

Índice

	Prólogo de José Manuel Velasco.....	11
	Prefacio de José Antonio Carazo	15
	Agradecimientos	19
	Introducción	21
	1. Oportunidades para la función de la comunicación interna	23
	2. Tendencias e innovación.....	24
01	Tendencia 1. Comunicación en dos ejes: el negocio y los empleados	31
	1. Visión, valores y estrategia	35
	2. Las personas por encima de las herramientas	37
02	Tendencia 2. Posicionamiento de marca interna para hacer externa	47
	1. Embajadores de marca.....	49
	2. Marca y cultura corporativa.....	50
	3. La comunicación interna al servicio del <i>branding</i> interno.....	52
	3.1. Saber: conocimiento	52
	3.2. Sentir: interiorización.....	53
	3.3. Hacer: experimentar.....	53
03	Tendencia 3. Comunicación multidireccional: <i>Human Age</i>	65
	1. Comunicar = Transmitir + Escuchar	68
	2. El papel de los líderes.....	70
	3. Comunicar: la labor de los mandos.....	71
	4. ¿Cómo conseguir que los directivos sean buenos comunicadores?	72
	5. Líderes naturales	73

04	Tendencia 4. El reconocimiento como incentivo ... 83 1. ¿Cómo convertir el reconocimiento en un verdadero incentivo?..... 87
05	Tendencia 5. El poder de contar historias 97 1. ¡Será mejor que lo cuentes! 100 2. Cuéntalo en imágenes 102
06	Tendencia 6. Comunicación multicanal 111 1. Simplificación y utilidad 114 2. La era digital y su aplicación en los canales de comunicación interna 117 3. Los vídeos y el cara a cara 119
07	Tendencia 7. Tecnología y comunicación. <i>Be social, be mobile</i> 131 1. ¿Qué riesgos temen las empresas?..... 136 2. Integrar o controlar 137 3. Gestión y herramientas de los medios sociales 138 4. Los teléfonos inteligentes, compañeros de trabajo inseparables 141 5. Los cuatro pasos..... 141 6. La medición 143
08	Tendencia 8. Comunicación de impacto 155 1. Cuando el humor ayuda 159
09	Tendencia 9. El efecto contagio de la comunicación interna 169 1. La participación del empleado 172 2. Buscando embajadores internos 172 3. Fomentando el voluntariado interno 175
10	Tendencia 10. Continuidad en comunicación interna 187 1. La sostenibilidad, más que un concepto..... 190 2. Próximos retos: avanzar en medición 192 Epílogo de Núria Vilanova 197 Bibliografía 199

Prólogo

Una hermana muy querida... de la que hay que ocuparse

Durante años la comunicación interna ha sido la hermana pequeña de la familia: todo el mundo la quiere, pero nadie desea de verdad ocuparse de ella. El desmoronamiento de las barreras existentes entre los grupos de interés y, particularmente en España, el efecto de la crisis sobre el empleo han situado a la comunicación interna bajo el foco de un interés que esta vez parece realmente estratégico.

Una vez que se consigue, el capital es casi un producto. Hay que procurar que los accionistas, en el caso de una empresa, o los socios, si se trata de una organización no económica, refrenden la gestión y, sobre todo, los resultados que esta produce. Sin embargo, el talento y la motivación no sólo son difíciles de lograr, sino también de aplicar y conservar. En este sentido, los empleados de una organización constituyen en el presente la palanca más eficaz de creación de valor y en el futuro la mayor reserva de capital intelectual, el más importante en la actual era de la tecnología y los sistemas de información.

En el Annual Global CEO Survey 2012 que elabora PricewaterhouseCoopers los principales ejecutivos del mundo consideran que deben ser más estratégicos en su manera de gestionar el personal, sobre todo en la perspectiva de casar las disponibilidades del presente con las necesidades del futuro. Surge con fuerza la relevancia de actualizar los conocimientos de los empleados y formarles en las habilidades que serán críticas para competir en el medio y largo plazo. La identificación del talento y la formación continua aparecen como prioridad para los

consejeros delegados cuyas opiniones forman parte del estudio global de PwC.

