

## Comunicación interna y empresa

Una puerta abierta hacia la creatividad e innovación

Dra. Mónica Recalde Viana

Departamento de Empresa

Universidad de Navarra

mrecaldev@unav.es

Alejandro Glaría Gastón

Investigador independiente

aglaría@alumni.unav.es

*Recibido: 5 de mayo de 2015*

*Aceptado: 28 de mayo de 2015*

*Para citar este artículo: Recalde, M. y Glaría, A. (2015) Comunicación interna y empresa. Una puerta abierta hacia la creatividad e innovación. Creatividad y Sociedad, nº23 (junio) Pp. 161-181.*

*Recuperado de [http://creatividadysociedad.com/articulos/23/6\\_Comunicacion%20interna%20y%20empresa%20.pdf](http://creatividadysociedad.com/articulos/23/6_Comunicacion%20interna%20y%20empresa%20.pdf)*

## *Resumen*

¿Cómo puede ayudar la comunicación a generar ambientes innovadores dentro de las compañías? Este interrogante ha abierto un debate entre académicos y profesionales de la comunicación y la dirección de personas. Precisamente, el objetivo de este trabajo es presentar en qué medida la comunicación influye en el fomento de la innovación dentro de las firmas. La estructura consta en primer lugar de una revisión bibliográfica sobre comunicación interna e innovación. A partir de este análisis de la literatura, en segundo lugar, se realiza una propuesta basada en cinco contribuciones estratégicas de la comunicación a los procesos de innovación en las empresas. Entre las conclusiones, la comunicación interna cataliza un aprendizaje organizacional constante y la generación de entornos participativos que alimentan una cultura corporativa más innovadora y creativa

## *Palabras clave*

Innovación · Creatividad · Comunicación interna · Recursos Humanos · Involucración Participación · Talento · Estrategia

## *Abstract*

In which ways could internal communication help to generate innovative atmospheres inside companies? Professionals and academics of communication and human resources management have largely discussed this topic. The main objective of this article is to show how internal communication can influence the encouragement of innovation inside firms. First of all, a literature review on the internal communication and innovation topics is offered. Secondly, an original proposal on the ways internal communication can lead to the promotion of innovation within firms based on five strategic points is being displayed. Finally, continuous training, innovative talent attraction or more participative atmospheres in the workplace are some of the main points that could lead to a more innovative and creative corporate culture.

## *Key words*

Innovation · creativity · Internal communication Human Resources · Engagement · Participation Talent · Strategy

## Introducción

¿Cómo puede ayudar la comunicación interna a generar ambientes más innovadores dentro de las compañías? Esta pregunta plantea grandes retos tanto en el ámbito académico como profesional de la comunicación y la dirección de personas. Y es que generar ecosistemas dentro de las empresas donde creatividad e innovación fluyan a partes iguales parece un imperativo en un entorno competitivo donde el cambio parece ser lo único que se mantiene constante.

Entre los factores que impulsan este fenómeno, encontramos una nueva generación de jóvenes en el escenario laboral. La denominada Generación Y, jóvenes de entre 10 y 30 años, que se caracterizan por su iniciativa, capacidad resolutive y por desenvolverse bien en entornos creativos. Por el contrario, huyen de tareas repetitivas y monótonas. Aprenden de forma lateral, por asociación de ideas y no linealmente en base a patrones fijos. Ellos demandan entornos laborales de mayor libertad y autonomía para tomar decisiones y generar nuevas ideas. Encontrar nuevas formas de realizar su trabajo y marcar una diferencia.

En segundo lugar, la economía especializada redefine constantemente las habilidades que se requieren de la plantilla actual de las empresas. Es difícil obtener una visión cuantitativa real de las necesidades futuras de reciclaje o cambio de aptitudes, pero la *American Society for Training and Development* (2014) ha estimado que el 75% de la actual plantilla estadounidense necesitará un reciclaje en formación en los próximos años. En concreto, exigen mayores competencias asociadas a las habilidades de resolución de problemas, la capacidad de innovar, afrontar cambios, trabajar en equipo y la destreza con las tecnologías de información.

En tercer lugar, es bien conocido que la denominada Sociedad de la Información se caracteriza por el fácil acceso a gran cantidad de datos, la posibilidad de procesarlos de manera rápida y fiable, almacenarlos o la capacidad de establecer

comunicación de forma inmediata<sup>1</sup>. La revolución informática junto a las telecomunicaciones han convulsionado el mundo de la comunicación, creando sociedades conectadas donde las redes se convierten en un “elemento clave de la morfología social” (Castells, 2000, p. 5).

