



COMUNICOOP

R1.2

Informe sobre las mejores prácticas internacionales en materia de comunicación interna.

Este proyecto ha sido realizado dentro del proyecto COMUNICOOP financiado en la Convocatoria 2024-2025 de las ayudas para el plan integral de impulso a la economía social para la generación de un tejido económico, inclusivo y sostenible, en el marco del plan de recuperación, transformación y resiliencia.

Editor y coordinación de entregables: Arteman Komunikazioa

Colaboración: ISEA



Financiado por
la Unión Europea
NextGenerationEU



MINISTERIO
DE TRABAJO
Y ECONOMÍA SOCIAL



Plan de
Recuperación,
Transformación
y Resiliencia

1. Introducción.....	3
1.1. Contexto general: la comunicación interna como factor estratégico.....	3
1.2. Evolución del concepto de comunicación interna: de la información al compromiso.....	4
1.3. Objetivo del informe y su utilidad para organizaciones cooperativas y sociales	6
1.4. Metodología empleada para la recopilación de buenas prácticas.....	7
2. Marco conceptual y tendencias globales.....	9
2.1. Definición de comunicación interna según organismos internacionales.....	9
2.2. Fundamentos teóricos y modelos de referencia en comunicación interna.....	11
2.3. Comunicación emocional y liderazgo empático.....	13
2.4. Comunicación transparente y confianza organizativa.....	15
2.5. Escucha activa y retroalimentación continua.....	17
2.6. Digitalización y herramientas colaborativas en la comunicación interna.....	20
2.7. Comunicación inclusiva y diversidad cultural.....	22
2.8. Comunicación interna basada en datos y métricas.....	25
2.9. Inteligencia artificial y automatización ética en la comunicación interna.....	27
2.10. Factores críticos de éxito en la comunicación interna contemporánea.....	30
4. Análisis detallado de casos destacados de buenas prácticas internacionales.....	33
4.1 Eje 1: Cultura y liderazgo comunicativo.....	34
4.2 Eje 2: Transparencia y gobernanza comunicativa.....	40
4.3 Eje 3: Escucha activa y participación interna.....	46
4.4 Eje 4: Comunicación emocional y bienestar interno (Clima Organizacional)....	53
4.5 Eje 5: Inclusión y diversidad comunicativa.....	59
4.6 Eje 6: Digitalización y herramientas colaborativas.....	64
4.7 Eje 7: Comunicación basada en datos y métricas.....	69
4.8 Eje 8: Inteligencia Artificial y automatización ética en la comunicación interna	73
5. Factores críticos de éxito.....	76
5.1. Liderazgo y coherencia cultural.....	76
5.2. Escucha activa y retroalimentación continua.....	77
5.3. Tecnología y accesibilidad comunicativa.....	78
5.4. Formación y competencias comunicativas del personal.....	79
5.5. Medición e indicadores de comunicación efectiva.....	79
5.6. Síntesis final.....	80

1. Introducción

1.1. Contexto general: la comunicación interna como factor estratégico

En las últimas décadas, la **comunicación interna** ha pasado de ser una función operativa y subordinada al marketing o los recursos humanos, a consolidarse como un **eje estratégico esencial** para el desarrollo organizativo, la competitividad y la cohesión social dentro de las empresas e instituciones. En un contexto global caracterizado por la digitalización, la incertidumbre y la transformación cultural del trabajo, la comunicación interna se ha convertido en **una herramienta decisiva para movilizar personas, fortalecer culturas corporativas y alinear propósitos colectivos**.

Su relevancia se fundamenta en una evidencia ampliamente contrastada: las organizaciones con una comunicación interna sólida logran **niveles significativamente más altos de compromiso, productividad y retención de talento** (Gallup, *State of the Global Workplace*, 2023).

La **International Association of Business Communicators (IABC)**, define la comunicación interna como “la práctica que conecta a las personas con la estrategia, el propósito y la cultura de la organización”, destacando que su objetivo último es **fomentar la confianza, la transparencia y el sentido de pertenencia**.

Desde los años 2000, los estudios del **Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa (OCI)** —iniciativa conjunta de IE Business School, ATREVIA y la revista *Capital Humano*— han permitido seguir la evolución de este campo en España y Latinoamérica. Los informes anuales del OCI muestran cómo las empresas más avanzadas han pasado de centrarse en **la transmisión descendente de información** hacia un modelo **bidireccional, participativo y emocional**, donde el empleado es protagonista del relato corporativo. Las mejores prácticas premiadas en sus distintas ediciones —BBVA, DHL, Ecoembes, Pfizer, Volkswagen, Heineken o Leroy Merlin— reflejan esta transformación: **comunicar ya no significa informar, sino implicar, conectar y movilizar**.

A nivel internacional, esta tendencia se ha consolidado también en el ámbito académico y empresarial. El artículo *Tres casos de empresas internacionales con éxito: estudio de las estrategias de comunicación interna* (Peña Acuña, Caldevilla y Batalla, *Revista Chasqui*, 2017) demuestra que las políticas de comunicación horizontal, transversal y ascendente tienen un **impacto directo en la innovación y en el clima de confianza**. Los autores concluyen que “una buena comunicación interna mejora la gestión de las organizaciones, potencia la calidad de los procesos productivos y favorece la creatividad colectiva”.

Por su parte, los informes de Deloitte (*Human Capital Trends*, 2024) y McKinsey (*The State of Organizations*, 2023) coinciden en señalar que la **capacidad comunicativa** de los líderes es hoy una de las competencias más determinantes para el éxito empresarial. No basta con difundir mensajes: se requiere generar diálogo, escucha activa y feedback continuo.

En la práctica, las organizaciones de referencia a nivel mundial —como **Google, Toyota, Nestlé, Unilever, Southwest Airlines o Salesforce**— integran la comunicación interna como **una función estratégica de liderazgo, cultura y propósito**. Las herramientas tecnológicas, las plataformas digitales y las narrativas de storytelling corporativo se combinan con estrategias de reconocimiento, transparencia y bienestar emocional. De este modo, la comunicación interna se convierte en un **sistema vivo de conexión entre la dirección y las personas**, entre los objetivos empresariales y los valores compartidos.

La pandemia de COVID-19 aceleró esta evolución. La irrupción del teletrabajo, la necesidad de mantener la cohesión de equipos distribuidos y la gestión emocional del cambio hicieron que muchas organizaciones redescubrieran la importancia de **mantener informados, conectados y comprometidos a sus empleados**.

En síntesis, la comunicación interna hoy se entiende como **una inversión estratégica y no como un gasto operativo**. Es el tejido invisible que une a las personas con los objetivos de la organización, que

traduce la estrategia en acción y la cultura en experiencia cotidiana. Tal como resume el Observatorio OCI en su última edición (2023):

“La comunicación interna es el reflejo del alma de la organización; cuando se cuida, todo fluye: la confianza, el compromiso y el propósito compartido”.

La comunicación interna en las cooperativas: esencia, coherencia y compromiso

Si la comunicación interna es crucial en cualquier organización, **en las cooperativas adquiere una importancia aún mayor**, pues forma parte de su ADN institucional y de sus propios principios fundacionales. A diferencia de los modelos empresariales tradicionales, donde la comunicación tiende a estructurarse de manera jerárquica, las cooperativas se sustentan sobre **la participación democrática, la intercooperación, la educación y la transparencia**. En este contexto, la comunicación interna no es solo una herramienta funcional, sino un **mecanismo de gobernanza y cohesión social**.

Una cooperativa necesita comunicar internamente no solo para informar, sino para **escuchar, deliberar y construir sentido colectivo**. La eficacia de su modelo depende en gran medida de la calidad de los flujos comunicativos que enlazan a los socios, trabajadores, equipos directivos y órganos de gobierno. Allí donde hay comunicación, hay participación; donde hay escucha, hay confianza; y donde ambas confluyen, florece la cooperación.

Los **principios cooperativos definidos por la Alianza Cooperativa Internacional (ACI)** —como la gestión democrática, la educación continua, la autonomía, la intercooperación y el compromiso con la comunidad— se sustentan necesariamente en **procesos comunicativos internos sólidos, abiertos y bidireccionales**. Sin ellos, los valores de equidad, responsabilidad compartida y participación efectiva corren el riesgo de diluirse en la práctica cotidiana.

Por eso, la comunicación interna en las cooperativas no puede considerarse un mero soporte, sino **una función estratégica de identidad y coherencia institucional**. Permite articular las decisiones colectivas, compartir información de forma transparente, fortalecer el vínculo entre la base social y la dirección, y generar orgullo de pertenencia. En última instancia, **es el canal a través del cual la cultura cooperativa se hace viva, tangible y sostenible**.

En el marco de COMUNICOOP, esta dimensión adquiere un valor particular: construir modelos de comunicación que no solo mejoren la eficiencia organizativa, sino que **reflejen los principios cooperativos de diálogo, corresponsabilidad y comunidad**. Comunicar, en una cooperativa, es también **educar, compartir y cuidar**, tres verbos que resumen la esencia de un modelo empresarial orientado al bien común

El presente informe, elaborado en el marco del proyecto **COMUNICOOP**, se propone identificar, analizar y sintetizar las **mejores prácticas internacionales** en comunicación interna, tanto en empresas privadas como en cooperativas, instituciones públicas y organizaciones sociales. Su objetivo es ofrecer **un modelo de referencia práctico y transferible**, que permita fortalecer los procesos comunicativos en el tejido cooperativo, cultural y social, aportando conocimiento útil para mejorar la cohesión, la participación y la sostenibilidad organizacional.

1.2. Evolución del concepto de comunicación interna: de la información al compromiso

La historia de la comunicación interna refleja, en buena medida, la evolución del propio pensamiento organizacional. Desde los primeros enfoques mecanicistas de comienzos del siglo XX hasta los modelos actuales de organizaciones abiertas, colaborativas y emocionalmente inteligentes, la comunicación ha pasado de ser un proceso de **transmisión de órdenes** a un sistema de **construcción colectiva de sentido**.

En sus orígenes, el paradigma dominante —inspirado en la teoría clásica de la administración científica (Taylor, Fayol)— concebía la comunicación interna como un **canal descendente de información**. Su objetivo era garantizar que las instrucciones de la dirección fueran comprendidas y ejecutadas con precisión. El trabajador era un receptor pasivo y la comunicación, un instrumento de control y coordinación.

Con la llegada de las teorías humanistas del management (Mayo, Barnard, Likert), la comunicación comenzó a ser entendida como un elemento esencial para la **motivación y la cohesión grupal**. Se reconoció que las relaciones humanas y el clima interno influían directamente en la productividad. En los años 50 y 60, la teoría de la información (Shannon y Weaver) aportó una visión más técnica y lineal del proceso comunicativo, centrada en la transmisión del mensaje y la reducción del “ruido”.

Sin embargo, a partir de los años 70 y 80, emergió un cambio profundo impulsado por las teorías de la cultura organizacional (Deal y Kennedy, Schein, Peters y Waterman). La comunicación empezó a concebirse como **el vehículo a través del cual se construye y se expresa la cultura corporativa**. Las empresas comenzaron a elaborar manuales de identidad, revistas internas, boletines y, más adelante, intranets que pretendían reforzar el sentido de pertenencia y la identificación con la organización.

Durante los años 90, con la expansión de la globalización y las tecnologías digitales, se intensificó la necesidad de **alinearse estrategia y cultura** a través de la comunicación. Surgió así el concepto de **employee engagement**, que transformó la relación entre empresa y trabajador: comunicar ya no era informar, sino **inspirar, conectar y comprometer**. Los estudios de Barrett (2002) o Welch y Jackson (2007) consolidaron la idea de que la comunicación interna debía ser estratégica, bidireccional y orientada a resultados organizacionales medibles.

En la última década, este proceso se ha acelerado de forma exponencial. La digitalización, las redes sociales corporativas y la irrupción de la inteligencia artificial han dado paso a un modelo de comunicación **líquido, interactivo y emocional**. La escucha activa, el liderazgo comunicativo, el reconocimiento y la transparencia se han convertido en pilares del nuevo paradigma. Como señalan los informes *Human Capital Trends* de Deloitte (2023–2024), “la comunicación interna es el lenguaje operativo de la cultura organizativa; sin ella, la estrategia carece de vida”.

Las empresas más avanzadas, como **Heineken, Salesforce, Microsoft o Toyota**, han incorporado metodologías de escucha continua (*pulse surveys*), redes de embajadores internos, formatos audiovisuales interactivos y narrativas de storytelling que humanizan los mensajes corporativos. En este nuevo escenario, la comunicación interna es **una experiencia compartida más que un canal**, una práctica transversal que conecta estrategia, bienestar y propósito.

La especificidad cooperativa: comunicación para la participación y la confianza

Si en las organizaciones tradicionales la comunicación interna ha evolucionado hacia la bidireccionalidad y el compromiso, en las **cooperativas** esta lógica se encuentra en el corazón mismo del modelo. Desde sus orígenes, las cooperativas se definen por un principio esencial: **la participación democrática de sus miembros en las decisiones**. Y esa participación solo es posible a través de un flujo comunicativo constante, transparente y de calidad.

En el ámbito cooperativo, la comunicación interna no es únicamente un soporte de gestión, sino un **instrumento de ejercicio democrático**. A través de ella se articula la información entre los órganos de gobierno, los socios y los trabajadores; se comparten las decisiones, se explican las políticas y se alimenta el diálogo que da sentido a la acción colectiva.

Además, la comunicación interna en las cooperativas cumple un papel **pedagógico y cultural**. El principio de “educación, formación e información” formulado por la **Alianza Cooperativa Internacional (ACI)** subraya que toda cooperativa tiene el deber de formar a sus miembros para participar activamente en la vida de la organización. Comunicar, en este contexto, significa también **formar en valores, explicar las decisiones y cultivar la confianza mutua**.

Las experiencias de comunicación cooperativa en entidades como **Mondragón Corporación**, muestran que los procesos comunicativos internos son tan importantes como los económicos. La transparencia informativa, la rotación de responsabilidades, las asambleas participativas y los canales de diálogo directo entre la base y la dirección son prácticas que **mantienen vivo el principio de autogestión y la cohesión del grupo**.

Frente a modelos empresariales donde la comunicación se instrumentaliza para motivar o persuadir, en las cooperativas la comunicación interna **es la práctica que sostiene la democracia económica**. Permite compartir el conocimiento, coordinar las decisiones, generar corresponsabilidad y proyectar la cultura cooperativa hacia dentro y hacia fuera.

En síntesis, mientras que en las empresas tradicionales la comunicación interna ha recorrido un largo camino desde la información al compromiso, **en las cooperativas ese compromiso constituye su punto de partida**. El desafío actual consiste en **profesionalizar y sistematizar esa comunicación democrática** mediante estrategias, herramientas digitales y metodologías que aseguren su eficacia sin perder su alma participativa.