De la misma forma que es imprescindible reducir al máximo la distancia entre las capacidades de hoy y las que se apuntan para mañana, resulta esencial alinear los objetivos de una organización con las expectativas de sus personas. La comunicación interna es una función estratégica para que cada trabajador, con independencia de su responsabilidad, se sitúe en el lugar y en el momento adecuados, en su *tempo laboral*, de tal forma que su desempeño esté sincronizado con la velocidad a la que se mueve el engranaje colectivo.

El desfase entre la relevancia estratégica de la comunicación interna y su consideración táctica se debe tal vez a que los directores de comunicación no hemos sabido realmente cómo abordar el desafío de gestionar las comunidades internas. Asumo tal afirmación como una autocrítica, porque también existen muchos ejemplos de buena comunicación interna, tanto por parte de direcciones de comunicación como de agencias. Sin embargo, salvo excepciones, esta disciplina no ha despertado el entusiasmo de los primeros ejecutivos, deslumbrados tal vez por la relevancia social que aún conservan los medios de comunicación.

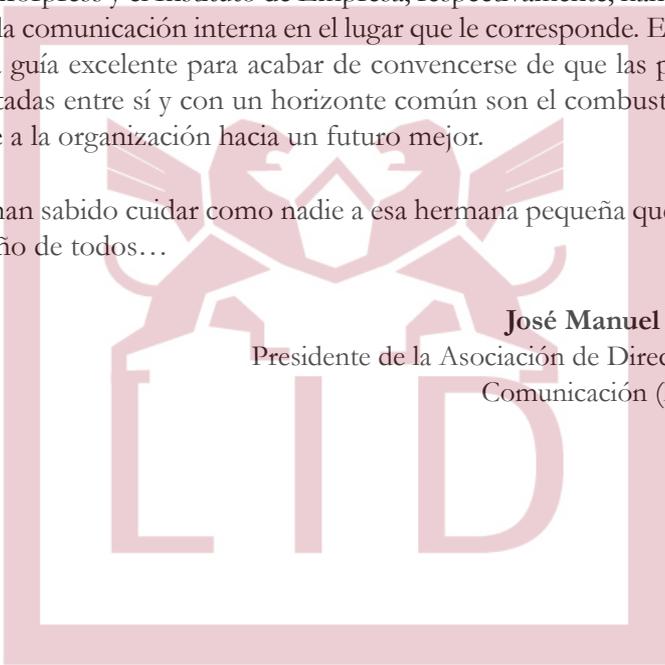
Hoy la comunicación interna es una obligación y una prioridad. Lo es y lo seguirá siendo. La afirmación de que las personas son el activo más valioso de una empresa no deja de ser una frase hecha cuando no se articulan procesos eficaces de comunicación interna. El empleado quiere saber, tiene derecho a saber. Si sus preguntas encuentran respuestas, la probabilidad de acierto en sus decisiones será mayor. Es más, si tiene información, tenderá a decidir; en caso contrario, preferirá ocultarse en la masa silenciosa, a la espera de que el tiempo despeje las incertidumbres.

La comunicación interna no es una carta repleta de opciones, sino una actitud que requiere estrategia y espacios. A menudo se confunde el contenido con el continente. Ambos son importantes, pero el segundo, la sustancia, es el ingrediente esencial del menú que cada empleado o miembro de una organización debe tener la posibilidad de construir.

Implicación, motivación y compromiso, los términos básicos de una organización eficiente, tienen un componente de comunicación imprescindible. La información y el diálogo son las herramientas que provocan el movimiento en la dirección correcta y que proporcionan a la misión un camino hacia la visión.