En la “economía de red” la información constituye un factor clave de la productividad económica<sup>2</sup> como muestran, por ejemplo, el flujo de capital en divisas, materias primas y reservas. Hoy, el desarrollo de las tecnologías de la comunicación vehicula las ideas alrededor del mundo, incrementan el tamaño de los mercados y transforman las instituciones. A este respecto, Villafañe (2004) explica: “La sociedad en red está cambiando las condiciones de la relación de las instituciones con sus diferentes públicos” (p. 20).

Este paisaje presenta un campo floreciente para la comunicación empresarial y su relación con la innovación en las compañías. En este sentido, una adecuada gestión de esta herramienta supone un importante motor de cambio, ya que ayuda a establecer vínculos con el entorno, cataliza la innovación entre sus empleados y guía las decisiones en medio de una complejidad creciente.

Bajo esta nueva luz las compañías entienden que, para abrir espacios para la innovación y creatividad, la comunicación adquiere una dimensión fundamental como herramienta estratégica. Como instrumento de gestión y dirección ayuda al establecimiento y organización del conjunto de relaciones dentro de la empresa, actuando como un engranaje preciso donde la innovación fluya en todas las direcciones.

---

1 Algunas cifras ilustran esta afirmación. Según la última edición de “Medición de la Sociedad de la Información 2012” de la Unión Internacional de Telecomunicaciones, a finales de 2011 en el mundo existían alrededor de 6.000 millones de abonados a telefonía móvil y 2,3 mil millones de personas eran usuarias de Internet, es decir, una de cada tres (UIT, 2012a).

2 En 2010 las exportaciones mundiales de bienes relacionados con las Tecnologías de Información y Comunicación -TIC- representaban el 12% del comercio mundial de mercancías, y hasta el 20% en los países en desarrollo. En cuanto a los servicios, los ingresos originados en el sector de las telecomunicaciones fueron de 1,5 billones de dólares en 2010, lo que corresponde al 2,4% del producto interno bruto mundial -PIB-. En el mismo año, el gasto de capital en telecomunicaciones ascendió a más de 241 mil millones de dólares, o aproximadamente el 2% del total de la Formación Bruta de Capital Fijo Mundial -FBCF- (UIT, 2012a).

Ciertamente la academia ha abordado especialmente desde el ámbito de recursos humanos cómo crear ambientes más innovadores entre los empleados de las empresas. Sin embargo, esta perspectiva de la comunicación interna como un driver para catalizar procesos de innovación es un área de investigación incipiente que todavía no ha sido abordado explícitamente. Por esta razón este artículo propone un enfoque original con el objetivo de analizar en qué medida la comunicación en las organizaciones ayuda a crear entornos innovadores dentro de las empresas. Con tal fin, en primer lugar, se emplea una metodología basada en una revisión bibliográfica con óptica interdisciplinar ya que se recoge literatura proveniente del campo de la comunicación, la gestión y los recursos humanos. Esta revisión, que traza un marco teórico propio, se hace especialmente necesaria dado que esta área de estudio adolece de una fragmentación teórica y todavía no cuenta con un análisis doctrinal vertebrado. En segundo lugar, de este estudio se deriva una propuesta original basada en las aportaciones estratégicas de la comunicación interna a los procesos de innovación.

## Comunicación interna como catalizadora de la innovación: revisión bibliográfica

Buena parte de la literatura de comunicación, gestión y de recursos humanos mira hacia dentro de los muros físicos de las empresas. Y es que los nexos entre los trabajadores posibilitan actividades tan importantes como la planificación, la coordinación, el desarrollo y la ejecución de las distintas políticas innovadoras empresariales.

Una de las variables fundamentales para el cultivo de dichas relaciones internas es la comunicación, de ahí que la difusión de información efectiva constituya una prioridad para las compañías. En otras palabras, la cultura comunicativa comienza en el seno de la misma empresa, con mecanismos que posibiliten una relación fluida interdepartamental y entre los distintos niveles jerárquicos. La gestión estratégica de

comunicación, inspirada en los principios de integración y coordinación, puede aportar importantes claves que enriquecen los procesos deliberativos y decisorios. Con esta perspectiva, se realiza a continuación una revisión bibliográfica basada en los principales artículos y libros del área y se expone de forma selectiva temas y autores.

En la academia, a menudo se describe la comunicación interna como una herramienta estratégica en la gestión de relaciones entre los empleados de la empresa. Welch y Jackson (2007) la identifican con “un proceso entre los administradores estratégicos de la organización y sus grupos de interés internos” (p. 186). También Andrade Rodríguez (1998) alude a dicha dimensión relacional cuando la define de la siguiente manera:

Conjunto de actividades efectivas de cualquier organización, para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre los miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que les mantengan informados, integrados y motivados, para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales (Andrade Rodríguez, 1998, p. 32).