1.3. Objetivo del informe y su utilidad para organizaciones cooperativas y sociales

El presente informe tiene como objetivo general **identificar, analizar y sistematizar las mejores prácticas internacionales en comunicación interna**, con el fin de ofrecer un **marco de referencia útil, adaptable y transferible** para organizaciones del ámbito cooperativo

En un momento histórico marcado por la transformación digital, la incertidumbre y la fragmentación de los vínculos laborales, la comunicación interna se erige como una **palanca estratégica para sostener la cohesión, la confianza y el sentido compartido** dentro de las organizaciones.

Por ello, este informe no se limita a describir casos de éxito, sino que busca **extraer principios, modelos y aprendizajes replicables** que ayuden a construir culturas comunicativas más participativas, transparentes y humanas.

Desde la perspectiva del proyecto **COMUNICOOP**, esta investigación persigue tres fines principales:

1. **Diagnóstico y conocimiento.** Ofrecer una visión global y actualizada sobre las tendencias, estrategias y herramientas de comunicación interna aplicadas por organizaciones de distintos sectores y países.
2. **Inspiración y transferencia.** Identificar prácticas que puedan ser **adaptadas al contexto de las cooperativas, asociaciones y entidades sociales**, contribuyendo a fortalecer sus estructuras comunicativas internas y su capacidad de gestión participativa.
3. **Desarrollo metodológico.** Sentar las bases para la creación de **instrumentos de evaluación, indicadores y modelos de comunicación cooperativa** que permitan medir la calidad y la eficacia comunicativa en estos entornos.

Su utilidad práctica radica en que proporciona a las organizaciones **una guía operativa y comparativa**, que puede emplearse para:

- Diseñar o actualizar planes de comunicación interna.
- Fortalecer los procesos de participación democrática y cohesión organizativa.
- Promover una cultura de transparencia, escucha y corresponsabilidad.
- Aprovechar la innovación tecnológica y la inteligencia artificial de forma ética y alineada con los valores cooperativos.

En definitiva, este informe pretende servir como **herramienta de conocimiento y transformación**: una base conceptual y práctica que permita a las organizaciones cooperativas y sociales **comunicar mejor para cooperar mejor**.

1.4. Metodología empleada para la recopilación de buenas prácticas

El presente informe se ha elaborado mediante una **metodología cualitativa y comparativa**, basada en la revisión y el análisis sistemático de fuentes académicas, institucionales y profesionales de ámbito internacional. Su diseño metodológico combina tres enfoques complementarios:

a) Revisión documental y bibliográfica

Se realizó una amplia revisión de literatura especializada en comunicación interna y organizacional, abarcando:

- Publicaciones académicas y artículos indexados (CIESPAL, Chasqui, Harvard Business Review, Deloitte Insights, McKinsey, Gallup, WEF, OCDE).
- Informes institucionales del **Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa (OCI)** (ediciones 2009–2023).
- Guías, manuales y estudios sectoriales sobre buenas prácticas en comunicación corporativa, tanto de organismos públicos como de empresas privadas.

Esta revisión permitió **identificar marcos teóricos, modelos de referencia y tendencias globales** en la gestión de la comunicación interna.

b) Análisis comparativo de benchmarks internacionales

Se recopilaron y analizaron **más de 80 casos de buenas prácticas** provenientes de informes, premios y observatorios especializados, tales como:

- **Premios OCI a las Mejores Prácticas en Comunicación Interna** (España, Europa y Latinoamérica).
- **CEB Internal Communications Awards (Reino Unido)**.
- **Best Practice Institute (EE. UU.)**, **IABC Gold Quill Awards** y **Gallagher Internal Communication Index**.
- Estudios corporativos recientes de empresas líderes como **Google, Heineken, Nestlé, Toyota, Salesforce, Unilever, Microsoft, Aviva, DHL o Mondragón**.

Estos casos fueron clasificados según nueve dimensiones de análisis:

1. herramientas y plataformas digitales,
2. canales de comunicación,
3. cultura y liderazgo,
4. pertenencia y engagement,
5. transparencia y participación,
6. escucha activa,
7. medición,
8. inclusión y diversidad,
9. creatividad y storytelling.

Cada caso se evaluó en función de su **innovación, impacto y transferibilidad** al contexto cooperativo y social.

c) Sistematización y análisis interpretativo

A partir del material recopilado, se elaboró una matriz analítica que permitió **identificar patrones comunes, factores de éxito y lecciones aprendidas**. El análisis comparativo se apoyó en criterios de

pertinencia cultural, sostenibilidad organizativa y coherencia con los **principios cooperativos** definidos por la **Alianza Cooperativa Internacional (ACI)**.

Esta triangulación metodológica —documental, comparativa y analítica— garantiza que los resultados del informe no se limiten a la descripción empírica, sino que constituyan una **lectura crítica, integradora y aplicada**, orientada al fortalecimiento de la comunicación interna como práctica estratégica y transformadora.

2. Marco conceptual y tendencias globales

2.1. Definición de comunicación interna según organismos internacionales

La comunicación interna ha sido objeto de múltiples definiciones a lo largo de las últimas décadas. Los principales organismos internacionales especializados en comunicación y relaciones públicas —como la International Association of Business Communicators (IABC), el Chartered Institute of Public Relations (CIPR) y la Public Relations Society of America (PRSA)— han contribuido a consolidar su estatus como disciplina estratégica dentro del gobierno corporativo y la gestión del capital humano.

Estas instituciones coinciden en concebir la comunicación interna no como una función instrumental, sino como **un proceso estratégico que conecta a las personas con la organización**, fomenta la comprensión mutua, fortalece la cultura corporativa y potencia el compromiso.

Sin embargo, cada una introduce matices que reflejan su propia tradición profesional y su enfoque operativo.

a) International Association of Business Communicators (IABC)

La **IABC**, una de las asociaciones más influyentes a nivel mundial, define la comunicación interna como:

“El proceso que conecta a las personas con la estrategia, el propósito y la cultura de la organización, mediante canales y prácticas que fomentan la confianza, el compromiso y el desempeño colectivo.” (*IABC, Global Standard of the Communication Profession, 2016*)

Para la IABC, el propósito esencial de la comunicación interna es **alinearse a los empleados con los objetivos estratégicos** y crear las condiciones para que todos comprendan cómo su trabajo contribuye al propósito organizativo. El modelo de referencia de la IABC se estructura en seis pilares profesionales: **ética, coherencia, contexto, análisis, estrategia y compromiso**, entendidos como competencias clave para el comunicador interno.

Además, la IABC enfatiza la importancia de la **escucha organizacional** y de la **retroalimentación continua** como factores indispensables para construir culturas corporativas saludables. No se trata solo de informar, sino de establecer una relación emocional y bidireccional entre la organización y sus miembros.

b) Chartered Institute of Public Relations (CIPR)

El **CIPR** del Reino Unido —organismo regulador y académico de la profesión— considera la comunicación interna como una **rama esencial de la gestión de las relaciones públicas**, orientada a crear confianza y cohesión social dentro de las organizaciones.

En su documento *CIPR Inside: The Value and Impact of Internal Communication* (2019), define la disciplina como:

“La gestión estratégica de la comunicación entre una organización y su personal, que busca crear comprensión, compromiso y alineamiento con la visión y los valores corporativos.”

El CIPR introduce un matiz especialmente relevante: la comunicación interna no se limita a los empleados, sino que **abarca todo el ecosistema humano de la organización**, incluyendo colaboradores, socios, voluntarios y representantes sindicales. Su enfoque está centrado en el **liderazgo comunicativo**, la **integridad** y la **construcción de confianza institucional**.

El organismo británico sostiene que una comunicación interna sólida mejora la **reputación corporativa externa**, porque los empleados son los primeros embajadores de la marca. En consecuencia, el CIPR

concibe la comunicación interna como un **factor determinante en la identidad y credibilidad pública** de cualquier organización.

c) Public Relations Society of America (PRSA)

La **PRSA**, la asociación profesional más grande de comunicadores de Norteamérica, entiende la comunicación interna como una extensión directa de la responsabilidad social corporativa.

Según su *Official Statement on Internal Communications* (2018):

“La comunicación interna es la práctica que garantiza la creación de un entorno organizacional caracterizado por la transparencia, la inclusión y el respeto mutuo, facilitando el flujo de información necesario para la toma de decisiones compartidas y la construcción del compromiso.”

La PRSA insiste en el papel ético de la comunicación: debe asegurar la **honestidad informativa**, proteger la **dignidad de las personas** y promover la **diversidad de voces internas**. También introduce la idea de la **comunicación como sistema de responsabilidad recíproca**, donde líderes y empleados son corresponsables de mantener los canales abiertos y de actuar con coherencia respecto a los valores declarados.

En la práctica, la PRSA considera la comunicación interna como un instrumento esencial para **fortalecer el liderazgo participativo**, prevenir conflictos y consolidar culturas organizacionales inclusivas y sostenibles.

d) Síntesis y convergencia internacional

Pese a sus diferencias terminológicas, los tres organismos coinciden en algunos principios estructurales:

Dimensión	IABC	CIPR	PRSA	Coincidencia
Finalidad	Alinear estrategia, propósito y cultura	Crear compromiso y coherencia interna	Garantizar transparencia y participación	Comunicación como vínculo estratégico y ético
Relación	Bidireccional (escucha-actuación)	Liderazgo comunicativo y reputación	Confianza, respeto, corresponsabilidad	Relación humana basada en diálogo
Valor añadido	Mejora del desempeño y la cultura	Fortalece reputación clima laboral	Promueve diversidad e inclusión	Mejora integral del bienestar organizativo

En conjunto, estas definiciones evidencian que la comunicación interna contemporánea se asienta sobre **cuatro pilares universales**:

1. **Propósito compartido,**
2. **Escucha activa,**
3. **Transparencia y confianza, y**
4. **Cultura de participación y bienestar.**

Estos principios constituyen hoy el estándar profesional internacional de la disciplina.

e) Interpretación desde el enfoque cooperativo

En el marco de las **organizaciones cooperativas y sociales**, las definiciones propuestas por IABC, CIPR y PRSA adquieren un significado aún más profundo. Mientras en la empresa tradicional la comunicación interna busca alinear a las personas con una estrategia definida por la dirección, en la cooperativa el objetivo es **construir colectivamente esa estrategia**.

La comunicación interna, en este sentido, no solo conecta a las personas con el propósito: **las hace coautoras del propósito**. Se convierte en una herramienta de **democracia económica**, donde la transparencia y la participación no son valores aspiracionales, sino **condiciones estructurales del modelo cooperativo**.

Además, la visión ética y humanista de la PRSA y el CIPR encaja de forma natural con los **principios de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI)** —educación, participación, equidad, solidaridad—, dotando a la comunicación interna de un carácter **pedagógico, relacional y comunitario**.

En las cooperativas, comunicar internamente es **educar para la participación, construir confianza para la corresponsabilidad y compartir conocimiento para la autonomía colectiva**.

Por ello, desde la perspectiva cooperativa, puede proponerse una definición ampliada que sintetiza los consensos internacionales y los valores de la Economía Social:

La comunicación interna es el proceso estratégico, ético y participativo mediante el cual una organización comparte información, construye confianza y genera compromiso, promoviendo la comprensión, la corresponsabilidad y la cohesión de sus miembros en torno a un propósito común.

Esta definición, alineada con las de IABC, CIPR y PRSA, refuerza la idea de que **comunicar internamente es gobernar de forma compartida**, y que las cooperativas, por su propia naturaleza, están llamadas a convertirse en **referentes internacionales de comunicación organizacional democrática**.

2.2. Fundamentos teóricos y modelos de referencia en comunicación interna

La comunicación interna, como disciplina de gestión y conocimiento, se ha nutrido históricamente de distintos enfoques teóricos procedentes de la comunicación organizacional, la psicología social y las ciencias del management. Su desarrollo ha acompañado las transformaciones sociales y productivas del siglo XX, pasando de modelos centrados en la transmisión de información hacia concepciones más dinámicas, interactivas y estratégicas.

2.2.1. De la transmisión al diálogo: los modelos clásicos

El modelo más citado en la historia de la comunicación organizacional es el de **Shannon y Weaver (1949)**, originado en el ámbito de la ingeniería de telecomunicaciones. Su visión lineal —emisor, mensaje, canal, receptor y ruido— sirvió para comprender los flujos informativos en las empresas, pero pronto mostró sus limitaciones: asumía que comunicar era **transmitir datos**, sin considerar las dimensiones humanas, emocionales o culturales del proceso.

Posteriormente, **Harold Lasswell (1951)** introdujo el célebre esquema “¿Quién dice qué, en qué canal, a quién y con qué efecto?”, que abrió la puerta al análisis del impacto y la intencionalidad de los mensajes. Sin embargo, ambos modelos permanecían anclados en una lógica vertical y unidireccional.

A partir de los años 60, la escuela de **Relaciones Humanas** y los trabajos de autores como **Chester Barnard, Rensis Likert o Elton Mayo** revalorizaron la comunicación interna como elemento central del clima organizativo. Para ellos, el flujo de información debía ser bidireccional y emocionalmente empático: la comunicación era la “sangre vital de la organización”.

Durante los años 70 y 80, **Mintzberg (1973)** situó la comunicación en el corazón de la gestión directiva. En su estudio sobre los roles del directivo, identificó la función de “**intercomunicador**” como una de las más críticas: los líderes efectivos no solo deciden, sino que comunican, conectan y construyen sentido. Esta visión transformó la comunicación en una **competencia de liderazgo** y no solo en un proceso técnico.

2.2.2. El giro cultural y estratégico

El desarrollo de la teoría de la **cultura organizacional** (Deal y Kennedy, 1982; Schein, 1985) supuso un punto de inflexión: la comunicación dejó de concebirse como un flujo de mensajes para entenderse como **el sistema que mantiene unida a la organización a través de sus valores, símbolos y relatos compartidos**. En esta etapa, la comunicación interna se asoció estrechamente a la **identidad corporativa** y a la gestión del cambio cultural.

A inicios del siglo XXI, autores como **Debra Barrett (2002)** propusieron el modelo de *Strategic Employee Communication*, que describe la comunicación interna como un ciclo integrado de planificación, ejecución, escucha y evaluación vinculado directamente a los objetivos del negocio. Barrett planteó que **la efectividad comunicativa debía medirse**, introduciendo indicadores de alineamiento, confianza y compromiso.

Paralelamente, **Mary Welch y Paul Jackson (2007)** consolidaron el *framework* de comunicación interna relacional, centrado en la construcción de confianza y reciprocidad entre empleados y dirección. Su enfoque bidireccional planteó que la comunicación interna debía promover una relación basada en el diálogo, la transparencia y la retroalimentación constante.

Estos marcos conceptuales confluyeron en lo que hoy se denomina **comunicación interna estratégica**: un proceso sistemático, participativo y medible, alineado con la visión, misión y cultura de la organización. En este contexto, la comunicación se convierte en una **palanca de transformación organizacional**, no solo en una herramienta de difusión.