Actitud y aptitud, predisposición y conocimiento son conceptos que impregnan el libro de Asunción Soriano y Custodia Cabanas, dos excelentes profesionales que, junto a las organizaciones a las que pertenecen, Inforpress y el Instituto de Empresa, respectivamente, han logrado situar la comunicación interna en el lugar que le corresponde. Este libro es una guía excelente para acabar de convencerse de que las personas conectadas entre sí y con un horizonte común son el combustible que mueve a la organización hacia un futuro mejor.

Ellas han sabido cuidar como nadie a esa hermana pequeña que suscita el cariño de todos...



José Manuel Velasco
Presidente de la Asociación de Directores de
Comunicación (Dircom)

Prefacio

«Cada vez que pido un par de brazos me vienen con cerebro». Basándonos en esta frase de Henry Ford podemos decir que hoy «cada vez que llega un nuevo trabajador viene con *smartphone* de serie». Eso quiere decir que el monopolio de la comunicación ya no es de las empresas, de los comunicadores o de los medios tradicionales. Hoy cada persona tiene la posibilidad de convertirse en un emisor de noticias u opiniones, algunos incluso con carácter de prescriptor, otros de forma ocasional en función de motivos que nunca podemos predecir. La comunicación se ha democratizado y es casi imposible de controlar.

Esto afecta claramente a la comunicación interna de las organizaciones. Hace años las prioridades comunicativas de las empresas se centraban en la emisión de mensajes hacia el exterior. Luego se centraron en la comunicación interna como forma de transmitir la cultura y de mediatizar el comportamiento de los trabajadores. Hoy la comunicación se ha hecho mucho más compleja.

La comunicación interna, no hace tanto tiempo, era casi monopolio de los departamentos de Recursos Humanos porque, no en vano, se trata de una importante herramienta de gestión de personas. Así lo atestiguan los primeros estudios sobre el estado de la comunicación interna en las empresas, realizados por el Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa. Los últimos estudios han revelado que se ha producido una evolución; primero, hacia una forma de comunicación más integral y en la que la coordinación de los mensajes internos y externos es fundamental; después, hacia un reparto de competencias en

el que la figura del director de Comunicación se ha visto notablemente fortalecida.

Sin embargo, lo que está claro es que la comunicación interna no es un compartimento estanco ni una función privativa de nadie. Sabido es que todo comunica: lo que se dice y lo que no se dice, lo que se hace y lo que no se hace, los comportamientos, las decisiones, los ejemplos, etc. Las habilidades de comunicación, que fueron un gran caballo de batalla hace años, hoy ya forman parte del equipamiento de serie de todo mando que se precie. Pero, además, la tecnología ha puesto en nuestras manos, en la de cada uno de nosotros, la posibilidad de convertirnos en emisores de todo tipo de mensajes. «Antes tenía un *community manager* en mi empresa y ahora tengo más de mil», decía recientemente un director general. Es cierto.

Y eso, ¿es bueno o malo? Yo no me atrevería a juzgarlo. Tiendo a pensar que más bueno que malo, pero —en cualquier caso— es así y así hay que tomarlo. Tenemos que ser capaces de gestionar la comunicación en el entorno actual, con sus condicionantes tecnológicos y teniendo muy en cuenta que la comunicación tiene sentido en tanto que pone en contacto a las personas entre sí. Y si algo es libre es la capacidad que tiene cada persona de interpretar los mensajes que recibe. El mismo mensaje puede ser interpretado de forma diferente por cada persona en función de su posición en la empresa, de sus expectativas, de sus inquietudes, de sus circunstancias. Si estamos de acuerdo en que las personas son las que marcan la diferencia y los únicos elementos capaces de crear ventajas competitivas sostenibles en el tiempo deberemos aceptar que la comunicación ha adquirido una importancia crítica.