De forma más sintética, para Kreps (1990) es “el modelo de mensajes compartidos entre los miembros de la organización” (p. 22).

Se entiende entonces como una función inherente a cualquier actividad de la compañía que puede emerger desde cualquier área, en otras palabras:

El sistema nervioso de la empresa o institución, siendo uno de los objetivos de la misma el concebir y realizar actividades que creen o fomenten la vitalidad y eficiencia de los flujos internos y externos, adecuando el contenido y la forma y cuyo fin último es crear, reforzar y modificar entre todo el personal de la organización, una actitud positiva en la empresa o institución (Arrieta, 1991, pp. 141-142).

Mumby (2010) explica que “la comunicación se concibe como los cimientos y es constitutiva de las organizaciones, éstas son estructuras relativamente perdurables que son a la vez medio y resultado de los procesos de comunicación “ (p. 3290).

Sin embargo, Piñuel (1997) la señala como uno de los elementos más olvidados en la comunicación de las organizaciones dado que no siempre encuentra suficiente apoyo desde la dirección. Pese a ello, autores como Morales (2001) argumentan que “conciernen a todos los componentes de la empresa, desde la dirección general, pasando por los directivos y los empleados” (p. 219).

Por esta razón, entre las actividades del área de comunicación se considera como función prioritaria porque “salvo en contadísimas ocasiones, el público interno debe ser receptor primario de los mensajes transmitidos al exterior” (Cervera Fantoni, 2004, p. 305). La comunicación interna se perfila entonces como el soporte previo y básico de la denominada comunicación externa, siendo ésta, muchas veces, una extensión de la primera (Alvesson, 1990). Atendiendo a esta realidad, no debe menospreciarse la labor de los empleados como portavoces de información sobre el resto de públicos de la empresa. Se crea así un continuo flujo de comunicación donde se diluyen, cada vez más, las fronteras entre comunicación interna y externa.

Sobre las funciones de la comunicación interna, Kreps (1990) las sintetiza en cuatro: a) diseminar y poner en vigor las metas, las reglas y las regulaciones de la organización, b) coordinar las actividades de los miembros en el cumplimiento de las tareas, c) proporcionar retroalimentación a los líderes acerca de la suficiencia de la comunicación oficial realizada y el estado actual de las actividades de la organización, d) socializar a los miembros hacia la cultura corporativa.

Por su parte, Piñuel (1997) establece como objetivos el establecimiento de unas normas, pautas y comportamientos comunes; la motivación de las actitudes personales en el comportamiento profesional para conseguir una mejora organizativa y, por último, establecer relaciones de identidad organizativa que susciten sentimien-

tos de pertenencia.

Precisamente este último aspecto se destaca en buena parte de la literatura sobre comunicación interna. La mejora del clima laboral, ayudar a la identificación de los trabajadores con el proyecto empresarial, fomentar la participación, aumentar la motivación y reforzar las relaciones son sólo algunas manifestaciones de la comunicación como garante de la cultura corporativa (Verčič et al., 2012; Ki y Hon, 2012; White et al., 2010; Pozo Leite, 2007). En palabras de Álvarez y Caballero (1997) “dinamizar el entramado social de la entidad, dotándolo de una capacidad de acción, una identificación con la dirección y logrando canalizar las energías interiores de cada uno de los integrantes para una mayor eficacia y competitividad” (p. 105).

En definitiva, se estrechan importantes vínculos comunicativos entre los empleados. Si bien, fluyen en diversos sentidos en el seno de la empresa. Al respecto, Marín (1997) presenta un esquema para distinguir entre, por un lado, comunicación formal e informal y, por otro, vertical y horizontal. La comunicación formal sigue las líneas del organigrama empresarial y, de acuerdo con el autor, se deriva de la división de trabajo. Con esta lógica, a cada unidad funcional le competen unas tareas determinadas y la relación entre ellas se encuentra vinculada a la consecución de unos objetivos globales de la organización. En función de su sentido puede ser horizontal -entre personas del mismo nivel jerárquico-, transversal -en todos los ámbitos- y vertical -entre distintos niveles jerárquicos-. Esta última según su sentido, tiende a ser descendente -de arriba hacia abajo- o ascendente -de abajo hacia arriba-. En cambio, la comunicación informal se desarrolla de forma espontánea entre los miembros de la organización y, por tanto, es complementaria a la comunicación formal. Surge por la necesidad de satisfacer las necesidades sociales y comunicativas de los empleados en el lugar de trabajo. Algunos ejemplos son las asociaciones informales, grupos de compañeros o amigos, entre otros.