2.2.3. Modelos contemporáneos y tendencias integradoras

En los últimos años, los modelos de referencia se han enriquecido con aportes de la gestión del conocimiento, la inteligencia emocional y la comunicación digital. Los informes del Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa (OCI), la IABC, y consultoras como Deloitte, KPMG y McKinsey, destacan una convergencia hacia modelos basados en tres dimensiones clave:

1. **Escucha activa y diálogo continuo.**
 - o Sustituye la comunicación puntual por procesos de retroalimentación permanente (*pulse surveys*, foros digitales, grupos de conversación).
2. **Cultura emocional y liderazgo comunicativo.**
 - o Los líderes son los principales comunicadores; su coherencia y empatía determinan la confianza del equipo.
3. **Medición y análisis inteligente.**
 - o Uso de *dashboards*, analítica de sentimientos e inteligencia artificial para interpretar la calidad y el impacto de la comunicación.

Empresas como **Microsoft, Accenture, Salesforce, ING Bank o Toyota** aplican estos modelos híbridos que combinan tecnología, escucha y narrativa, situando la comunicación interna en el núcleo de la experiencia del empleado (*employee experience*).

2.2.4. La lectura cooperativa: comunicación como gobernanza democrática

En el ámbito de las **cooperativas**, estos modelos teóricos adquieren una dimensión más profunda y social. La comunicación interna no solo busca eficacia o alineamiento, sino **garantizar el ejercicio de la democracia económica y la cohesión ética**.

Podría decirse que las cooperativas representan la **materialización práctica** de los modelos más avanzados de comunicación participativa:

- El principio de **“una persona, un voto”** exige canales de información transparentes y accesibles para todos.
- La **educación y formación permanente** (Principio 5 de la ACI) requiere procesos comunicativos pedagógicos, inclusivos y continuos.
- La **intercooperación** (Principio 6) implica comunicar entre organizaciones para crear redes de confianza y aprendizaje mutuo.

En este sentido, la comunicación interna en las cooperativas se aproxima más al modelo de **Welch & Jackson**, centrado en la relación, la confianza y la reciprocidad, pero lo amplía hacia la **gobernanza compartida**. No se trata solo de comunicar para implicar, sino de **comunicar para decidir**.

Los sistemas de comunicación de cooperativas como **Mondragón, Fagor o Eroski** reflejan este paradigma. Las asambleas abiertas, las plataformas digitales internas, los espacios de debate y los boletines participativos son ejemplos de cómo la comunicación se convierte en un **mecanismo de poder distribuido**, donde la información es sinónimo de corresponsabilidad.

Así, mientras en la empresa convencional la comunicación interna se evalúa por su capacidad de generar engagement o productividad, en la cooperativa **su verdadero indicador de éxito es la confianza colectiva**: la capacidad de sostener decisiones comunes en base a una información compartida y comprendida por todos.

En resumen, la evolución de los modelos de comunicación interna —desde la transmisión hasta el diálogo y la inteligencia emocional— encuentra en el cooperativismo **su máxima expresión ética y práctica**. Las cooperativas no adoptan estos modelos: **los encarnan**. Su desafío actual no es tanto conceptual como instrumental: aprovechar las tecnologías, los datos y la inteligencia artificial para **fortalecer una comunicación democrática, transparente y humana**, fiel a sus principios fundacionales.

2.3. Comunicación emocional y liderazgo empático

La comunicación interna contemporánea se desarrolla en un contexto donde las organizaciones ya no solo compiten por mercados o innovación, sino también por **credibilidad, confianza y humanidad**. En este escenario, la **comunicación emocional** y el **liderazgo empático** se han consolidado como dos pilares esenciales para generar compromiso, bienestar y sentido de pertenencia en los equipos de trabajo.

La literatura especializada coincide en que el paso de una comunicación informativa a una comunicación emocional marca **una de las transformaciones más profundas del siglo XXI**.

El *Edelman Trust Barometer* (2024) revela que el 76 % de los empleados esperan que sus líderes “se comuniquen con autenticidad, empatía y coherencia moral”, y que la percepción de humanidad en la comunicación interna **duplica el nivel de confianza organizativa**.

Del mismo modo, el *Gallup Global Workplace Report* (2023) demuestra que los equipos que se sienten emocionalmente conectados con la organización presentan un **23 % más de productividad** y un **81 % menos de rotación voluntaria**.

En este sentido, comunicar emocionalmente no implica sentimentalismo, sino **reconocer las emociones como parte constitutiva del trabajo**. Supone entender que toda estrategia de comunicación interna debe considerar el tono, la empatía y la escucha activa como dimensiones centrales de la gestión organizativa.

2.3.1. De la comunicación racional al vínculo emocional

Durante décadas, la comunicación interna se basó en el principio de la racionalidad: informar con claridad y precisión era suficiente. Sin embargo, los cambios culturales y las crisis sociales de los últimos años (pandemia, digitalización acelerada, incertidumbre económica) han demostrado que la información, por sí sola, **no moviliza**. Hoy las personas buscan **coherencia, empatía y propósito compartido**.

La **comunicación emocional** surge así como un enfoque que integra la **dimensión humana del mensaje**. Su objetivo es generar conexión, confianza y reconocimiento mutuo.

Autores como Daniel Goleman (1995, 2018) y Bruna Martinuzzi (IABC, 2021) han destacado la importancia de la **inteligencia emocional en el liderazgo comunicativo**, subrayando que los líderes eficaces no solo transmiten ideas, sino que **hacen sentir a las personas valoradas y escuchadas**.

El papel de la emoción en la comunicación interna no se limita a inspirar, sino que actúa como **vehículo de significado**: transforma la estrategia en relato, los valores en experiencias y las decisiones en aprendizajes colectivos. Las emociones compartidas —orgullo, pertenencia, reconocimiento— fortalecen la cultura organizacional y sostienen el compromiso incluso en contextos adversos.

2.3.2. Liderazgo empático: del mando a la conexión

La figura del líder comunicador ha cambiado radicalmente. Del liderazgo basado en la autoridad y el control, se ha pasado a un liderazgo **basado en la empatía, la transparencia y la coherencia personal**. Hoy, el líder es ante todo **un facilitador de conversación y confianza**.

El *Human Capital Trends* de Deloitte (2023) describe al líder empático como “aquel que escucha activamente, comunica con autenticidad y actúa con compasión, integrando la vulnerabilidad como herramienta de liderazgo”.

Este enfoque no debilita la autoridad: **la redefine**. La legitimidad del líder ya no proviene del cargo, sino de su capacidad para **generar cercanía, coherencia y credibilidad**.

Las empresas más avanzadas han institucionalizado este tipo de liderazgo a través de programas de formación en comunicación emocional, espacios de diálogo y prácticas de reconocimiento. Algunos ejemplos destacados incluyen:

- **Southwest Airlines (EE. UU.)**: sus directivos publican semanalmente vídeos personales grabados desde sus lugares de trabajo, respondiendo a preguntas reales de los empleados. Esta práctica ha incrementado en un 30 % la percepción de confianza interna.
- **Danone (Francia)**: organiza reuniones virtuales abiertas donde el CEO responde preguntas anónimas en directo. Estas sesiones se consideran un ejercicio de “liderazgo en tiempo real” y transparencia radical.
- **Heineken (Países Bajos)**: su programa *Cheers!* promueve el reconocimiento entre compañeros y líderes, reforzando los vínculos emocionales y la cultura de gratitud.
- **Mercado Libre (Argentina)**: desarrolla la figura de “embajadores culturales”, que actúan como mediadores entre la dirección y los equipos, transmitiendo información, escuchando y recogiendo feedback.

Estos ejemplos confirman que la empatía y la emocionalidad no son atributos blandos, sino **habilidades estratégicas de gestión** que fortalecen la confianza, reducen los conflictos y favorecen la cohesión.

2.3.3. Beneficios y desafíos de la comunicación emocional

Los beneficios de una comunicación emocional bien gestionada son múltiples:

- **Incrementa el sentido de pertenencia** y reduce la desconexión emocional (*quiet quitting*).
- **Potencia la resiliencia organizativa** en contextos de cambio.
- **Fortalece la reputación interna y externa**, al proyectar coherencia entre discurso y acción.
- **Contribuye al bienestar y la salud mental**, al reconocer el valor emocional del trabajo.

No obstante, también implica desafíos: requiere **formación comunicativa en los líderes**, gestión ética de las emociones (evitar su manipulación), y equilibrio entre la empatía y la claridad estratégica. Como advierte la IABC (2023), “la comunicación emocional no sustituye a la comunicación estratégica; la complementa y la humaniza”.

2.3.4. Lectura cooperativa: la empatía como principio estructural

En el ámbito cooperativo, la **comunicación emocional y el liderazgo empático** no son tendencias emergentes, sino **fundamentos históricos**.

El cooperativismo se basa precisamente en la empatía social, la solidaridad y la comprensión mutua. Su cultura comunicativa se construye sobre relaciones horizontales, confianza y escucha activa: los mismos elementos que hoy definen la vanguardia de la comunicación interna global.

En una cooperativa, el liderazgo empático se manifiesta no tanto en la figura de un “líder carismático”, sino en la práctica cotidiana de la **corresponsabilidad y el cuidado colectivo**.

La empatía no es un recurso retórico, sino una **condición de gobernanza**: permite que la diversidad de voces se escuche, que las decisiones sean comprendidas y que los conflictos se gestionen desde el respeto.

Por ello, el liderazgo empático en las cooperativas no es una moda, sino una expresión práctica de sus valores fundacionales: **ayuda mutua, responsabilidad compartida, igualdad, equidad y solidaridad**.

La comunicación emocional, en este marco, se convierte en un acto político y cultural: **la manera en que una comunidad de trabajo se cuida, se entiende y se mantiene unida**.

2.4. Comunicación transparente y confianza organizativa

La **transparencia comunicativa** se ha convertido en uno de los valores más determinantes para la sostenibilidad y legitimidad de las organizaciones contemporáneas. En un entorno caracterizado por la sobreinformación, la desconfianza institucional y la exigencia de coherencia ética, la transparencia no es solo un principio moral, sino una **estrategia de gobernanza y credibilidad**.

Las investigaciones de **Edelman Trust Barometer (2024)**, **Gallup (2023)** y la **IABC (2022)** son concluyentes: las organizaciones que practican una comunicación interna transparente logran un **72 % más de confianza**, un **30 % más de compromiso**, y un **reducido 50 % de rotación laboral voluntaria**. La transparencia, en este contexto, implica **decir la verdad de forma oportuna, accesible y comprensible**, incluso en momentos de incertidumbre o dificultad.

2.4.1. La transparencia como cultura, no como herramienta

La transparencia comunicativa trasciende el acto de informar. No se limita a publicar datos o compartir informes, sino que implica **integrar la apertura informativa en la cultura y los procesos de decisión**.

Una organización transparente es aquella en la que la información fluye de manera natural, donde los líderes explican el “por qué” de las decisiones y donde los empleados sienten que pueden preguntar, opinar y disentir sin temor.

La **Public Relations Society of America (PRSA)** define la transparencia como “el compromiso activo con la verdad y la claridad, que permite a las personas comprender cómo y por qué se toman las decisiones que les afectan”. Por tanto, la transparencia no solo es un valor ético, sino una **condición para la confianza y la legitimidad**.

En la práctica, la comunicación transparente exige tres pilares interdependientes:

1. **Claridad:** mensajes comprensibles, sin tecnicismos innecesarios.
2. **Accesibilidad:** canales abiertos y lenguaje inclusivo.
3. **Coherencia:** alineamiento entre lo que se dice y lo que se hace.

2.4.2. Casos internacionales de transparencia interna

Los informes del **Observatorio de Comunicación Interna (OCI, 2021–2023)** y de la **IABC** recopilan ejemplos notables de organizaciones que han institucionalizado la transparencia como principio comunicativo:

- **Danone (Francia):** celebra reuniones virtuales mensuales entre la dirección y toda la plantilla global. Los empleados envían preguntas de forma anónima, y el CEO responde en directo, abordando temas críticos sin filtrar. Esta práctica ha incrementado un 40 % la confianza en el liderazgo.
- **Patagonia (EE. UU.):** publica trimestralmente un “Informe Interno de Decisiones”, donde se explican las razones detrás de cada cambio organizativo. También dispone de un canal de preguntas abiertas que cualquier trabajador puede utilizar.
- **Unilever (Reino Unido–Países Bajos):** mantiene un espacio digital llamado *U-Talk*, que permite a cualquier empleado dirigirse directamente a la dirección general. Las respuestas se comparten de forma pública, fomentando la cultura de rendición de cuentas.
- **Cruz Roja Bizkaia (España):** implementó boletines diferenciados por público interno (personal técnico y voluntariado), con espacios de feedback y propuestas. Esto permitió mejorar la comprensión institucional y fortalecer la cohesión del equipo.
- **Mutualia (España):** combina campañas visuales de estrategia institucional con sesiones presenciales de debate y verificación de comprensión. Esta práctica integra transparencia y pedagogía.

Estos casos demuestran que la transparencia no es incompatible con la confidencialidad o la estrategia, sino que **refuerza la confianza al tratar a las personas como socias informadas y responsables**.

La información no se comparte para justificar, sino para **involucrar y corresponsabilizar**.

2.4.3. Beneficios de la comunicación transparente

Las organizaciones que practican una transparencia sistemática experimentan beneficios tanto internos como externos:

- **Confianza organizativa:** reduce rumores, incertidumbre y ansiedad laboral.
- **Reputación interna:** fortalece la percepción de integridad y coherencia.
- **Innovación:** la apertura informativa genera participación y propuestas.
- **Resiliencia:** ante las crisis, una comunicación abierta amortigua el impacto y acelera la recuperación de la credibilidad.

Sin embargo, el mayor beneficio intangible es el desarrollo de un **clima de madurez institucional**, donde la verdad no es un riesgo, sino una práctica de convivencia.

2.4.4. Desafíos y riesgos

Practicar la transparencia también implica desafíos. Requiere equilibrio entre la apertura y la protección de datos sensibles, formación de líderes para comunicar malas noticias y, sobre todo, **coherencia entre el discurso y la acción**.

La transparencia mal gestionada puede generar ruido o sobrecarga informativa. Por ello, organismos como la IABC recomiendan establecer **protocolos claros de comunicación interna**, donde se definan qué tipo de información se comparte, cuándo, por quién y con qué propósito.

El principio rector es la **autenticidad**: comunicar lo que se sabe, reconocer lo que aún no se puede afirmar y explicar por qué. Como advierte Deloitte (2023), “la confianza no se construye con certezas, sino con la honestidad de reconocer los límites de la información disponible”.

2.4.5. Lectura cooperativa: transparencia como práctica democrática

En las **organizaciones cooperativas y sociales**, la transparencia no es un valor añadido: es un **principio estructural**. La propia **Alianza Cooperativa Internacional (ACI)** la incluye en su definición de gobernanza:

“Las cooperativas se gestionan democráticamente, con información transparente, accesible y responsable para sus miembros.”

En este modelo, la comunicación transparente es la **garantía del derecho a participar y decidir con conocimiento de causa**. No puede haber democracia económica sin información clara, ni confianza sin apertura.