En estas condiciones, la gestión de la comunicación interna en las empresas —y en todo tipo de organizaciones— cobra una especial importancia. Es, posiblemente, el intangible más estratégico. El cambio de era que vivimos ha venido acompañado de una situación económica mundial que ha condicionado las relaciones entre las personas y las empresas. Cuando los recursos son escasos para compensar el esfuerzo, y esto se une a un cambio en la escala de valores de las personas, el equilibrio de fuerzas también cambia. Hoy se valoran más aspectos intangibles como el bienestar, la posibilidad de conciliar vida laboral

con vida personal o el crecimiento profesional en un entorno atractivo. Por eso es más importante que nunca lograr su compromiso y adhesión voluntaria a un objetivo que tiene que ser compartido. Las personas son capaces de comprometerse con proyectos en los que se sientan importantes, queridas, valoradas. Las empresas que apuestan por las personas deciden ser transparentes, fomentan una comunicación fluida y la escucha. ¡Qué importante es escuchar!

A los profesionales que nos dedicamos a hablar con otros profesionales, a conocer sus experiencias y a transmitir sus mejores prácticas no se nos oculta que las políticas de Recursos Humanos se han convertido en la mejor publicidad positiva que pueden tener las empresas. Las buenas prácticas de gestión de personas se han erigido como el mejor marketing corporativo. Por eso no es de extrañar que algunas empresas ya cuenten con departamentos de Marketing de Recursos Humanos y muchas hayan aplicado las técnicas del marketing para comunicarse con sus empleados y, de forma indirecta, con sus grupos de interés o *stakeholders*. Hace años los directivos —y muy especialmente los directores de Recursos Humanos— comunicaban poco y mal. Hoy lo hacen mucho y bien. Saben que un empleado satisfecho es la mejor inversión porque su felicidad se trasladará al cliente (¡qué contagiosa es una sonrisa!) y saldrá a la calle con el orgullo de llevar puesta la camiseta de su empresa.

Para no superar los límites razonables de un prefacio creo que mis reflexiones deben quedar en este punto. En los últimos tiempos se ha escrito y hablado mucho de comunicación. Quizá se pueda decir que la originalidad está evolucionando de forma inversamente proporcional a la cantidad. ¿Hay algo nuevo por decir? Mi respuesta es categórica: ¡sí! La experiencia del Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa es un *think tank* que no tendría sentido si no se comparte. Las empresas, instituciones y organismos de todo tipo han puesto en marcha numerosas acciones imaginativas y eficaces. Sólo el número de candidaturas que se han recibido en cada convocatoria de los Premios a las Mejores Prácticas en Comunicación Interna lo demuestran. Y lo mejor es que cada uno de los proyectos que se presentan no está hecho para ganar premios, sino para que las empresas funcionen mejor, para que alcancen sus objetivos y para que las personas estén más satisfechas.

En este libro de Custodia Cabanas y Asunción Soriano se dan dos circunstancias felices: por una parte, está escrito por dos expertas en comunicación interna avaladas por una larga y exitosa trayectoria profesional; por otra, las tendencias que han identificado están basadas en la realidad, en la experiencia de las empresas y organizaciones que mejor han trabajado el ámbito de la comunicación interna, las que han sido galardonadas en alguna ocasión con los Premios a las Mejores Prácticas del Observatorio de Comunicación Interna. El resultado no puede sorprender a nadie. Es excelente. Las páginas que siguen aportan reflexiones claras y sólidas. Merecen ser leídas con detenimiento ya que se basan en la experiencia y el conocimiento.

José Antonio Carazo
Director de Capital Humano



Agradecimientos

Muchas gracias a nuestros socios del Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa, a José Antonio Carazo y a todos los miembros del Comité Asesor. También a Dircom, colaboradora estratégica.

A todas las empresas mencionadas, por su generosidad al permitirnos compartir sus experiencias.

A Nuria Vilanova y a Santiago Íñiguez de Onzoño, por su apoyo y compromiso continuado con el desarrollo de la función de comunicación interna. Y, por supuesto, al equipazo de comunicación interna de Inforpress, en especial a Sheila, Loreto, Cris, Ángel... por su colaboración incansable en este libro tan coral.

Y, cómo no, a nuestras familias, que nos apoyan y nos recargan las pilas cada día.

