Tres casos de empresas internacionales con éxito: estudio de las estrategias de comunicación interna. *Revista Chasqui* 134, 315-330.
- Pintado, B., y Sánchez, J. (Coords.). (2014). *Nuevas tendencias en comunicación estratégica*.

- Prieto, L. (2015). Auditoría de comunicación interna Universidad Nacional Abierta. *Revista Educ@cion en Contexto* 1 (1), 78-90. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6296656>
- Recalde, M. (2014). Estrategias de comunicación interna y externa para ALITRIN. Tesis para obtener el título de Licenciada en Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas, USFQ. <http://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/2880/1/109045.pdf>
- Saló, N. (s.f.). La comunicación interna. Instrumento fundamental de la función directiva. *Barcelona Managment Review*, 37-44.
- Saló, N. (2005). *Aprender a comunicarse en las organizaciones*. Grupo Planeta (GBS).
- Tello, M. (2012). *Manual de auditoría de la comunicación interna*. <http://www.maxtello.com/clase3tcomorg.pdf>
- e-ABC Learning. (2020). ¿Qué es el Blended Learning? <https://www.e-abclearning.com/blended-learning/>