A la luz de los anteriores estudios, la comunicación se sitúa en el corazón de importantes procesos de gestión dentro de las compañías. Tiene importantes con-



secuencias sobre el liderazgo, la creatividad, el procesamiento de información, la cultura corporativa, la estructura organizacional o la socialización entre los trabajadores. (Welch, 2011; Hargie y Tourish, 2009).

Desde los estudios de gestión empresarial se han iniciado líneas de trabajo que señalan la comunicación con los públicos internos como una plataforma de conocimiento<sup>3</sup> que estimula la creatividad<sup>4</sup> e innovación (Sales et al., 2007). Según estos autores: "Las relaciones y el conocimiento están íntimamente ligadas al poderoso rol de la comunicación, que actúa como catalizador para la creatividad reflexiva, a través del aprendizaje, difusión, intercambio, combinación, integración de conocimiento e innovación" (p. 4). Bajo esta premisa, la creatividad e innovación no son arbitrarias sino que nacen del conjunto de necesidades y expectativas del entorno social, convirtiéndose en importantes focos de ventajas empresariales.

Las empresas que entienden las relaciones comunicativas como una oportunidad de innovación, y no sólo para anticipar riesgos, obtienen un terreno fértil para el cambio y nuevas ideas en los distintos procesos organizacionales. Según May (2011) son necesarias "un conjunto de prácticas comunicativas orientadas no sólo a conseguir consenso y acuerdo sino también a estimular una rica discusión que fomente soluciones creativas y un compromiso mutuo con la innovación" (p. 99). Entre ellas, el desarrollo de nuevos productos y servicios o la modificación de la actual oferta comercial (Longsdon y van Buren, 2009; Brown y Flynn, 2008).

En esta línea, ciertas investigaciones empíricas han señalado que los vínculos con algunos públicos estimulan especialmente la innovación en los productos y servicios de la empresa. Entre ellos, los clientes en primer lugar, los proveedores en

---

<sup>3</sup> Muchas autores vienen reconociendo en las últimas décadas que el recurso productivo principal es el conocimiento. Entre otros, Robert M. Grant, Kogut, Zander, Amit, Schoemaker, -con su concepto de activos estratégicos-, Jeremy, Tony Hope -señala que uno de los temas clave es valorar adecuadamente tanto los resultados financieros como los activos intelectuales- y Peter Drucker -uno de los pioneros en afirmar que el recurso productivo básico es el conocimiento-.

<sup>4</sup> Howkins (2007) entiende la creatividad en la empresa como "la capacidad de generar algo nuevo, con una idea nueva, personal, original, significativa y útil" (p. 6).

segundo y la cooperación con universidades (Pittaway y Robertson, 2004). Pero también suscitan cambios y novedades en los modos de gestión y dentro de la propia cadena de producción. Ciertos trabajos apuntan a procesos de innovación basados en el diálogo con los públicos internos de la organización, también denominados procesos *in house* (O'Dell y Grayson, 1998).

Aún más, una cultura interna que fomenta la interacción entre personas redundante en el proceso de innovación, especialmente en la generación de nuevas ideas. Los empleados tienen la habilidad de organizar redes y prácticas para facilitar nuevas soluciones y conocimiento (Daymon, 2000). Dicha cultura cristaliza en una estructura organizativa flexible donde existe una transferencia continua de conocimiento entre departamentos y áreas funcionales (Verčič et al., 2012).

Algunos modelos han relacionado las estructuras de la organización con la capacidad de innovación. Entre sus conclusiones, el desarrollo de políticas formales e informales, procedimientos, prácticas e incentivos específicamente orientados a la innovación consiguen un desempeño organizativo positivo (Gold et al., 2001).

## Aportaciones estratégicas de la comunicación interna a los procesos de innovación

A partir de la revisión bibliográfica del epígrafe anterior, los autores detectan cinco temas predominantes en la literatura que sistematizan el conocimiento entre comunicación e innovación. Para ello, se ha seguido un análisis inductivo de la literatura existente con el objetivo de buscar puntos de conexión entre el estudio de la comunicación interna y los procesos de innovación en las empresas. De este modo, se siguieron la pista de temas predominantes y emergentes para identificar cinco grandes categorías de contenido.