Introducción

Justo en el momento en que las organizaciones necesitan más del talento y del compromiso de las personas para su supervivencia, entramos en una nueva era caracterizada por un fuerte «desenganche» por parte de los empleados. Los motivos de semejante fenómeno son variados. Por un lado, la profunda crisis económica y financiera de los últimos años ha provocado una destrucción masiva de puestos de trabajo y unas tasas de paro inasumibles; por otro, prácticamente ningún campo de la sociedad, de la economía o, incluso, las artes ha podido escapar de la revolución del nuevo entorno digital y los medios sociales (*social media*). La convulsión que ha producido la irrupción de semejantes fenómenos continúa generando la puesta en cuestión de muchos de los dogmas más asentados en nuestras creencias.

El comienzo de siglo está trayendo momentos trepidantes llenos de cambios e incertidumbres y con redoblada fuerza, ya que, además de siglo, cambia el milenio.

La certeza de que nada va a volver a ser como antes está en el origen del término *new normal*, acuñado en 2009 por el analista de inversión estadounidense William Gross. Según su propia definición, este concepto se refiere a «una nueva situación económica caracterizada por el descenso generalizado de los estándares de vida, un alto nivel crónico de desempleo y el incremento de la intervención gubernamental en la economía».

A nadie se le escapa ya que vivimos en un mundo global en el que la presión por la productividad y por el crecimiento va en aumento y que la clave para conseguir la diferenciación es el capital humano que cada

día es más diverso. Estamos en la llamada era de las personas (*Human Age*), en la que el talento de los colaboradores es la llave de la transformación, de la ventaja competitiva y supervivencia de las empresas.

Paradójicamente, la evolución natural de las organizaciones está provocando que se establezca una nueva forma de relación empleado/empleador. En lugar de fortalecer los lazos de la relación, desde finales de la década de los noventa, se hace evidente que las empresas están en el camino contrario dado que no puedan garantizar la estabilidad en el empleo, ya que son ellas las que deben estar adaptándose de manera permanente a un mercado cada vez más exigente, incierto y globalizado.

El modelo tradicional se ha transformado: antes se basaba en el intercambio de la seguridad en el trabajo por la lealtad y el compromiso incondicional del trabajador. Ahora, por una parte, las organizaciones tienen que mantener el valor del empleado a través de políticas que le motiven a contribuir y, por otra, el trabajador está obligado a mantenerse en constante alerta ante las oportunidades que le brinda el mercado para tomar las riendas de su carrera profesional. El riesgo de perder a los empleados con talento, que son los que precisamente tienen mayores oportunidades de encontrar otro puesto de trabajo, se incrementa de forma considerable.

Una de las consecuencias de esta situación es la pérdida masiva del compromiso y de la lealtad por parte de los colaboradores. La falta de simetría en el grado de compromiso entre las partes ha provocado que los trabajadores se estén enfrentando continuamente a un futuro incierto, lo que implica desmotivación y que se sientan desligados de sus empresas.

Además, en esta nueva relación de empleo ha aparecido un nuevo condicionante: el uso de la tecnología de la información como referencia. Internet permite que la iniciativa y la participación de los empleados alcance la primera línea de importancia de la actividad empresarial. Antes, las organizaciones estaban acostumbradas a utilizar sistemas jerárquicos y de control para relacionarse con sus empleados; ahora, se ven obligadas a poner en marcha otros mecanismos que incorporen este nuevo concepto social y participativo en su modelo de relación con el empleado.

Por tanto, ahora más que nunca, ha llegado el momento de que las empresas comiencen a trabajar en una correcta gestión de personas, con un enfoque estratégico, de manera que consigan mantener a los mejores profesionales. Para ello, han de actuar sobre distintas dimensiones entre las que cabe destacar: la formación, el desarrollo de habilidades, la experiencia, la participación y la comunicación.