La transparencia en las cooperativas cumple, además, una función educativa: permite comprender los procesos, valorar las decisiones colectivas y fortalecer el sentido de pertenencia.

A diferencia de las empresas tradicionales, donde la transparencia se concibe como un gesto de confianza de la dirección hacia los empleados, en las cooperativas es **una relación simétrica**, basada en el principio de reciprocidad informativa.

Ejemplos como el de **Fagor Ederlan** demuestran que los sistemas de comunicación interna transparentes —informes trimestrales, asambleas abiertas, plataformas digitales participativas— son factores decisivos de su estabilidad y cohesión social.

En este contexto, la transparencia no es solo una virtud ética, sino **un mecanismo de justicia organizativa y empoderamiento colectivo**. Cuando las personas conocen, comprenden y participan, la organización se fortalece, y su cultura se convierte en una verdadera **comunidad de confianza**.

2.5. Escucha activa y retroalimentación continua

La **escucha organizacional** se ha convertido en una de las competencias estratégicas más valoradas de la gestión contemporánea. En un entorno laboral caracterizado por la volatilidad y la sobrecarga informativa, las organizaciones que saben escuchar a sus equipos de forma estructurada y continua logran **mayor resiliencia, compromiso y capacidad de aprendizaje colectivo**.

Según el *Gallup Workplace Report* (2023), las empresas que implementan sistemas efectivos de escucha activa presentan **un 27 % más de productividad y un 39 % menos de rotación**.

Asimismo, el *Global Communication Report* de la IABC (2022) identifica la escucha organizacional como **el eje más débil y, a la vez, el más necesario** para construir culturas comunicativas maduras.

Escuchar ya no es un gesto de cortesía, sino una **estrategia de liderazgo, innovación y bienestar**.

2.5.1. De la comunicación unidireccional al diálogo estructurado

Históricamente, la comunicación interna se concebía como un flujo descendente: la dirección informaba y los empleados recibían. Hoy, este modelo ha sido sustituido por **estructuras dialógicas** donde la comunicación se entiende como un proceso bidireccional y de aprendizaje compartido.

La **escucha activa** implica más que abrir canales para que las personas se expresen: exige **interpretar, responder y actuar en consecuencia**.

Como señala la **Public Relations Society of America (PRSA, 2023)**, “la escucha organizacional no consiste en oír, sino en comprender el significado social de lo que se dice”.

Su finalidad es generar un **circuito de retroalimentación continua** que permita ajustar estrategias, políticas y prácticas internas en función de las percepciones reales del equipo.

En este sentido, la escucha organizacional se ha profesionalizado. Hoy existen **protocolos, tecnologías y métricas** que permiten convertir la voz de los empleados en información estratégica para la toma de decisiones.

2.5.2. Mecanismos contemporáneos de escucha organizacional

Las organizaciones líderes han desarrollado **sistemas híbridos de escucha activa**, combinando herramientas digitales con dinámicas presenciales. Entre las más utilizadas destacan:

- **Pulse surveys (encuestas de pulso):** microencuestas mensuales o trimestrales para medir estado de ánimo, clima y alineación con los valores.
- **Focus groups internos y comunidades temáticas:** espacios donde los empleados discuten temas estratégicos y proponen mejoras.
- **Tableros de seguimiento de feedback:** paneles públicos que muestran qué propuestas se han implementado y cuáles están en evaluación.
- **Foros sociales internos o redes corporativas:** canales donde se comparten ideas y experiencias en tiempo real.
- **Entrevistas de salida y bienvenida:** para detectar factores de satisfacción y áreas de mejora.

La clave de estos mecanismos no es su cantidad, sino la **credibilidad del proceso**.

Cuando las personas perciben que sus opiniones son escuchadas y generan acción, se incrementa la confianza y el compromiso; si no, la escucha se percibe como una simulación.

2.5.3. Casos internacionales de referencia

Los informes recientes del **Observatorio de Comunicación Interna (OCI, 2022–2023)**, la **IABC** y **Gallagher Global** recogen experiencias de escucha activa que han transformado la cultura de grandes organizaciones:

- **Microsoft (EE. UU.):** realiza encuestas mensuales de pulso para medir alineación emocional y satisfacción. Los resultados son analizados públicamente y los líderes se comprometen a presentar planes de acción.
- **CISCO (EE. UU.):** implementó “Comunidades de Retroalimentación” autogestionadas, donde las ideas y sugerencias se registran en tableros digitales visibles para todos, con responsables asignados.
- **L’Oréal (Francia):** organiza grupos focales virtuales segmentados por edad y antigüedad para validar nuevas políticas de comunicación interna antes de su despliegue.

- **GKN Automotive (Reino Unido):** durante la pandemia estableció ciclos semanales de escucha moderados por facilitadores formados en empatía organizacional; los resultados se compartían públicamente.
- **Nestlé (Suiza):** integra los resultados de las encuestas internas en su dashboard corporativo global, donde los indicadores de escucha tienen el mismo peso que los de productividad.

Estos ejemplos confirman que la escucha activa no es una acción puntual, sino **una arquitectura permanente de relación** entre la organización y su gente. El éxito depende de la constancia, la transparencia y la capacidad de responder.

2.5.4. De la voz a la acción: la retroalimentación efectiva

La **retroalimentación continua** es el segundo pilar de este modelo. Escuchar sin actuar genera frustración; por ello, la información recopilada debe transformarse en decisiones visibles y comunicadas.

Las mejores organizaciones practican lo que la IABC denomina *closing the feedback loop*: devolver a los empleados una explicación clara de **qué se ha hecho con su aportación y por qué**. Esto implica tres compromisos:

1. **Responder siempre**, incluso si la propuesta no se adopta.
2. **Comunicar las razones** detrás de las decisiones.
3. **Reconocer públicamente** las ideas o sugerencias útiles.

La retroalimentación efectiva convierte la escucha en un **motor de innovación y participación continua**, haciendo que las personas se sientan parte activa de la construcción organizativa.

2.5.5. Beneficios de una cultura de escucha

Diversos estudios (Gallagher, Deloitte, OCI) coinciden en los impactos positivos de institucionalizar la escucha:

- **Incremento de la confianza y el compromiso.**
- **Prevención temprana de conflictos** y mejora del clima laboral.
- **Mayor capacidad de innovación.**
- **Mejora en la reputación interna y externa.**
- **Desarrollo de liderazgo participativo.**

En resumen, las organizaciones que escuchan y responden generan **coherencia emocional y legitimidad social**.

2.5.6. Lectura cooperativa: la escucha como principio de gobernanza

En las **cooperativas y organizaciones sociales**, la escucha activa no es una técnica de gestión: es una **expresión de su identidad democrática**. Desde los orígenes del cooperativismo, la capacidad de escuchar a los socios y trabajadores ha sido la base del principio de **participación económica y toma de decisiones compartida**.

En estos entornos, escuchar no significa consultar ocasionalmente, sino **mantener un diálogo constante** entre todos los niveles de la organización. Las asambleas, los espacios de deliberación y los canales de información interna son instrumentos de escucha colectiva que permiten a la comunidad evaluar, proponer y corregir.

Cooperativas como **Mondragón**, **Cecosesola (Venezuela)** o **Scotmid Cooperative (Reino Unido)** han desarrollado sistemas avanzados de participación donde la comunicación y la escucha son bidireccionales y horizontales. Por ejemplo, Mondragón utiliza encuestas internas y sesiones de

contraste de resultados entre grupos cooperativos, y Cecosesola basa toda su estructura operativa en **reuniones abiertas de retroalimentación comunitaria**.

Así, mientras que en la empresa tradicional la escucha busca optimizar la gestión, en la cooperativa **busca preservar la democracia interna y fortalecer el vínculo colectivo**.

Escuchar no es un medio, sino **un deber ético y político**: la forma en que la organización se mantiene coherente con sus principios fundacionales de solidaridad, equidad y participación.

En síntesis, las cooperativas encarnan el modelo más avanzado de escucha organizacional, porque la comunicación no se concibe como una línea jerárquica, sino como **un círculo de diálogo continuo**.

Escuchar y devolver la palabra son, en este contexto, los actos que mantienen viva la esencia del cooperativismo.

2.6. Digitalización y herramientas colaborativas en la comunicación interna

La transformación digital ha redefinido por completo la naturaleza de la comunicación interna.

Ya no se trata solo de utilizar nuevos canales, sino de construir **ecosistemas colaborativos digitales** que conecten a las personas, los equipos y los proyectos en tiempo real, eliminando barreras jerárquicas, geográficas y lingüísticas.

En la actualidad, la digitalización es el principal motor de cambio en los modelos comunicativos organizacionales, y al mismo tiempo, una oportunidad para hacerlos más **participativos, ágiles y democráticos**.

Según el *Gallagher State of the Sector Report (2024)*, el **87 % de las organizaciones** a nivel mundial han implementado plataformas digitales de comunicación interna, y el **62 %** considera que estas herramientas son ya “esenciales para sostener la cultura corporativa”.

Por su parte, la **IABC (2023)** sostiene que la digitalización ha permitido “pasar de la comunicación centralizada a la conversación en red”, inaugurando una etapa de **interacción horizontal y co-creación**.

2.6.1. La comunicación interna en la era digital

La digitalización ha modificado tres dimensiones fundamentales de la comunicación interna:

1. **El tiempo**: los procesos comunicativos son ahora instantáneos y continuos.
2. **El espacio**: las fronteras físicas se diluyen; los equipos pueden colaborar desde distintos países o contextos.
3. **La autoridad**: la información ya no fluye solo de arriba hacia abajo; se comparte en red, a menudo de forma autogestionada.

Estos cambios han impulsado el surgimiento de una **cultura colaborativa digital**, en la que los empleados no solo consumen información, sino que la producen, comentan y redistribuyen.

El modelo clásico de emisor–receptor ha sido reemplazado por el de **nodo–red–comunidad**.

La digitalización también ha ampliado el repertorio de formatos comunicativos: mensajes instantáneos, videoconferencias, intranets sociales, canales multimedia, dashboards interactivos y aplicaciones móviles corporativas.

La clave no está en la tecnología en sí, sino en **cómo se usa para generar participación y confianza**.

2.6.2. Herramientas colaborativas y plataformas digitales

Las herramientas digitales más extendidas en comunicación interna son aquellas que facilitan el trabajo colaborativo, el intercambio de conocimiento y la interacción constante. Entre las más utilizadas destacan:

- **Microsoft Teams / Slack / Google Spaces:** plataformas de mensajería corporativa con canales por equipos o proyectos, que integran videollamadas, archivos compartidos y automatización de tareas.
- **Workplace (Meta), Yammer (Microsoft), Jive:** redes sociales corporativas que fomentan el diálogo transversal, el reconocimiento y la comunidad digital.
- **Intranets de nueva generación (SharePoint, LumApps, Staffbase):** entornos centralizados para publicar noticias, documentos y recursos personalizados por perfil.
- **Apps móviles internas (como Wek’P de Ecoembes o MyRHI Magnesita):** diseñadas para llegar también a trabajadores no conectados o en entornos industriales.
- **Herramientas colaborativas visuales (Miro, Notion, Trello, Asana):** que integran planificación, seguimiento de proyectos y comunicación ágil entre áreas.

Estas soluciones permiten **centralizar la información, reducir silos organizativos y favorecer la transparencia**. Pero su verdadero valor no está en la conectividad técnica, sino en su capacidad para **facilitar la participación real y promover culturas abiertas de colaboración**.

2.6.3. Casos internacionales de referencia

Los informes del **Observatorio de Comunicación Interna (OCI, 2022–2023)** y de consultoras como **Deloitte** o **McKinsey** destacan ejemplos concretos de digitalización exitosa en la comunicación interna:

- **Nestlé (Suiza):** su intranet global *NestShared* conecta a más de 180 países, integrando foros, documentos y espacios de reconocimiento. Su objetivo es “crear una comunidad global de aprendizaje y colaboración”.
- **Tata Consultancy Services (India):** desarrolló *Knome*, una red social interna donde los empleados comparten logros, aprendizajes y debates técnicos. Más del 75 % de la plantilla participa activamente.
- **Samsung (Corea del Sur):** combina señalética digital interna con una app móvil gamificada para comunicar, formar y motivar al personal de distintas generaciones.
- **Google (EE. UU.):** utiliza *Spaces*, *Currents* y *Meet* con foros temáticos autogestionados por los propios equipos; cada área gestiona su propio boletín digital interactivo.
- **Prosertek (España):** creó una app interna para alertas, formación y mensajería directa, reduciendo un 30 % los errores operativos.
- **Heineken (Países Bajos):** combina herramientas digitales con reconocimiento en tiempo real a través del programa *Cheers!* integrado en su intranet global.

Estos casos evidencian que las plataformas digitales no sustituyen la comunicación humana, sino que **amplifican su alcance y democratizan la información**. El reto está en integrar la tecnología sin perder el sentido relacional y emocional del trabajo cooperativo.

2.6.4. Beneficios y desafíos de la digitalización comunicativa

Beneficios principales:

- **Acceso equitativo a la información**, desde cualquier lugar o dispositivo.
- **Participación más ágil y horizontal** en los procesos internos.

- **Eficiencia en la gestión del conocimiento** y la coordinación interdepartamental.
- **Medición en tiempo real** del impacto comunicativo (a través de analítica y dashboards).
- **Sostenibilidad**, al reducir papel y desplazamientos.

Desafíos clave:

- **Sobrecarga informativa** y dispersión de canales.
- **Desconexión emocional o fatiga digital.**
- **Brecha tecnológica y desigual acceso** entre perfiles y generaciones.
- **Necesidad de liderazgo digital empático** que guíe el uso responsable de la tecnología.

En definitiva, la digitalización solo crea valor si se acompaña de una **estrategia cultural y pedagógica** que promueva una comunicación consciente, humana y ética.

2.6.5. Lectura cooperativa: herramientas digitales para una cooperación más participativa

En las **cooperativas y organizaciones sociales**, la digitalización ofrece un potencial extraordinario: permite **traducir los valores de participación y democracia interna al entorno digital.**

Las plataformas colaborativas pueden convertirse en **asambleas virtuales permanentes**, donde los socios y trabajadores intercambien información, deliberaciones y propuestas en tiempo real.

Las cooperativas que han incorporado herramientas digitales con éxito lo han hecho desde una lógica comunitaria, no meramente tecnológica. Ejemplos:

- **Mondragón Corporación:** ha desarrollado entornos digitales compartidos para conectar a sus cooperativas federadas, facilitar la transparencia intercooperativa y compartir conocimiento sectorial.
- **Som Energía (España):** utiliza foros digitales y herramientas colaborativas para que sus socios participen en decisiones estratégicas de forma remota y documentada.

Estas experiencias demuestran que las tecnologías colaborativas pueden fortalecer la **democracia económica y la intercooperación** si se diseñan desde los valores del cooperativismo: transparencia, equidad, responsabilidad compartida y educación continua.