Esta propuesta agrega valor a la literatura existente al tiempo de ofrecer a la profesión algunas claves sobre cómo la comunicación interna puede generar inputs estratégicos para fomentar la innovación en la empresa. Entre ellos: atracción del talento innovador, fomento del orgullo de pertenencia dentro de la empresa, coherencia y consistencia en las políticas llevadas a cabo por la empresa, disponibilidad de información dentro de la misma y la generación de entornos de participación. A continuación se irán desarrollando cada uno de estos puntos mencionados previamente.

## Atracción de talento innovador

La comunicación es una herramienta estratégica que facilita atraer y retener a buenos empleados en la medida en que éstos valoran positivamente los puestos de trabajo<sup>5</sup> de la empresa frente a los de la competencia (Fombrun y Shanley, 1990; Fombrum, 1996).

Y esta propuesta debe integrar todo lo que este talento innovador espera de una empresa: un puesto motivador, una cultura corporativa de apertura que también que les permita satisfacer sus necesidades materiales y personales (Boschma, 2007). Unido a ello, desde la dirección del área de Recursos Humanos deben tenerse en cuenta los cambios culturales que conllevan la coexistencia de diferentes generaciones, para conseguir que todas ellas convivan armónicamente y enriquecerse. Sin embargo, todos y cada uno de los líderes tienen que estar comprometidos con esta meta, Recursos Humanos no puede llevarla a cabo en solitario. Así pues, este hecho no depende de adaptar los procesos de Recursos Humanos sino de adquirir una predisposición mental porosa a este fenómeno y que cale en la cultura organizacional.

<sup>5</sup> Gatewood et al. (1993) estudian el proceso deliberativo por parte de los aspirantes a ocupar puestos de trabajo y su relación con la reputación de la empresa. Las principales conclusiones indican que la reputación de la empresa influye decisiva y positivamente en las intenciones potenciales de los solicitantes de empleo.

Las empresas tendrán que esforzarse por ganar la batalla para captar y retener al talento más innovador. De hecho, aquellas que mejor sepan atraer y motivar a este nuevo talento superarán la cuota normal de un recurso tan crítico como escaso. El mayor reto será si puede o no reforzar suficientemente su cantera con la rapidez necesaria para mantener una ventaja competitiva.

## Fomento del orgullo de pertenencia

Algunas propuestas teóricas consideraban la comunicación interna como uno de los motores de la cultura corporativa, imprescindible para fortalecer entre los empleados su orgullo de pertenencia (Ki y Hon, 2012; Pozo Lite, 2007). Mueller y Lee (2002) realizan asociaciones significativas entre la comunicación y el compromiso de los empleados con el proyecto organizacional, la satisfacción de los trabajadores y el buen clima laboral. Van Riel (2012) define este tipo de asociaciones de la siguiente manera:

La comunicación y el trato con el empleado desempeñan un papel complementario en la alineación de toda la organización. El papel de la comunicación consiste en informar y motivar a los empleados, mientras que el área de recursos humanos se centra en desarrollar sus capacidades (Van Riel, 2012, p. 14).

Michels et al (2001) explica que la percepción del empleado con respecto a su empresa es una suma holística que incluye la satisfacción intrínseca del propio trabajo, el entorno, el liderazgo, el ambiente laboral y la retribución.

## Coherencia y consistencia

Además, su relación con el mundo laboral pasa porque las organizaciones sean

capaces de transmitir y expresar coherencia entre su misión, visión y acciones. Según la encuesta de PWC (2007) el 90% de los graduados en EEUU buscarán activamente empleo en empresas cuyo comportamiento esté alineado con sus valores. Necesitan visualizar las implicaciones sociales y ambientales del conjunto del proyecto corporativo y cómo se vincula su puesto a la consecución de dicho proyecto. Algunos datos muestran que las empresas con mejor rendimiento fomentan que sus trabajadores entiendan qué parte del puzle están contribuyendo a construir. Necesitan saber el porqué y para qué de lo que hacen. Por eso, investigan sobre las empresas y su cultura antes y durante los procesos de selección. La transparencia es un valor demandado hacia empresas que deben compartir información sobre el desempeño de la organización, su aportación específica a la comunidad o a la innovación, entre otros.

En este sentido, la comunicación juega un papel muy importante durante todo este proceso. Aquellas organizaciones que respaldan su comunicación con hechos tienen mayores posibilidades de generar confianza, satisfacer a sus empleados y captar el mejor talento. Especialmente cuando hablamos de una generación que, como se ha dicho, valora la transparencia y precisa de un feedback constante.