Las organizaciones tienen que esforzarse por mejorar su imagen, por diseñar una oferta y un proyecto ilusionante, por hacerlo muy visible tanto dentro como fuera de ella para poder atraer y retener a los mejores profesionales.

1. Oportunidades para la función de la comunicación interna

Seguimos inmersos en un momento de transformación social y organizacional que no es sencillo y en el que la evolución de los acontecimientos hace que la función de la comunicación interna se encuentre situada en el ojo del huracán. Si las empresas tienen que adecuarse a los nuevos tiempos, deberán hacerlo desde un enfoque estratégico. La transformación comienza por las personas y, para lograrlo, hay que explicar e implicar; y, en este proceso, la comunicación interna desempeña un papel fundamental.

En los años de bonanza económica, las empresas e instituciones centraron su política de comunicación, principalmente, en los públicos externos. La mayor inversión recayó en publicidad (en mayor proporción en los medios digitales) y en campañas de relaciones públicas dirigidas, sobre todo, a los clientes.

Pero la recesión y el uso de internet han provocado un cambio de prisma en las organizaciones: se ha pasado de poner el foco en el público externo al público interno. Este interés por los empleados ha dado origen a una edad dorada de la comunicación interna.

En la época del compromiso (*engagement*), la gran ganadora de esta situación es, sin duda, la comunicación interna, que se ha constituido como

la principal herramienta para fortificar el compromiso. En este sentido, es imprescindible trazar un plan estratégico y sistematizado de comunicación interna en el que el empleado sea el protagonista y se oriente a reforzar su orgullo de pertenencia.

La asignatura pendiente –y el reto principal al que se enfrentan las empresas– es la medición del impacto. En la cultura capitalista sólo tiene valor lo que se mide. Por tanto, es imperativo generar un sistema de medición innovador e incontestable que indique la contribución de la comunicación interna en la estrategia de la compañía.

2. Tendencias e innovación

El Observatorio de Comunicación Interna creado por Inforpress, la revista *Capital Humano* y el IE Business School en el año 2003, con el fin de profundizar en las características de la comunicación interna, constituyeron una iniciativa pionera en España y Portugal que tiene como objetivo divulgar la importancia de la comunicación interna y detectar las diferentes tendencias dentro del sector.

Durante los últimos seis años ha convocado cinco ediciones de los Premios a las Mejores Prácticas en Comunicación Interna. En cada una de ellas, han sido numerosos los casos presentados en las diferentes categorías: Revista *online* y *offline*, Innovación en Comunicación Interna, Comunicación Interna en el Ámbito de la Responsabilidad Social Corporativa, Campaña de Marketing Interno, Estrategia Digital y de *Social Media*, Herramienta 2.0 (antes Portal del Empleado) y Gestión del Cambio.

Gracias a estos premios es posible conocer el estado actual de la comunicación interna y las principales tendencias del sector, teniendo en cuenta los siguientes factores:

- Las diversas candidaturas recibidas durante las cinco ediciones de los premios.
- La experiencia del observatorio en la realización de informes y estudios sobre comunicación interna a lo largo de diez años.

- El conocimiento del Consejo Asesor del Observatorio, formado por profesionales que representan a empresas punteras en esta disciplina.

A su vez, ha sido posible observar el avance imparable de la comunicación interna en un momento tan crítico y sin precedentes con la irrupción de las herramientas 2.0 y de las redes sociales.

Con toda esta información, es posible perfilar la respuesta a muchas de las nuevas condiciones que acabamos de describir y que se reflejan en las siguientes tendencias:

Tendencia 1. Comunicación en dos ejes: el negocio y los empleados

La estrategia de negocio y los objetivos de la compañía deben estar alineados y generar acción en los colaboradores. Es necesario comunicar a todos la estrategia de la organización mediante los diversos canales y herramientas de comunicación, además de implicar a directivos y mandos intermedios, desde el inicio, en el proceso comunicacional.

El principal desafío dentro de esta tendencia es implicar a todas las personas que conforman la empresa con los objetivos y la estrategia de la compañía.