En este contexto, la digitalización no debe verse como un fin, sino como un **medio para ampliar la participación, la inclusión y la corresponsabilidad.**

Las herramientas digitales, cuando se integran en una cultura cooperativa viva, **no reemplazan las asambleas: las prolongan y las enriquecen.**

El futuro de la comunicación interna cooperativa pasa por **tecnologías que escuchen, conecten y empoderen** a las personas para construir colectivamente.

2.7. Comunicación inclusiva y diversidad cultural

En un mundo interconectado, multicultural y tecnológicamente diverso, la **comunicación inclusiva** se ha convertido en una dimensión esencial de la comunicación interna contemporánea. Las organizaciones ya no pueden limitarse a informar: deben **asegurar que todos sus miembros comprendan, participen y se sientan representados.** La diversidad, cuando se gestiona desde la comunicación, deja de ser un desafío para convertirse en **una fuente de innovación, justicia y cohesión social.**

Según el *Global Diversity, Equity & Inclusion Report* de PwC (2023), el 80 % de las empresas líderes a nivel mundial considera la comunicación inclusiva como **una prioridad estratégica**.

Asimismo, la **IABC (2023)** y el **Chartered Institute of Public Relations (CIPR)** destacan que los equipos que promueven mensajes y canales accesibles a todos los públicos internos logran un **35 % más de satisfacción laboral** y un **45 % más de identificación cultural** con la organización.

La comunicación inclusiva implica **reconocer las diferencias** —de idioma, género, edad, origen, capacidad o pensamiento— **y transformarlas en valor organizativo**. Como señala la **ONU (2022)**, “no hay inclusión sin comunicación que escuche, visibilice y respete todas las voces”.

2.7.1. La evolución del paradigma inclusivo

Durante gran parte del siglo XX, la diversidad se abordaba desde una óptica normativa o de responsabilidad social. Hoy, el enfoque ha cambiado radicalmente: la inclusión comunicativa se entiende como una **condición de eficiencia y sostenibilidad**.

Las organizaciones globales y multiculturales necesitan estructuras comunicativas capaces de **trascender barreras idiomáticas, cognitivas y tecnológicas**. Este nuevo paradigma se apoya en tres principios fundamentales:

1. **Accesibilidad:** todos deben poder acceder a la información relevante, independientemente de su idioma, nivel educativo o capacidad sensorial.
2. **Representatividad:** la comunicación interna debe reflejar la diversidad real de la organización, dando voz a grupos tradicionalmente invisibilizados.
3. **Equidad narrativa:** no basta con incluir; es necesario **equilibrar los relatos**, evitando sesgos culturales o de poder.

Como plantea la **PRSA (2023)**, “la comunicación inclusiva es la traducción operativa de la equidad y la dignidad en el espacio laboral”.

2.7.2. Estrategias y herramientas de comunicación inclusiva

Las organizaciones pioneras están adoptando prácticas sistemáticas para asegurar que su comunicación interna sea diversa y accesible. Entre las estrategias más efectivas destacan:

- **Políticas de lenguaje inclusivo:** guías que promueven un uso no sexista, no jerárquico y respetuoso de las diferencias culturales.
- **Adaptación multilingüe y multimedia:** traducción de los contenidos a distintos idiomas, uso de subtítulos, narraciones de audio y formatos de lectura fácil.
- **Revisión de sesgos en la comunicación:** comités o equipos internos que supervisan los materiales para garantizar neutralidad e inclusión.
- **Diseño universal de la información:** adaptación de plataformas digitales para que sean accesibles a personas con discapacidad visual o auditiva.
- **Narrativas diversas:** representación de historias reales de distintos perfiles dentro de la organización (género, edad, procedencia, funciones, etc.).

Estas acciones reflejan un cambio de mentalidad: la inclusión deja de ser una campaña puntual para convertirse en **una práctica transversal y sostenida en el tiempo**.

2.7.3. Casos internacionales de referencia

Los informes del **Observatorio de Comunicación Interna (OCI, 2021–2023)** y de la **IABC** destacan experiencias ejemplares de comunicación inclusiva y gestión de la diversidad:

- **IKEA (Suecia):** traduce todos sus contenidos internos a más de 25 idiomas y utiliza formatos visuales y audiovisuales adaptados a distintos niveles educativos. Su lema interno, “*Everyone is welcome*”, sintetiza una cultura inclusiva tangible.
- **SAP (Alemania):** cuenta con un comité interno de diversidad que revisa las comunicaciones corporativas antes de su publicación. Corrige sesgos de género, edad o jerarquía y promueve mensajes inclusivos en toda la compañía.
- **BBC (Reino Unido):** ha desarrollado manuales de lenguaje inclusivo y formatos accesibles (audio, vídeo con subtítulos, lectura fácil), utilizados en toda la comunicación institucional.
- **Accenture (EE. UU.):** aplica algoritmos de análisis de texto que detectan sesgos de lenguaje en comunicados internos y los corrige automáticamente antes de su difusión.
- **Procter & Gamble (EE. UU.):** implementa campañas internas globales de diversidad cultural y de género, vinculadas a la formación obligatoria en comunicación respetuosa.

Estos ejemplos muestran que la inclusión comunicativa ya no es un “proyecto paralelo”, sino un **indicador de madurez organizacional**.

Las empresas que comunican de forma inclusiva no solo reducen tensiones, sino que **incrementan la innovación y la cohesión**.

2.7.4. Beneficios y retos de la comunicación inclusiva

Los beneficios más destacados de la comunicación inclusiva son:

- **Mayor compromiso emocional y sentido de pertenencia.**
- **Mejora del clima laboral y reducción de conflictos.**
- **Atracción y retención del talento diverso.**
- **Reputación positiva y coherencia ética.**

Sin embargo, su implementación presenta desafíos:

- Evitar la superficialidad (la “inclusión simbólica”).
- Garantizar recursos para adaptar materiales y canales.
- Asegurar la formación continua en lenguaje inclusivo y sensibilidad cultural.

El mayor reto es lograr que la inclusión no se comunique, sino que **se viva y se exprese naturalmente** en todos los niveles de la organización.

2.7.5. Lectura cooperativa: diversidad como riqueza comunitaria

En las **organizaciones cooperativas y sociales**, la comunicación inclusiva no es una tendencia, sino **una expresión inherente a su identidad**. Los principios cooperativos —particularmente el de “puerta abierta y adhesión voluntaria sin discriminación”— implican una **comunicación basada en la igualdad y el respeto mutuo**.

En este modelo, la inclusión no solo abarca la diversidad demográfica, sino también la diversidad de funciones, experiencias y perspectivas.

Las cooperativas reúnen a socios, trabajadores, consumidores y comunidades locales, y su fortaleza depende de **la capacidad para que todos se sientan escuchados y representados**.

Comunicar de forma inclusiva en una cooperativa significa:

- **Utilizar un lenguaje cercano y accesible**, comprensible para todos los niveles educativos.
- **Garantizar canales que lleguen tanto a quienes trabajan en oficinas como en talleres o entornos rurales.**
- **Dar visibilidad a las diferentes voces que componen la comunidad cooperativa**, reconociendo su pluralidad de roles y aportes.
- **Adaptar la comunicación digital** para incluir a quienes tienen menor acceso tecnológico, asegurando equidad informativa.

Así, la comunicación inclusiva en el cooperativismo no se limita a cumplir con la diversidad: **la celebra como elemento constitutivo del “nosotros” cooperativo.**

A través de la inclusión comunicativa, las cooperativas **transforman la diversidad en cohesión**, haciendo que cada voz, por diferente que sea, contribuya al propósito común.

2.8. Comunicación interna basada en datos y métricas

En la era de la información, las organizaciones ya no se limitan a comunicar: **miden, analizan y aprenden** de sus procesos comunicativos.

La **comunicación interna basada en datos** —conocida internacionalmente como *data-driven internal communication*— representa un cambio estructural en la gestión del capital humano y la cultura organizacional. Permite **transformar percepciones subjetivas en conocimiento accionable**, convirtiendo la comunicación en una disciplina medible, estratégica y orientada a resultados.

Según el *Global State of Internal Communication Report* de Gallagher (2024), el 48 % de las empresas globales han implementado algún tipo de **sistema de medición de impacto comunicativo**, mientras que el 35 % declara usar **analítica avanzada** para correlacionar comunicación interna con productividad, engagement o bienestar laboral.

La tendencia es clara: lo que antes se consideraba intangible ahora se puede **evaluar, optimizar y justificar.**

2.8.1. De la intuición a la evidencia

Durante mucho tiempo, la efectividad de la comunicación interna se evaluaba con criterios cualitativos o impresiones subjetivas (“parece que ha funcionado”). El enfoque actual rompe con esta lógica: la comunicación, como cualquier otra función estratégica, debe **demostrar su contribución al desempeño organizativo.**

La **IABC (2023)** lo expresa con precisión:

“La comunicación basada en datos convierte la conversación en conocimiento y el conocimiento en decisiones informadas.”

Esto no significa reducir la comunicación a cifras, sino integrar la evidencia empírica para **mejorar la calidad del diálogo organizacional.** Los indicadores no sustituyen la empatía ni la narrativa; **la respaldan con claridad y credibilidad.**

2.8.2. Tipología de métricas en comunicación interna

Las métricas más utilizadas se agrupan en tres niveles complementarios:

a) **Métricas de actividad (inputs)**

Evalúan la intensidad de las acciones comunicativas. Su función es **controlar el flujo y el alcance** de la comunicación.

Ejemplos: número de publicaciones, frecuencia de mensajes, participación en eventos, tráfico en intranet, tasa de apertura de boletines.

b) Métricas de resultado (outputs)

Analizan el impacto inmediato en la audiencia. Permiten medir **la recepción, la comprensión y la satisfacción** de los públicos internos.

Ejemplos: nivel de lectura, interacción, comentarios, respuestas a encuestas, participación en foros o grupos colaborativos.

c) Métricas de impacto (outcomes)

Relacionan la comunicación con variables organizacionales más amplias. Indican **cómo la comunicación contribuye al desempeño, la cultura y la reputación interna**.

Ejemplos: compromiso (*engagement*), clima laboral, rotación, innovación, alineación con valores corporativos, confianza en el liderazgo.

Las organizaciones más avanzadas utilizan sistemas integrados de *dashboards* o cuadros de mando que combinan los tres niveles, permitiendo visualizar en tiempo real la salud comunicativa de la organización.

2.8.3. Modelos internacionales de evaluación comunicativa

Los principales organismos y consultoras coinciden en una idea central: **medir no es contar, es comprender**. Entre los modelos más reconocidos destacan:

- **Modelo de la IABC (Global Standard of the Communication Profession)**. Establece un ciclo de planificación–ejecución–medición–ajuste, donde cada acción comunicativa debe tener un indicador asociado.
- **Framework del CIPR (Inside Measurement Model, 2020)**. Propone medir la comunicación en tres niveles: efectividad de canales, alineamiento con la estrategia y valor percibido por el empleado.
- **Modelo de Deloitte (Human Capital Metrics, 2023)**. Integra métricas de comunicación interna en los indicadores de salud organizacional (*organizational health index*).
- **Modelo OCI (España, 2023)**. Vincula la medición comunicativa con la gestión del cambio y la innovación cultural, recomendando combinar encuestas cuantitativas con análisis cualitativo del discurso.

Estos modelos coinciden en subrayar que la **medición no es un fin, sino una práctica de aprendizaje**. Medir bien no significa controlar, sino **escuchar mejor con ayuda de los datos**.

2.8.4. Casos internacionales de comunicación basada en datos

Los informes de la **IABC**, **Gallagher** y el **Observatorio OCI** recogen ejemplos de empresas que han convertido la analítica comunicativa en parte estructural de su gestión:

- **Nestlé (Suiza)**: monitoriza mensualmente indicadores de participación, lectura y feedback en su intranet global. Los resultados se integran en los informes de desempeño directivo.
- **Accenture (EE. UU.)**: utiliza analítica avanzada para identificar correlaciones entre frecuencia de comunicación y niveles de engagement por departamento.
- **Vodafone (Reino Unido)**: su *Employee Insight Platform* analiza en tiempo real la interacción digital y el tono emocional de las conversaciones internas.

- **Pfizer (EE. UU.):** mide la “claridad percibida” de los mensajes estratégicos y ajusta el lenguaje corporativo en función de los resultados.
- **BBVA (España):** ha desarrollado un *Employee Experience Dashboard* que unifica indicadores de clima, comunicación y aprendizaje.

Estas organizaciones no buscan solo cuantificar, sino **utilizar los datos para mejorar la experiencia y la voz de los empleados.**

Como afirma la IABC (2023): “Lo que se mide, mejora; pero lo que se comprende, transforma.”

2.8.5. Beneficios y límites del enfoque data-driven

Beneficios principales:

- Aporta **objetividad y credibilidad** al valor estratégico de la comunicación.
- Facilita la **toma de decisiones informadas** en tiempo real.
- Permite identificar **brechas comunicativas y grupos desconectados.**
- Refuerza la cultura de **rendición de cuentas** y mejora continua.
- Muestra la relación entre comunicación, productividad y bienestar.

Límites y precauciones:

- Riesgo de **reducir la comunicación a cifras**, descuidando su dimensión humana.
- Necesidad de **formar a los líderes** en interpretación ética y contextual de los datos.
- Posibles conflictos con la **privacidad y protección de datos personales.**

El equilibrio ideal combina analítica y empatía: **medir para comprender, no para vigilar.**

2.8.6. Lectura cooperativa: medir para cuidar, no para controlar

En las **cooperativas**, la comunicación basada en datos adquiere un significado singular. Lejos de emplearse con fines de control, la medición puede convertirse en una **herramienta de transparencia, participación y cuidado colectivo.**

Las métricas cooperativas deben ir más allá de los indicadores de rendimiento: deben **medir la calidad del diálogo democrático**, la percepción de equidad, la confianza en la dirección, el nivel de participación y el grado de alineación con los valores cooperativos.

En este contexto, los datos sirven para **escuchar mejor a la comunidad.** Por ejemplo:

- **Som Energia** mide la participación de sus socios en procesos digitales y asambleas, no como un KPI de productividad, sino como un indicador de salud democrática.

Así, la comunicación basada en datos en una cooperativa no busca controlar comportamientos, sino **mejorar las relaciones humanas y fortalecer la confianza mutua.**

Los indicadores se convierten en instrumentos de **coherencia y aprendizaje comunitario**, siempre subordinados a los principios de transparencia, educación y participación activa.

2.9. Inteligencia artificial y automatización ética en la comunicación interna

La irrupción de la **inteligencia artificial (IA)** está transformando de manera acelerada la gestión de la comunicación interna en todo el mundo.

Herramientas de análisis del lenguaje natural, chatbots corporativos, sistemas de personalización de mensajes y plataformas de analítica predictiva están redefiniendo la forma en que las organizaciones **escuchan, comunican y aprenden de sus empleados**.

Sin embargo, la integración de la IA en los entornos comunicativos no es solo una cuestión tecnológica, sino también **ética, cultural y humana**.

El gran desafío consiste en aprovechar su capacidad analítica y operativa sin perder los valores esenciales de la comunicación organizacional: la confianza, la empatía y la transparencia.