## Disponibilidad de información

Uno de los elementos críticos para generar ambientes innovadores dentro de las empresas es la disponibilidad de información. Es bien sabido que la transparencia<sup>6</sup> resulta un elemento clave para el buen gobierno de las empresas. La transmisión de información es especialmente importante para que los interlocutores puedan tomar bien sus decisiones –decisiones informadas-. No obstante, Christensen (2002) matiza que más información no siempre es sinónimo de mejor información. Por tal motivo, la transparencia requiere de prudencia para decidir qué información es relevante para los públicos internos y cuál es el momento más pertinente para todos.

<sup>6</sup> Definida como: “El grado en que la información está disponible para grupos externos de la organización que les permite tener voz informada en decisiones y/o evaluar las decisiones tomadas” (Florini, 2007, p. 5).

Una práctica habitual es someter el reporte de información a verificación externa. Especialmente en el caso de informes sociales, ambientales y de gobierno se considera que esta información debe ser consistente y comparable en el tiempo y con otras compañías (Holber-Webb et al., 2009). La verificabilidad está fundamentada en la posibilidad de que terceras partes puedan comprobar el grado de fiabilidad del conjunto de informaciones aportadas por la empresa para garantizar la efectividad del proceso de diálogo y la credibilidad entre sus empleados<sup>7</sup>.

## Generar entornos de participación

Las relaciones de comunicación emanan de forma natural desde múltiples instancias de la empresa. Desde esta perspectiva, la comunicación es entendida por Cornelissen et al. (2006) como una función transversal -también denominada *cross functional* o *cross disciplinary*-. Por ejemplo, el departamento financiero en su relación con los inversores y analistas, el área de recursos humanos en relación con los empleados, compras con proveedores o las unidades de negocio con clientes o consumidores.

Por esta razón, los sistemas internos para alinear la comunicación entre los distintos departamentos de la empresa son una pieza clave del puzzle. Comités permanentes, reuniones periódicas, informes compartidos, diseño de estudios conjuntos, entre otros, pueden reportar información valiosa que catalice procesos de innovación en las compañías. Cornelissen (2004) argumenta que la comunicación gestionada de esta manera provoca que las fronteras entre el centro corporativo de las empresas, las distintas unidades de negocio y el departamento de comunicación sean más permeables.

El talento innovador espera no sólo que sus ideas sean escuchadas sino que, además, sean tenidas en cuenta. Los colaboradores reclaman un contacto de mayor

<sup>7</sup> Esta idea corresponde al término anglosajón *accountability*.

calidad, más abierto y directo con sus jefes en entornos de trabajo agradables que fomenten las relaciones sociales. Precisamente el desarrollo de nuevas tecnologías dibuja a un empleado con capacidad para comunicarse a distancia, en tiempo real, cruzando fronteras funcionales y físicas, capacidad para el trabajo en equipos virtuales y flexibilidad para la organización del trabajo por equipos y proyectos temporales.

## Conclusiones

A modo de conclusión, y como hemos ido analizando a lo largo de este artículo, la comunicación interna juega un papel estratégico para fomentar procesos de innovación.

Una de las claves es generar ecosistemas donde el trabajador se sienta libre para aportar nuevas ideas y realizar propuestas. En tal ambiente el individuo se considera importante y sus propuestas, si no se llevan a cabo, por lo menos son escuchadas y, al mismo tiempo, obtienen una respuesta. Este responder no significa necesariamente complacer a todos los trabajadores sino el crear mecanismos de diálogo y entendimiento internos para que sus propuestas sean tomadas en cuenta en el desarrollo estratégico y operacional. Pero para alcanzar dichos fines, resulta necesario contar con estructuras organizacionales que hagan más porosas las relaciones entre los departamentos de la compañía. En este sentido, la comunicación interdepartamental constituye una herramienta indispensable que ayuda a romper la tan instaurada cultura de silos en algunas empresas.

Unido a la idea anterior y con el fin de proporcionar un mayor número de ideas que puedan ayudar a las empresas a mejorar su rendimiento y aprovechamientos de sus recursos humanos, podríamos determinar que otro de los aspectos que puede influir positivamente es el fomento de una cultura corporativa basada en la innovación. Esto implica que la innovación deja de ser un reducto de un departamento, en muchas empresas denominado I+D+i. La innovación, lejos de ser exclusiva de un área

determinada debería ser una competencia fomentada y compartida por todos los miembros de la organización.

En este sentido, el término innovación no se aplica únicamente a productos y servicios sino también a procesos y políticas de la empresa. Por esta razón, tanto académicos como profesionales han empezado a valorar las contribuciones de la participación de los empleados en el aprendizaje e innovación de productos y procesos, así como en el logro de la sostenibilidad de las decisiones estratégicas dentro de las compañías.