Experiencia: el caso del Grupo Mahou San Miguel. «Nuevos tiempos, nuevos retos», candidato en la IV Edición, en la categoría Campaña de Marketing Interno.

Tendencia 2. Posicionamiento de marca interna para hacer marca externa

Las organizaciones buscan generar compromiso en sus colaboradores para fomentar la identificación con la marca y con la trayectoria de la empresa. Para conseguir este compromiso es importante transmitir los valores de la compañía y aludir a la emoción mediante planes vivenciales que logren mover, provocar una reacción y conseguir los objetivos.

Con esta tendencia se busca que todos los miembros de la empresa se conviertan en embajadores de marca tanto a nivel interno como externo.

Experiencias: el caso de Catalunya Caixa «Portadores Catalunya Caixa», ganador en la IV Edición, en la categoría Campaña de Marketing Interno; y el de ING DIRECT «Genios del ahorro», ganador en la V Edición, en la categoría Campaña de Comunicación Interna.

Tendencia 3. Comunicación multidireccional: *Human Age*

La absoluta necesidad de compromiso por parte de los líderes es importante para alcanzar el éxito de los proyectos. Así, es imprescindible implicar a los empleados en todas las acciones y gestiones de la organización convirtiéndolos en relevantes.

Mediante una comunicación multicanal que sitúe al empleado en el centro y le facilite herramientas que permitan asegurar una comunicación fluida y multidireccional.

Experiencias: el caso de ONO «Proyecto NOS», ganador en la III Edición, en la categoría Innovación en Comunicación Interna; y el de LG Electronics «Todos Aprendemos de Todos», ganador en la V Edición, en la categoría Estrategia Global de Social Media y Entornos Digitales en Comunicación Interna.

Tendencia 4. El reconocimiento como incentivo

Las empresas se encuentran en una coyuntura que ha dado lugar a que aparezca una nueva forma de reconocimiento. Se ha pasado de una motivación basada en la recompensa económica en los colaboradores, a dar más fuerza al salario emocional. El reconocimiento, tiene ahora un mayor valor. Las empresas están implementando iniciativas de reconocimiento sencillas, mediante las cuales consiguen un mayor efecto motivador en sus empleados.

En el capítulo se mencionan algunos ejemplos de actividades de reconocimiento que están cosechando buenos resultados en la actualidad.

Experiencias: el caso de Telefónica «BRAVO!», ganador en la IV edición, en la categoría Estrategia Digital y de Social Media; y el

de Línea Directa Aseguradora «Anuario 2012, un año con mucho ritmo», ganador en la V Edición, en la categoría Publicación *offline* para la Comunicación Interna.

Tendencia 5. El poder de contar historias

Las empresas deben tener en cuenta que buena parte de la eficacia comunicacional depende de conectar emocionalmente con el público. En comunicación interna ya no es suficiente con describir fríamente los procesos, o con informar de manera aséptica de los cambios.

El objetivo principal de esta tendencia es generar contenidos relevantes y útiles basados en el *storytelling* y que consigan mover y provocar reacción en los colaboradores.

Experiencias: el caso de Transports Metropolitans de Barcelona (TMB) «Metropolitá», destacado en la IV edición, en la categoría Innovación en Comunicación Interna; y el de Iberdrola «Un plató de televisión propio», ganador en la V Edición, en la categoría Plataforma y soporte *online* para la gestión eficaz de la comunicación interna.

Tendencia 6. Comunicación multicanal

Las empresas están apostando por la comunicación multicanal, incorporando nuevas herramientas como redes sociales internas, entornos colaborativos 2.0 o revistas digitales e interactivas.

La comunicación multicanal persigue asegurar que la información fluya en todas las direcciones dentro de la organización (ascendente, descendente, horizontal...). Para llegar a cada uno de los colaboradores por el canal más adecuado y de manera que se optimice el uso de la información y calen los mensajes.