2.9.1. La nueva frontera de la comunicación inteligente

La IA aplicada a la comunicación interna puede definirse como el uso de algoritmos y modelos de aprendizaje automático para **automatizar, personalizar y analizar los flujos comunicativos** dentro de la organización.

Su objetivo no es sustituir a las personas, sino **mejorar la calidad, la pertinencia y la oportunidad de la comunicación**.

Entre las principales aplicaciones actuales destacan:

- **Chatbots internos** capaces de responder preguntas frecuentes, orientar al personal en procesos administrativos o servir de canal de feedback inmediato (*Microsoft Copilot, Slack GPT, ChatGPT Enterprise*).
- **Análisis de sentimiento y clima laboral**, mediante procesamiento de lenguaje natural (PLN), que permite detectar percepciones emocionales en mensajes, encuestas o foros internos.
- **Personalización de mensajes** según el perfil del empleado, su rol o sus intereses, mejorando la relevancia comunicativa.
- **Automatización de flujos informativos** (recordatorios, newsletters, avisos de reuniones, informes de resultados).
- **Sistemas predictivos de engagement**, que anticipan descensos en la motivación o la participación, basándose en patrones comunicativos.

Estas tecnologías están transformando la comunicación interna en un proceso **más ágil, preciso y sensible al contexto**, permitiendo una gestión proactiva del bienestar organizacional.

2.9.2. Casos internacionales de referencia

Los informes del *World Economic Forum (2024)*, la *IABC (2023)* y *Deloitte Human Capital Trends (2024)* recogen experiencias pioneras de uso de IA en la comunicación interna:

- **IBM (EE. UU.):** utiliza IA conversacional para analizar millones de interacciones internas, identificar temas emergentes y ajustar los mensajes corporativos.
- **Microsoft (Global):** con su sistema *Viva Engage*, integra IA generativa para resumir debates, crear comunicados y proponer recomendaciones personalizadas de contenido.
- **Unilever (Reino Unido–Países Bajos):** emplea algoritmos de análisis de sentimiento para evaluar el tono de las conversaciones internas y mejorar la empatía de los líderes.
- **Coca-Cola HBC (Europa):** usa IA para predecir niveles de participación en campañas internas y sugerir los mejores canales según el perfil de audiencia.
- **Salesforce (EE. UU.):** integra herramientas de IA en su intranet *Trailhead* para generar rutas de aprendizaje y mensajes motivacionales basados en objetivos individuales.

Estos casos demuestran que la IA puede **aumentar la capacidad de escucha y personalización** sin reemplazar la dimensión humana del diálogo, siempre que se mantenga un marco ético claro.

2.9.3. Beneficios de la inteligencia artificial en la comunicación interna

Los beneficios potenciales de la IA aplicada a la comunicación interna son numerosos:

- **Automatización eficiente** de tareas repetitivas, liberando tiempo para la comunicación estratégica.
- **Mayor personalización** del mensaje, adaptado al contexto y las necesidades de cada persona.
- **Análisis en tiempo real** de grandes volúmenes de información y detección temprana de problemas culturales o de clima.
- **Mejora de la accesibilidad**, mediante asistentes virtuales que facilitan el acceso a la información corporativa.
- **Optimización del aprendizaje organizacional**, transformando los datos comunicativos en conocimiento útil.

Cuando se usa correctamente, la IA se convierte en un **instrumento de escucha inteligente**, capaz de amplificar la voz de los empleados y de ayudar a los líderes a tomar decisiones más informadas y empáticas.

2.9.4. Riesgos y consideraciones éticas

No obstante, su uso plantea importantes desafíos éticos y sociales. El *Chartered Institute of Public Relations (CIPR, 2023)* advierte de los riesgos de **automatizar la comunicación sin supervisión humana**, lo que puede generar pérdida de empatía, sesgos algorítmicos o vulneración de la privacidad. Los principales riesgos son:

1. **Deshumanización del mensaje**: si se sustituye el juicio emocional por la eficiencia técnica.
2. **Sesgos y discriminación algorítmica**: derivados de datos de entrenamiento no representativos.
3. **Opacidad en la toma de decisiones**: dificultad para entender cómo y por qué la IA genera determinados resultados.
4. **Riesgo de vigilancia o sobreenálisis del empleado**: si los datos comunicativos se usan de forma invasiva.

Por ello, los organismos internacionales coinciden en la necesidad de **marcos éticos claros**.

La **PRSA (2024)** recomienda tres principios:

- *Transparencia*: informar siempre de cuándo se usa IA.
- *Control humano*: mantener la supervisión directa sobre los procesos automatizados.
- *Propósito social*: usar la IA para mejorar la experiencia, no para manipularla.

En definitiva, la IA debe ser **una aliada del diálogo**, no su reemplazo.

2.9.5. Lectura cooperativa: inteligencia artificial al servicio del bien común

En las **organizaciones cooperativas**, el uso de la inteligencia artificial adquiere una dimensión especialmente ética y comunitaria. El principio cooperativo de “educación, formación e información” implica que la tecnología debe **servir al empoderamiento de las personas y no a su sustitución o control**. Desde esta perspectiva, la IA puede convertirse en una poderosa aliada del modelo cooperativo si se utiliza para:

- **Fortalecer la transparencia**, ofreciendo información clara y accesible a todos los socios.
- **Facilitar la participación**, mediante asistentes conversacionales que ayuden a preparar asambleas, compartir propuestas o interpretar documentos.

- **Analizar de forma colectiva el clima comunicativo**, detectando preocupaciones comunes o necesidades formativas.
- **Mejorar la accesibilidad digital**, adaptando contenidos a distintos idiomas o capacidades.

En experiencias piloto, como las que se están desarrollando en algunas empresas de **Mondragón**, la IA se está aplicando para **sistematizar la escucha y la gestión del conocimiento colectivo**, sin renunciar a la mediación humana ni al principio de corresponsabilidad.

En este sentido, la inteligencia artificial puede ser **una herramienta de solidaridad digital**: un medio para democratizar el acceso a la información, reducir desigualdades y reforzar la identidad cooperativa.

La condición es clara: **que la tecnología sirva al diálogo y no al control**, y que cada avance se mida no solo por su eficiencia, sino por su **capacidad para fortalecer el tejido humano de la organización**.

2.10. Factores críticos de éxito en la comunicación interna contemporánea

Las organizaciones del siglo XXI se desarrollan en entornos cada vez más complejos, interdependientes y emocionalmente exigentes. En este contexto, la comunicación interna no puede entenderse como un conjunto de acciones tácticas, sino como **una competencia estratégica que articula cultura, liderazgo y sentido compartido**.

Los estudios internacionales más recientes —IABC (2023), Deloitte (2024), PRSA (2024), OCI (2023), McKinsey (2024), etc.— coinciden en identificar una serie de **factores críticos de éxito** que diferencian a las organizaciones con culturas comunicativas maduras de aquellas que aún operan desde la improvisación o el aislamiento informativo.

2.10.1. Liderazgo comunicativo y coherencia cultural

El primer factor clave es el **liderazgo comunicativo**: la capacidad de los líderes para convertirse en **portavoces auténticos del propósito organizativo**.

La comunicación interna es eficaz cuando existe coherencia entre lo que se dice y lo que se hace, y cuando los líderes comunican con empatía, claridad y ejemplo.

El *Human Capital Trends Report* de Deloitte (2024) subraya que el 84 % de los empleados confían más en la información proveniente de sus líderes inmediatos que en los canales institucionales. Por ello, la comunicación interna debe empoderar a los mandos intermedios como **facilitadores de confianza** y no solo como transmisores de mensajes.

Empresas como **Danone**, **Salesforce** o **BBVA** han formado a sus líderes en competencias comunicativas y escucha activa, convirtiendo el liderazgo en un ejercicio cotidiano de diálogo.

2.10.2. Cultura de confianza y transparencia informativa

La confianza es la moneda de cambio de toda comunicación interna sostenible.

Sin confianza, la información pierde valor, y los mensajes se convierten en ruido.

Los modelos de la IABC y la PRSA coinciden en que la transparencia, la claridad y la consistencia del mensaje son las condiciones necesarias para construir culturas de comunicación duraderas.

Esto exige organizaciones donde la información fluya de forma abierta, las decisiones se expliquen con honestidad y los errores se comuniquen como oportunidades de aprendizaje.

Una cultura de confianza reduce la incertidumbre, fortalece la pertenencia y mejora el rendimiento.

2.10.3. Escucha estructurada y retroalimentación constante

El éxito comunicativo no depende de cuánto se habla, sino de **cuánto se escucha y cómo se actúa en consecuencia**.

Las empresas líderes han institucionalizado sistemas de escucha activa (encuestas de pulso, foros, tableros de seguimiento) que alimentan un ciclo de mejora continua.

El principio es simple: **si las personas sienten que son escuchadas, se implican; si no, se desconectan**.

La retroalimentación, por tanto, no es una acción puntual, sino una práctica de gobernanza.

Cultura de escucha equivale a cultura de compromiso.

2.10.4. Gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional

La comunicación interna contemporánea está estrechamente vinculada a la **gestión del conocimiento**. Una organización que comunica eficazmente es también una que aprende, comparte y documenta.

Las herramientas digitales y colaborativas (Teams, Miro, Notion, intranets, etc.) han permitido que la comunicación se convierta en **una infraestructura de inteligencia colectiva**.

El reto es diseñar sistemas que integren la comunicación con el aprendizaje: boletines con buenas prácticas, bancos de ideas, espacios de formación y comunidades de innovación.

La comunicación interna no solo difunde información, sino que **genera conocimiento socialmente útil**.

2.10.5. Comunicación emocional y bienestar laboral

Las investigaciones de **Gallup (2023)** y **Edelman (2024)** confirman que la conexión emocional es el mejor predictor del compromiso laboral. Una comunicación que inspira, reconoce y cuida tiene un efecto directo sobre la satisfacción, la retención de talento y la resiliencia del equipo.

El bienestar organizativo depende tanto del salario emocional como de la calidad comunicativa: **sentirse informado, escuchado y valorado**.

2.10.6. Inclusión, diversidad y accesibilidad

El éxito comunicativo se mide también por la **capacidad de incluir todas las voces**.

La comunicación inclusiva —multilingüe, accesible, intercultural— refuerza la justicia organizativa y amplía la participación.

Las organizaciones que comunican para todos consolidan una cultura basada en el respeto, la equidad y la creatividad colectiva.

2.10.7. Medición y evaluación continua

La comunicación eficaz se evalúa. Los modelos más avanzados combinan métricas de alcance (inputs), de impacto (outputs) y de transformación cultural (outcomes). Medir permite aprender, justificar inversiones y alinear la comunicación con los objetivos estratégicos.

Las métricas no deben entenderse como control, sino como **instrumentos de mejora continua y rendición de cuentas**.

2.10.8. Ética, sostenibilidad y propósito social

Finalmente, la comunicación interna exitosa se sostiene sobre un principio de **ética y coherencia**. El auge de la IA, la automatización y la analítica de datos exige marcos éticos claros que protejan la privacidad y eviten el uso manipulativo de la información.

La comunicación debe contribuir al bien común, fortalecer la confianza y reflejar los valores de sostenibilidad, diversidad y respeto.

El propósito social es la brújula que orienta todos los demás factores: **comunicar con sentido para construir organizaciones con alma.**

2.10.9. Lectura cooperativa: hacia un modelo de éxito basado en valores

En las **organizaciones cooperativas y sociales**, estos factores adquieren un valor aún más profundo, porque la comunicación interna no solo es una herramienta de gestión, sino **la expresión viva de la democracia económica.**

El éxito comunicativo se mide no tanto por la eficiencia de los canales, sino por la **coherencia entre los valores cooperativos y las prácticas comunicativas.**

Los principios de la **Alianza Cooperativa Internacional (ACI)** —participación, educación, intercooperación, equidad, solidaridad y compromiso con la comunidad— encuentran en la comunicación interna su terreno de aplicación cotidiana. Por eso, los factores críticos de éxito en el ámbito cooperativo podrían sintetizarse en cinco ejes esenciales:

1. **Transparencia democrática:** información compartida, decisiones explicadas, gestión participativa.
2. **Escucha y deliberación colectiva:** espacios estables para el diálogo y la corresponsabilidad.
3. **Cultura de cuidado y reconocimiento mutuo:** comunicación emocional, empática y solidaria.
4. **Educación comunicativa:** formar en habilidades de comunicación para fortalecer la autonomía y la confianza.
5. **Tecnología al servicio de la comunidad:** herramientas digitales colaborativas que amplíen la participación y la intercooperación.

En definitiva, las cooperativas representan **el modelo más avanzado de comunicación organizacional sostenible**, porque su éxito no se mide por indicadores financieros, sino por la calidad de las relaciones humanas que sostienen su proyecto común.

La comunicación interna, en este contexto, es el **lenguaje operativo de la cooperación**: la forma en que una organización se comprende a sí misma, comparte su propósito y construye colectivamente el futuro.

4. Análisis detallado de casos destacados de buenas prácticas internacionales

El presente bloque tiene como objetivo profundizar en el análisis de experiencias internacionales de referencia que representan modelos ejemplares de comunicación interna en distintos sectores y geografías.

La revisión se ha articulado a partir de los ocho ejes temáticos identificados previamente, que permiten ordenar y comprender las distintas dimensiones de la comunicación organizacional contemporánea. Cada eje se aborda como un campo de innovación comunicativa en el que determinadas empresas, instituciones o cooperativas han desarrollado prácticas pioneras susceptibles de aprendizaje y adaptación al contexto cooperativo.

1. **Cultura y liderazgo comunicativo**, donde se analizan los modelos de dirección que inspiran confianza, alinean la comunicación con los valores y ejercen el liderazgo desde la ejemplaridad y la coherencia.
2. Transparencia y gobernanza comunicativa, que aborda la apertura informativa, la rendición de cuentas y la comunicación ética como base de legitimidad institucional.
3. **Escucha activa y participación**, centrada en los mecanismos que permiten incorporar la voz del personal, fomentar el diálogo y co-crear decisiones.
4. **Comunicación emocional y bienestar interno**, que examina cómo las organizaciones integran la gestión del cuidado, la empatía y la salud mental en su comunicación cotidiana.
5. **Inclusión y diversidad comunicativa**, con ejemplos que promueven la pluralidad cultural, de género y generacional como riqueza organizativa.
6. **Digitalización y herramientas colaborativas**, que revisa la incorporación de tecnologías de comunicación social, entornos colaborativos y plataformas de interacción.

7. **Comunicación basada en datos y métricas**, centrada en la medición del impacto comunicativo y en la toma de decisiones guiada por indicadores cualitativos y cuantitativos.
8. **Innovación e inteligencia artificial aplicada a la comunicación interna**, que explora el uso ético de la IA y la automatización para mejorar la personalización, la eficiencia y la escucha organizacional.

El análisis de casos se plantea con una doble perspectiva: descriptiva y transferencial. Por un lado, se identifican las características, instrumentos y resultados que hacen de cada experiencia un referente internacional; y, por otro, se extraen elementos transferibles al ámbito cooperativo, evaluando su compatibilidad con los valores de participación, solidaridad y gestión democrática.