Sin embargo, para llevar a cabo tales procesos se requiere invertir en una suma de recursos (know-how, dinero, tiempo y tecnología) que puedan ayudar a obtener conocimientos, superar desafíos y capacitar a los trabajadores para anticiparse a futuros cambios del entorno y de las tendencias. Éste puede considerarse como uno de los impedimentos de muchas compañías, las cuales, aun teniendo personas cualificadas no invierten en incentivos, medios y recursos para que los trabajadores dediquen tiempo y esfuerzo en ciertas ideas innovadoras o proyectos individuales creados y desarrollados por ellos mismos.

Este artículo es una primera aproximación a un área de investigación todavía incipiente, comunicación interna e innovación en la empresa por lo que resulta necesario mencionar sus limitaciones y futuras líneas de investigación. Este trabajo ordena un debate que a menudo en la academia viene sucediéndose de modo fragmentado pero se plantea la necesidad de estudios empíricos en esta área. Por ejemplo, investigaciones aplicadas en empresas de distintos sectores podrían arrojar conclusiones de gran valor, especialmente, para los departamentos de comunicación e innovación. Unido a ello, se perfilan unas pautas de análisis, basadas en cinco aportaciones estratégicas, que quedan expuestas de manera sintética. Futuras líneas de investigación deberían ahondar más profundamente en cada una de ellas.



## Bibliografía

ÁLVAREZ, T. Y CABALLERO, M. (1997). *Vendedores de imagen. Los retos de los nuevos gabinetes de comunicación*. Barcelona: Paidós.

ALVESSON, M. (1990). Organization: From substance to image? *Organization Studies*, 11(3), 373-394. doi: 10.1177/017084069001100303

ANDRADE RODRÍGUEZ, H. (1998). Hacia una definición de comunicación en las organizaciones. En Fernández Collado, C. *La comunicación en las organizaciones*. (pp. 5- 17). México: Trillas.

ARRIETA ERDOZAIN, L. (1991). La dimensión del propósito en la comunicación organizacional. apuntes sobre la revista interna. En Fernández Collado, C. *La comunicación en las organizaciones*. (pp. 125-164). México: Trillas.

American Society for Training and Development (2014). *2013 State of the Industry*. Disponible en: <http://www.astd.org/Publications/Research-Reports/2013/2013-State-of-the-Industry>. Consultado el 2-12-2014.

BOSCHMA, J. (2007). *Generación Einstein. Más listos, más rápidos y más sociables. Comunicar con los jóvenes del siglo XXI* (2º ed.). España: Ediciones Gestion 2000.

BROWN, B. Y FLYNN, M. (2008). The meta-trend stakeholder profile: The changing profile of stakeholders in a climate and water-stressed world. *Greener Management International*, 54, 37-43.

CASTELLS, M. (2000). *La era de la información (Volumen I) La sociedad red*. Madrid: Alianza.

CERVERA FANTONI, A.L. (2004). *Comunicación total*. Madrid: ESIC.

CHRISTENSEN, L.T. (2002). Corporate Communications: the challenge of

transparency. *Corporate Communications: An International Journal*, 7(3), 162-168.  
doi:10.1108/13563280210436772

CORNELISSEN, J. (2004). *Corporate communications: theory and practice*. Londres: SAGE Publications.

CORNELISSEN, J., VAN BEKKUM, T., Y VAN RULER, B. (2006). Corporate communications: A practice based theoretical conceptualization. *Corporate Reputation Review*, 9 (2), 114-133.

DAYMON, C. (2000). Cultivating creativity in public relations consultancies: the management and organization of creative work. *Journal of Communication Management*, 5(1), 17-30.

FLORINI, A. (2007). The battle over transparency. En Florini, A. (ed.). *The right to know: Transparency for an open world*. (pp. 1-18). Nueva York. Columbia University Press.

FOMBRUN, C. J. (1996). *Reputation. Realizing values from the corporate image*. USA: Harvard Business School Press.

FOMBRUN, C. J. Y SHANLEY, M. (1990) What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of Management Journal*, 33(2), 233-258.

GATEWOOD, R. GOWAN, M. Y LAUTENSCHLAGER, G. (1993). Corporate Image, Recruitment Image and Initial Job Choice Decisions. *Academy of Management Journal*, 36, 414 - 427.

GOLD, A. H., MALHOTRA, A. Y SEGARS, A. H. (2001). Knowledge management: An organizational capabilities perspective. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 185-214.

HARGIE, O., Y TOURISH, D. (2009). *Auditing organizational communication*. Londres: Routledge.