Experiencias: el caso del Grupo Eulen «Conciénciate», ganador en la III Edición, en la categoría Campaña de Marketing Interno; y el

de Leroy Merlin «Fish», ganador en la III Edición, en la categoría Portal del empleado.

Tendencia 7. Tecnología y comunicación. *Be social, be mobile*

Las nuevas tecnologías plantean a las empresas nuevas formas de relación, cada vez más interactivas, inmediatas y eficientes. Para continuar conectadas, las empresas están adaptando sus herramientas y dando paso a nuevas formas de comunicación.

El reto es llegar a todos los empleados con independencia de dónde estén, de qué tipo de rol jueguen dentro de la organización y de cuál sea su puesto de trabajo.

Experiencias: el caso de Renfe «Comunidad de Formadores de Conducción», candidato en la IV Edición, en la categoría Estrategia de Social Media en Comunicación Interna; el de ING DIRECT «El patio», ganador en la V Edición, en la categoría Herramienta 2.0 y de Social Media en Comunicación Interna.

Tendencia 8. Comunicación de impacto

Anteriormente, las empresas ponían todo su foco en impactar a las audiencias externas. Hoy en día, se hacen esfuerzos en captar la atención de los colaboradores, mediante la sorpresa y la emoción.

Para ello, se crean campañas en las que se generaliza el uso de medios audiovisuales –imágenes, vídeos...– que son difundidas por todas las herramientas disponibles en la organización, para asegurar que llega el mensaje y se implica a los colaboradores.

Experiencias: el caso de Abbot «Tú eres la imagen de Abbott», ganador en la III Edición, en la categoría Estrategia de Comunicación Interna; el de Banco Popular «Nos mueve lo mismo», ganador en la V Edición, en la categoría Estrategia de Comunicación Interna para la Gestión del Cambio.

Tendencia 9. El efecto contagio de la comunicación interna

Para conseguir que los propios empleados viralicen un mensaje, este debe cumplir con los requisitos de: comprensión, conexión emocional y credibilidad. Además, debe ser presentado de una forma adecuada para que sea fácil de explicar o reenviar, lo cual aumentará su impacto y efectividad.

La participación del empleado facilita el efecto contagio. Los embajadores internos favorecen el fluir de la información interna y externamente.

Los programas de voluntariado corporativo suponen un poderoso catalizador de este contagio y alineamiento en torno a los valores corporativos, que conecta con los valores personales de los colaboradores.

Experiencias: el caso de Everis «Attitude has no limits», candidato en la IV Edición, en la categoría Innovación en Comunicación Interna; el del Institut Català d'Oncologia «Concursos creativos para fomentar el compromiso de los trabajadores con la empresa», ganador en la V Edición, en la categoría Práctica de Comunicación Interna en el ámbito de la RSE.

Tendencia 10. Continuidad en comunicación interna

Esta tendencia engloba todas las anteriores. En muchos casos, las empresas hacen grandes esfuerzos al poner en marcha acciones relativas a las diferentes tendencias en comunicación interna, pero olvidan la importancia de dar continuidad a cada una de las acciones.

Para conseguir una comunicación interna coherente y eficaz, es importante recordar que cada acción, cada campaña, debe tener un objetivo que esté en línea con la cultura corporativa y la estrategia de la compañía. Para hacer una comunicación interna efectiva, la continuidad, la medición, el análisis periódico de los resultados y la redefinición de los pasos a seguir son acciones imprescindibles.

En el desarrollo del libro, cada capítulo describe una de las tendencias de comunicación interna, profundizando en cómo se está desarrollando

en las empresas la tendencia en cuestión y planteando las pautas generales para implementarlas de una manera efectiva y para definir un plan de comunicación interna estructurado y coherente con lo que pasa en la actualidad en el sector. Todo ello respaldado por experiencias de las autoras y los miembros del consejo asesor del Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa, así como de casos de éxito de empresas galardonadas y participantes en las últimas ediciones de los Premios a las Mejores Prácticas en Comunicación Interna.