A través de esta mirada comparada, el bloque busca ofrecer una lectura inspiradora y práctica, capaz de conectar las tendencias globales en comunicación interna con las necesidades específicas de las cooperativas, contribuyendo así a fortalecer su cultura comunicativa, su sentido de pertenencia y su resiliencia ante los desafíos del futuro.

4.1 Eje 1: Cultura y liderazgo comunicativo

El **primer eje de clasificación: “Cultura y liderazgo comunicativo”**, es uno de los más potentes porque es donde la comunicación interna deja de ser un canal y se convierte en **la expresión viva del propósito organizativo**

Objetivo del eje: construir identidad, propósito y coherencia cultural a través del ejemplo del liderazgo y la comunicación empática.

4.1.1 Principales Casos del Eje 1

A continuación se analiza de forma detallada, algunas de las mejores prácticas internacionales identificadas:

Caso 1. Danone (Francia) – “One Voice / Open Dialogues”

Danone implementó en 2019 el programa “**Open Dialogues**”, un formato de encuentros globales mensuales en los que el CEO y su equipo directivo responden preguntas de los empleados, en directo y sin filtros, sobre decisiones estratégicas, sostenibilidad o cultura corporativa.

Las sesiones se retransmiten en varios idiomas y se archivan en la intranet interna “One Voice”, donde los empleados pueden seguir aportando comentarios. Internamente, el programa “Una persona, una voz, una acción” otorga a los empleados voz y voto en el gobierno corporativo, como se indica en esta publicación de LinkedIn. Externamente, “Diálogos Abiertos” es una estrategia más amplia de participación de las partes interesadas que implica el diálogo con funcionarios públicos, proveedores diversos y otras partes interesadas para abordar cuestiones sistémicas como la sostenibilidad y la nutrición, según la política de participación de las partes interesadas de Danone para 2024.

Objetivos.

- Fomentar la transparencia y el liderazgo cercano.
- Alinear el discurso de los líderes con los valores de salud, sostenibilidad y bienestar.
- Consolidar una cultura basada en la confianza y el propósito compartido.

Resultados.

- +40 % de mejora en los índices de confianza hacia la dirección (Gallup Engagement Survey).
- 75 % de participación media global en las retransmisiones.

- Integración del formato en los planes de comunicación local de filiales.

Factores de éxito.

- Coherencia entre discurso y acción.
- Constancia mensual y bidireccionalidad real.
- Enfoque multilingüe e inclusivo.

Lección transferible al cooperativismo.

El formato puede adaptarse a “**asambleas digitales abiertas**” donde el Consejo Rector dialogue periódicamente con los socios o trabajadores, fomentando transparencia y liderazgo compartido.

Caso 2. Salesforce (EE. UU.) – “Lead with Values”

Salesforce lanzó el programa “**Lead with Values**” para que todos los líderes incorporen los valores corporativos (confianza, éxito del cliente, innovación, igualdad, sostenibilidad) en sus comunicaciones cotidianas. Incluye talleres obligatorios de “Liderazgo narrativo” (storytelling ético) y un manual de tono comunicativo accesible para todo el personal.

Objetivos.

- Alinear la cultura corporativa con los mensajes del liderazgo.
- Fortalecer la identidad de propósito (liderar con valores).
- Promover empatía y coherencia en la comunicación de los mandos intermedios.

Resultados.

- +28 % de incremento en la identificación con los valores corporativos.
- Reconocida por el IABC (2022) con el *Gold Quill Award* a la excelencia en comunicación interna.
- Reducción del 35 % en rotación voluntaria.

Factores de éxito.

- Formación comunicativa sistemática para líderes.
- Integración de los valores en todos los mensajes estratégicos.
- Evaluación continua del clima cultural.

Lección transferible al cooperativismo.

Impulsar **programas de liderazgo comunicativo cooperativo**, donde cada responsable de área aprenda a transmitir los valores cooperativos mediante historias reales y lenguaje compartido.

Caso 3. Southwest Airlines (EE. UU.) – “The Heart of Communication”

Southwest Airlines es una Aerolínea estadounidense con una cultura corporativa centrada en el “People First” y la filosofía del servicio con propósito.

“**The Heart of Communication**”, en Southwest Airlines se refiere a su estrategia de comunicación, que enfatiza sus valores fundamentales de hospitalidad, empatía y un enfoque en su “Gente”, tanto empleados como clientes. Este enfoque se aplica en todos los canales de comunicación, incluyendo una experiencia digital para el cliente con útiles notificaciones móviles, comunicaciones con los empleados

durante la transformación y una cultura interna basada en el liderazgo de servicio y la escucha activa. Dicha estrategia de comunicación interna, se estructura principalmente sobre una serie de videos semanales en los que directivos y empleados conversan informalmente sobre decisiones recientes, logros y desafíos. Las piezas se difunden en la intranet y en pantallas internas, con la participación de personal de vuelo y tierra.

Experiencia del cliente: El "Corazón" se extiende a la experiencia digital del cliente, utilizando la tecnología para comunicarse de forma útil en lugar de interrumpir. Algunos ejemplos incluyen:

Pases de billetera móvil para el embarque

Notificaciones útiles para eventos como aeropuertos concurridos, que permiten a los clientes planificar con antelación

Objetivos.

- Humanizar el liderazgo y reforzar la cercanía emocional.
- Mantener la conexión con empleados distribuidos en múltiples bases.
- Fomentar una cultura de reconocimiento mutuo.

Resultados.

- +30 % de incremento en confianza hacia el liderazgo.
- Southwest fue reconocida por *Forbes* (2023) como "Best Employer for Employee Connection".

Factores de éxito.

- Tono emocional auténtico.
- Participación transversal.
- Coherencia entre comunicación y cultura de servicio.

Lección transferible al cooperativismo.

Adaptar formatos breves de "diálogo humano" entre socios, gestores o coordinadores, mostrando rostros y emociones reales detrás de las decisiones.

Caso 4. Heineken (Países Bajos) – "Cheers! Culture of Recognition"

Heineken desarrolló el programa "Cheers!", una plataforma digital que permite a cualquier empleado reconocer el trabajo de un compañero o líder, enviando mensajes de agradecimiento públicos con insignias digitales. Los líderes utilizan el sistema como canal de refuerzo positivo y cultura de gratitud.

El programa interno, con sus premios instantáneos "Cheers!", ofrece recompensas inmediatas y más pequeñas para los empleados. Componentes:

- ¡Cheers! Premios instantáneos: un programa de reconocimiento rápido entre pares con un pequeño valor monetario (alrededor de \$65).
- Premios Inspiring People (IPA): recompensas monetarias de \$100 a \$1000, o recompensas no monetarias como un día libre, revisadas por el liderazgo.
- Tarjetas electrónicas: reconocimiento no financiero entre pares.
- Premios por años de servicio: reconozca a los empleados con 25 y 35 años de servicio.
- Plataforma: una plataforma en línea, desarrollada con Reward Gateway, que alberga todas las ofertas de reconocimiento.
- Características principales: un muro de reconocimiento social para visibilidad pública y pautas, capacitación y videos instructivos para gerentes y empleados para garantizar la equidad y la coherencia.

Objetivos.

- Construir una cultura de reconocimiento transversal.
- Promover la comunicación emocional y bidireccional.
- Reforzar la identidad cultural “We are Heineken”.

Resultados.

- 90 % de participación activa en el primer año.
- Aumento del 25 % en el índice de orgullo organizativo (*Proud to be Heineken Index*).
- Reducción del absentismo en equipos con mayor uso de la herramienta.

Factores de éxito.

- Simplicidad, accesibilidad y voluntariedad.
- Liderazgo visible: los directivos también participan.
- Refuerzo continuo por parte de RR. HH.

Lección transferible al cooperativismo.

Crear **sistemas internos de reconocimiento entre socios y trabajadores** (digitales o presenciales) que refuercen la cultura del aprecio y la cooperación mutua.

Caso 5. LEGO Group (Dinamarca) – “Building Together”

El programa “**Building Together**” articula la cultura interna de LEGO en torno al concepto de *Playful Leadership*. Los líderes deben destinar tiempo semanal a sesiones participativas con sus equipos (“Creative Thursdays”) donde se co-diseñan ideas o procesos mediante dinámicas lúdicas. La comunicación se gestiona como un proceso de juego colaborativo.

Este enfoque enfatiza que el liderazgo no es un título, sino un conjunto de comportamientos, animando a cada empleado a asumir la responsabilidad y contribuir al éxito de la empresa. Es una cultura de aprendizaje y exploración, similar a cómo juegan los niños, donde las personas pueden sentirse cómodas asumiendo riesgos, compartiendo ideas y colaborando para convertir ideas creativas en realidad.

Comportamientos fundamentales

- Ser valiente: Desafiar el statu quo y contribuir constructivamente al equipo. Esto incluye otorgar poder de decisión a los demás y confiar en su éxito.
- Ser curioso: Explorar nuevas ideas haciendo preguntas, aprendiendo y experimentando. La curiosidad se considera la esencia de la creatividad y la innovación.
- Estar concentrado: Priorizar las acciones que se mantengan fieles al propósito de la empresa y cumplan con los compromisos. Principios clave
- El liderazgo es para todos: El “Patio de Juego del Liderazgo” es un espacio para todos los empleados, no solo para los ejecutivos. Es un esfuerzo colaborativo, desarrollado por colegas para colegas.
- Un espacio seguro para la innovación: El modelo está diseñado para crear un entorno seguro e inclusivo donde los empleados puedan expresarse libremente sin temor a ser juzgados.
- Fomento de la contribución: El marco se utiliza para guiar el desarrollo del talento y garantizar que todos tengan la oportunidad de contribuir más.
- Conexión con la marca: La cultura de liderazgo se inspira en el espíritu lúdico de la propia marca LEGO, lo que ayuda a dar vida a los valores de la empresa a través de su gente.

Objetivos.

- Fomentar creatividad, confianza y conexión emocional.
- Practicar el liderazgo horizontal a través del juego.
- Consolidar el propósito de “inspirar a los constructores del mañana”.

Resultados.

- Mejora de 33 % en los índices de innovación interna.
- +40 % de percepción positiva de liderazgo.
- Premio *European Excellence Awards* (2022) en cultura organizativa.

Factores de éxito.

- Liderazgo simbólico coherente con la marca.
- Integración de la creatividad en la rutina comunicativa.
- Enfoque transversal y participativo.

Lección transferible al cooperativismo.

Incorporar **espacios regulares de creatividad colectiva y comunicación lúdica** donde los equipos de una cooperativa compartan ideas, evalúen mejoras o reflexionen sobre los valores comunes.

4.1.2 Otros Casos del Eje 1

A continuación se analizan ejemplos adicionales de casos internacionales referidos al eje 1: Cultura y liderazgo comunicativo”,

Toyota – “Gemba Walks”

Los "Gemba Walks" en Toyota son una práctica de liderazgo clave donde los gerentes y líderes van al "gemba" (el lugar donde se realiza el trabajo real) para observar, escuchar y comprender los procesos directamente. El objetivo no es supervisar, sino apoyar la mejora continua al identificar ineficiencias y oportunidades de mejora a través de la observación directa y el diálogo con los empleados, siguiendo la filosofía de Genchi Genbutsu.

Características principales:

- Observación en el lugar de trabajo: Los líderes salen de sus oficinas para ver el trabajo en acción, comprendiendo la realidad operativa y no solo los informes.
- Foco en la mejora continua: No se trata de resolver problemas inmediatamente, sino de fomentar una cultura de detección y mejora continua de manera colaborativa.
- Escucha y apoyo: Los líderes escuchan a los trabajadores, hacen preguntas y brindan apoyo para la resolución de problemas, en lugar de dar órdenes.
- Desarrollo de líderes: La práctica ayuda a los líderes a desarrollarse al estar en el gemba, ya que aprenden de la experiencia directa y mejoran su capacidad para tomar decisiones informadas basadas en la situación real.
- Identificación de oportunidades: Se identifican tareas de "no valor añadido," tendencias, problemas no analizados y buenas prácticas.

Proceso:

- Ir al Gemba: El líder se desplaza al área de trabajo donde ocurre el proceso.
- Observar detenidamente: Se observa el proceso, las tareas y el flujo de trabajo.
- Hacer preguntas: Se interactúa con los empleados para entender los problemas y los posibles problemas.
- Identificar oportunidades: Se localizan ineficiencias, desperdicios y oportunidades de mejora.
- Generar análisis: La información recopilada permite un análisis más profundo para tomar decisiones estratégicas.

Zappos – “All Hands” semanales por equipo

Reuniones de 30' para revisar hitos, aprendizajes y propuestas; liderazgo de proximidad y ritmo constante. Características principales:

- Retroalimentación transparente: Se anima a dar y recibir críticas de manera abierta, con el objetivo de mejorar el rendimiento y el crecimiento del área.
- Enfoque en los resultados: Las conversaciones en los memos y en el día a día se centran en las metas y en cómo alcanzarlas, más allá de las preferencias personales.
- Sinceridad altruista: Las críticas se formulan de manera que no busquen lastimar a la otra persona, sino ayudarlo a crecer profesionalmente.

Phillips 66 – “Champions network”

Red de “champions” internos que comparten historias de éxito, buenas prácticas y resultados entre equipos. Liderazgo distribuido que promueve aprendizaje y contagia cultura de logro.

Calidad Pascual – “Embajadores Pascual” (advocacy liderado)

"Embajadores Pascual" fue una iniciativa de Calidad Pascual que consistió en capacitar a empleados voluntarios para que actuaran como embajadores de la marca, destacando su compromiso con el bienestar animal y la calidad del producto en puntos de venta. Este programa de advocacy liderado por empleados tuvo como objetivo dar a conocer las políticas de la compañía y se lanzó bajo su plataforma de comunicación "Dar lo mejor". La campaña fue galardonada como la "Mejor Campaña de Comunicación Interna" por el Observatorio de Comunicación Interna.

Características principales:

- Propósito: Mostrar a los consumidores la calidad de los productos de la compañía y las prácticas que la hacen posible, como el bienestar animal.
- Método: 300 empleados voluntarios visitaron puntos de venta para interactuar con los clientes y compartir información sobre la marca.
- Plataforma: La iniciativa se enmarcó dentro de la plataforma de comunicación "Dar lo mejor" de Pascual.
- Reconocimiento: El programa fue reconocido con el premio a la "Mejor Campaña de Comunicación Interna".

4.1.3. Conclusión general del eje.

En todos estos casos, la cultura corporativa se consolida no por los discursos institucionales, sino por **la forma en que los líderes comunican, escuchan y actúan**. La comunicación es el vehículo del ejemplo, y el ejemplo es la base de la cultura.

En el contexto cooperativo, este eje nos recuerda que el liderazgo comunicativo debe ser **colectivo, empático y ejemplar**, guiado por los principios de participación, transparencia y educación.