HOLBER-WEBB, L., COHEN, J., NATH, L. Y WOOD, D. (2009). The supply of corporate social responsibility disclosures among US firms. *Journal of Business Ethics*, 84(4), 497-527. doi: 10.1007/s10551-008-9721-4.

HOWKINS, J. (2007). *The Creative Economy: How People Make Money from Ideas*. Londres: Allen Lane.

KI, E.J Y HON L.C. (2012). Causal linkages among relationship quality perception, attitude, and behavior intention in a membership organization. *Corporate Communications: An International Journal*, 17(2), 187-208. doi: 10.1108/13563281211220274

KREPS, G. L. (1990). *Organizational Communication. Theory and Practice*. Nueva York: Longman.

LONGSDON, J. Y VAN BUREN, H. (2009). Beyond the proxy vote: Dialogues between shareholder activists and corporation. *Journal of Business Ethics*, 87, 353-365. doi: 10.1007/s10551-008-9807-z.

MARÍN, A.L. (1997). *La comunicación en la empresa y en las organizaciones*. Barcelona: Bosch.

MAY, S. (2011). Organizational Communication and Corporate Social Responsibility. En Ihlen, Ø., Bartlett, J.L. y May, S. (Eds.). *The handbook of Communication and Corporate Social Responsibility*, (pp. 87-109). Oxford: John Wiley & Sons, Inc.

MICHAELS, ED., HANDFIELD-JONES, H Y AXELROD, B. (2001). *La guerra por el talento*. Boston: Harvard Business School Press.

MORALES, F. (2001). Comunicación interna. En Benavides, J., Costa, J., Costa, P y Fajula, A. *La dirección de comunicación empresarial e institucional*. Barcelona: Gestión 2000.

MUELLER, B. H. Y LEE, J. (2002). Leader-member exchange and organizational

communication satisfaction in multiple contexts. *Journal of Business Communication*, 39(2), 220-244.

MUMBY, D. (2010). Organizational communication. En Ritzer, G. (ed.). *The encyclopedia of sociology*. (pp. 3290-3299). Londres: Blackwell.

O'DELL, C. Y GRAYSON, C.J. (1998). If only we knew what we know: Identification and transfer of internal best practices. *California Management Review*, 40(3), 154-175.

PIÑUEL RAIGADA, J. L. (1997). *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*. Madrid: Síntesis.

PITTAWAY, L. Y ROBERTSON, M. et al. (2004). Networking and innovation: a systematic review of the evidence. *International Journal of Management Review*, 5/6 (3-4), 137-168. doi: 10.1111/j.1460-8545.2004.00101.x.

POZO LEITE, M. (2007). *Gestión de la comunicación interna en las organizaciones. Casos de empresa*. Pamplona: EUNSA.

SALES, A., FOURNIER, M. Y SÉNÉCHAL, Y. (2007). Knowledge, communication, reflexive creativity and social change. En Sales, A. y Fournier, M (2007). *Knowledge, Communication & Creativity*, (pp. 3-27). Londres: Sage.

Unión Internacional de Telecomunicaciones (2012a). *History*. Disponible en: <http://www.itu.int/en/history/Pages/DiscoverITUsHistory.aspx>. Consultado el 10 de diciembre de 2011.

Unión Internacional de Telecomunicaciones (2012b). *Medición de la Sociedad de la Información*. Disponible en: <http://www.itu.int/ITU-D/ict/publications/idi/material/2012/MIS2012-ExecSum-S.pdf>. Consultado en noviembre de 2012.

VAN RIEL, C.B.M. (2012). *Alinear para ganar*. Valencia: LID Editorial Empresarial.

VERČIČ, A.T., VERČIČ, D Y SRIRAMESH, K. (2012). Internal communication: Definition,

parameters and the future. *Public Relations Review*, 38, 223-230. doi: 10.1016/j.pubrev.2011.12.019

VILLAFANE, J. (2004). *La buena reputación. Claves del valor intangible de las empresas*. Madrid: Pirámide.

WELCH, M. (2011). The evolution of the employee engagement concept: Communication implications. *Corporate Communications: An International Journal*, 16(4), 328-346. doi: 10.1108/13563281111186968

WELCH, M. Y JACKSON, P.R. (2007). Rethinking internal communication: a stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(2), 177-198. doi: 10.1108/13563280710744847

WHITE, C., VANC, A. Y STAFFORD, G. (2010). Internal communication, information satisfaction, and sense of community. The effect of personal influence. *Journal of Public Relations Research*, 22(1), 65-84. doi: 10.1080/10627260903170985