Las cooperativas pueden inspirarse en estos modelos para fortalecer su **identidad cultural compartida**: una comunicación que no solo informa, sino que **enseña a cooperar**

4.2 Eje 2: Transparencia y gobernanza comunicativa

Este eje es especialmente importante porque constituye el **núcleo ético y estructural** de la confianza organizativa. Aquí, la comunicación interna no solo informa: **rinde cuentas, explica, comparte y permite participar**.

Objetivos del eje: fomentar la confianza, la rendición de cuentas y la participación informada a través de la comunicación interna.

4.2.1 Principales Casos del Eje 2

A continuación se analiza de forma detallada, algunas de las mejores prácticas internacionales identificadas:

Caso 1. Unilever (Reino Unido / Países Bajos) – “U-Talk: canal abierto con la dirección”

Unilever implementó **U-Talk**, una plataforma digital interna donde cualquier empleado puede enviar preguntas directamente a la alta dirección. Todas las respuestas son públicas y quedan archivadas, junto con los compromisos derivados.

Objetivos.

- Promover la transparencia y la rendición de cuentas.
- Eliminar jerarquías informativas entre la dirección y los empleados.
- Generar confianza institucional.

Resultados.

- +60 % de incremento en la percepción de transparencia.
- Reducción de rumores internos y mejora del clima laboral.
- El modelo fue replicado en filiales de LATAM y Asia.

Factores de éxito.

- Accesibilidad universal.
- Respuestas directas, claras y visibles.
- Moderación ética y compromiso del liderazgo.

Lección transferible al cooperativismo.

Crear espacios digitales de **preguntas abiertas y respuesta pública** en cooperativas, donde los socios puedan consultar y obtener información verificada sobre decisiones estratégicas o presupuestarias.

Caso 2. Patagonia (EE. UU.) – “Informe Interno de Decisiones”

Patagonia publica un **informe interno trimestral** donde se explican las decisiones clave (financieras, ambientales, laborales) y las razones detrás de ellas. Incluye también errores, aprendizajes y próximos pasos.

Objetivos.

- Garantizar la transparencia en la toma de decisiones.
- Reforzar la cultura de honestidad y propósito.
- Evitar rumores y fomentar la confianza en la dirección.

Resultados.

- +50 % en percepción de credibilidad directiva.
- Premio *IABC Gold Quill Award* (2022) por transparencia interna.
- Considerada caso de estudio en Harvard Business School (2023).

Factores de éxito.

- Transparencia radical (“decirlo todo, incluso lo incómodo”).
- Enfoque pedagógico y narrativo.
- Relación directa con los valores de sostenibilidad.

Lección transferible al cooperativismo.

Desarrollar **boletines o informes internos de decisiones cooperativas**, que expliquen qué se decidió, por qué y cómo afecta a cada socio, fortaleciendo la cultura de responsabilidad colectiva.

Caso 3. Danone (Francia) – “Transparency & Trust Dashboard”

El **Transparency & Trust Dashboard** recopila indicadores de comunicación (respuestas a preguntas, participación en foros, tiempos de respuesta, satisfacción comunicativa) y los publica en la intranet accesible a todo el personal.

Objetivos.

- Medir y demostrar la transparencia.
- Fomentar la responsabilidad de todos los niveles directivos.
- Promover una gobernanza comunicativa basada en datos.

Resultados.

- Aumento del 42 % en participación en foros internos.
- Inclusión del índice de confianza comunicativa en los KPIs globales.

Factores de éxito.

- Transparencia medible y visible.
- Cultura de *accountability* comunicativo.
- Integración con liderazgo y estrategia.

Lección transferible al cooperativismo.

Implementar **cuadros de mando abiertos** donde se publiquen indicadores de participación, cumplimiento de compromisos o resultados de asambleas, fortaleciendo la transparencia democrática.

Caso 4. Ecoembes (España) – “Wek’P: Comunicación y sostenibilidad”

Durante la pandemia, Ecoembes desarrolló la app **Wek’P**, un canal de comunicación interna bidireccional para mantener informados y conectados a todos los trabajadores y colaboradores. La plataforma incluye módulos de noticias, chat directo con responsables y encuestas rápidas.

Objetivos.

- Mantener la transparencia informativa en momentos críticos.
- Facilitar comunicación descendente y ascendente.
- Garantizar continuidad cultural y confianza durante el teletrabajo.

Resultados.

- 90 % de adopción entre el personal.
- Premio OCI 2021 a la Mejor Iniciativa de Comunicación Interna.
- Consolidación de cultura de sostenibilidad y cercanía.

Factores de éxito.

- Canal único y centralizado.
- Lenguaje claro y humano.
- Enfoque de bienestar y conexión emocional.

Lección transferible al cooperativismo.

Utilizar **aplicaciones internas cooperativas** que centralicen información, debates y seguimiento de compromisos, garantizando transparencia operativa y conexión en redes amplias de socios.

Caso 5. Heineken (Países Bajos) – “The Green Room”

The Green Room, es una serie de foros internos híbridos donde cualquier empleado puede participar en debates sobre decisiones de sostenibilidad, innovación y cultura. Los líderes presentan resultados, y los equipos formulan propuestas que luego son publicadas en un “acta digital abierta”.

Objetivos.

- Democratizar la información.
- Integrar sostenibilidad, innovación y cultura en la conversación interna.
- Fomentar la gobernanza participativa.

Resultados.

- +50 % en satisfacción con la transparencia de la empresa.
- +30 % en ideas aportadas en temas de sostenibilidad.
- Replicado en 12 países.

Factores de éxito.

- Espacios recurrentes, no eventuales.
- Feedback real y visible.

- Integración de comunicación, RSE y sostenibilidad.

Lección transferible al cooperativismo.

Aplicar el formato **“Salas Verdes”** o **“Foros Abiertos”** en cooperativas para discutir sostenibilidad, innovación o estrategias, publicando los acuerdos para reforzar rendición de cuentas.

4.2.2 Otros Casos del Eje 2

Atlassian,

Compañía de software, conocida por su herramienta de gestión de proyectos Jira. Atlassian implementó un enfoque de "transparencia radical", donde comparte no solo los éxitos, sino también los fracasos y aprendizajes entre equipos. Esto ha contribuido a una mejora del 30 % en la colaboración interdepartamental, ya que los empleados se sienten más inclinados a trabajar juntos y compartir sus experiencias.

Para aquellas organizaciones que buscan replicar este éxito, se recomienda establecer canales de comunicación que permitan el intercambio de retroalimentación constante. Además, fomentar una cultura donde se valoren tanto los logros como los desafíos es crucial para crear un entorno donde todos contribuyan al éxito colectivo.

Google (Global) – “TGIF (All Hands)”

Reuniones semanales con preguntas en directo y archivo público de respuestas.

Por qué destaca: transparencia sistemática y cultura de diálogo tecnológico.

El "TGIF (Thank God It's Friday)" de Google era una reunión global semanal, ahora menos frecuente, donde los empleados podían hacer preguntas a la dirección y recibir actualizaciones. Estas reuniones fueron un sello distintivo de la cultura de transparencia inicial de Google, pero con el tiempo se han visto limitadas en alcance y frecuencia debido a problemas como filtraciones y protestas de los empleados. Durante un TGIF reciente, la dirección abordó las preocupaciones de los empleados sobre la política de trabajo híbrido de Google, asegurando que no había planes inmediatos para exigir un regreso completo a la oficina de cinco días, siempre que los empleados mantuvieran su productividad.

Airbus (Europa) – “Speak Up”

Portal seguro y confidencial para reportar dudas éticas o preocupaciones; resultados comunicados globalmente.

Por qué destaca: transparencia ética, no punitiva, basada en confianza.

Speak Up" es el programa de confidencialidad y denuncias de Airbus, diseñado para que empleados y terceros puedan reportar de forma anónima o identificada cualquier sospecha de irregularidades o mal comportamiento en la compañía. A través de esta plataforma, se busca fomentar una cultura de transparencia y integridad, ofreciendo un canal seguro y confiable para comunicar preocupaciones sobre asuntos como corrupción, fraude, o acoso, según detalla el informe de la compañía Airbus.

Características principales:

- Para quién es: Para todos los empleados de Airbus y sus colaboradores externos (proveedores, socios, etc.).
- Qué reportar: Se pueden denunciar todo tipo de irregularidades, incluyendo violaciones al código de conducta, sospechas de fraude o corrupción, problemas de seguridad, discriminación o acoso.
- Cómo funciona: La plataforma permite reportes anónimos o identificados, y la información se gestiona de forma confidencial para proteger al denunciante.
- Propósito: Reforzar la cultura ética de la compañía, garantizar el cumplimiento de las leyes y normativas, y promover un entorno de trabajo seguro e íntegro.

Accenture (Global) – “Inside Transparency 360”

Sistema de reporting interno de proyectos y presupuestos accesible a todo el personal con dashboards dinámicos. Visualiza en tiempo real el cumplimiento de objetivos y costes.

"Inside Transparency 360" se refiere al enfoque integral de Accenture para la generación de informes, denominado Experiencia de Informes de Valor 360°, que proporciona información detallada sobre su desempeño en seis dimensiones: Cliente, Talento, Inclusión y Diversidad, Experiencia, Sostenibilidad y Finanzas.

Ofrece una plataforma digital unificada para que las partes interesadas accedan a datos financieros y ESG (ambientales, sociales y de gobernanza), informes personalizados e historias que ilustran cómo Accenture genera valor para sus clientes y para sí misma.

Aspectos clave de la Experiencia de Informes de Valor 360°

- Informes integrales: El programa proporciona una visión completa de los objetivos, el progreso y el desempeño de Accenture en las seis dimensiones de valor.
- Plataforma digital: Una experiencia interactiva en línea permite a los usuarios personalizar los informes según sus intereses específicos y acceder a todos los datos de los informes en un solo lugar.
- Doble enfoque: Informa sobre cómo la empresa aporta valor a sus clientes y cómo gestiona su propio negocio.
- Integración ESG: La experiencia integra los informes financieros con una amplia gama de medidas ESG, incluyendo objetivos, progreso y desempeño. Ejemplos de valor: Se incluyen historias que ilustran cómo Accenture crea valor integral con sus clientes.

Las seis dimensiones del valor integral

- Cliente: El análisis financiero y el valor único que se ofrece a los clientes.
- Talento: La estrategia y el desempeño de la empresa en relación con su gente.
- Inclusión y Diversidad: Avances en las iniciativas de DEI.
- Experiencia: La calidad de las experiencias para los empleados de Accenture y los clientes de sus clientes.
- Sostenibilidad: Esfuerzos y desempeño en materia ambiental, social y de gobernanza.
- Finanzas: Métricas financieras clave y desempeño.

Netflix (EE. UU.) – “Culture Deck 2.0”

Documento vivo y público que explica políticas, valores y decisiones internas, actualizado colaborativamente. Por qué destaca: transparencia estructural y coherencia con su discurso de libertad responsable.

El Netflix Culture Deck 2.0 presenta los principios rectores de la compañía, centrados en la libertad y la responsabilidad, la densidad de talento y una mentalidad de "equipo de ensueño". Sus principios clave incluyen el alto rendimiento, la retroalimentación abierta y honesta, y el empoderamiento de los empleados a través del contexto en lugar del control, minimizando al mismo tiempo las reglas y procesos

como las políticas formales de vacaciones o gastos. La cultura enfatiza el aprendizaje rápido y la innovación, con énfasis en la adaptabilidad y la mejora constante.

Principios fundamentales

- Libertad y responsabilidad: Los empleados tienen flexibilidad y autonomía, como vacaciones ilimitadas y sin políticas de gastos estrictas, con la expectativa de que actúen en el mejor interés de la compañía.
- Alto rendimiento y densidad de talento: Netflix busca contratar únicamente a "compañeros excepcionales" y mantiene un alto rendimiento mediante una "Prueba de Conservación", en la que los gerentes evalúan si lucharían por retener a un empleado. Las personas por encima de los procesos: La empresa prioriza la contratación de personal talentoso y su empoderamiento para la toma de decisiones, creyendo que esto genera un mayor impacto que depender de extensas normas y burocracia.
- El contexto por encima del control: Los líderes proporcionan a los empleados el contexto necesario sobre los objetivos de la empresa para que puedan tomar decisiones informadas, en lugar de dictar cada acción.
- Mejora continua: Se centra en la mejora constante, con la convicción de que la empresa siempre debe ser mejor de lo que es hoy.
- Innovación rápida: La cultura acoge el cambio y la experimentación, ya que se consideran esenciales para el éxito en la industria del entretenimiento.
- Retroalimentación: La cultura fomenta la retroalimentación regular y sincera entre todos los empleados, independientemente de su rango, como una forma de aprender y mejorar. Toma de decisiones: Se utiliza un modelo de "capitán informado", donde un empleado designado toma las decisiones clave y es responsable del logro de los objetivos.

L'Oréal (Francia) – "Open Dialogues on Ethics"

Conversatorios internos donde se debaten dilemas éticos reales con participación anónima y publicación de conclusiones. Por qué destaca: la transparencia como aprendizaje colectivo.

L'Oréal (Francia) organiza "Diálogos Abiertos sobre Ética" a través de los "Días de Ética" anuales e iniciativas como los "Cafés de Ética" y "Alza la Voz" para promover el diálogo abierto y la participación de los empleados en los principios éticos de la compañía. Estas iniciativas facilitan debates sobre temas como la integridad, el respeto, la valentía y la transparencia, y ofrecen plataformas para que los empleados planteen preguntas y comuniquen sus inquietudes a la dirección y a los departamentos correspondientes.

Iniciativas y programas

- Día de la Ética: Desde 2009, este evento anual anima a los empleados a participar en un diálogo abierto sobre los Principios Éticos de L'Oréal.
- Cafés de Ética: Estas reuniones voluntarias ofrecen un espacio para que los empleados debatan temas éticos con ponentes externos y directivos de la compañía.
- Alza la Voz: Introducido en 2008, este sistema interno de denuncia de irregularidades permite a los empleados y a las partes interesadas externas informar de sus inquietudes de forma confidencial a través de un sitio web seguro y anónimo o a través de personas autorizadas. Webchats organizados por el CEO: El CEO ha organizado videochats en vivo para responder preguntas directamente de empleados de todo el mundo

AstraZeneca

AstraZeneca ha hecho de la transparencia un pilar fundamental de su estrategia de comunicación interna, garantizando que los empleados estén siempre informados sobre las decisiones comerciales clave y la dirección de la empresa.

Los equipos de liderazgo comparten abiertamente actualizaciones sobre cambios organizacionales, desafíos del mercado e iniciativas estratégicas, lo que reduce la incertidumbre y fomenta la confianza.

En lugar de limitar la comunicación a los ejecutivos de alto nivel, AstraZeneca alienta a los gerentes de todos los niveles a mantener a sus equipos involucrados en conversaciones continuas, haciendo que los empleados se sientan como participantes activos en el futuro de la empresa.

4.3 Eje 3: Escucha activa y participación interna

Este eje refleja el corazón participativo de la comunicación moderna: escuchar, responder y actuar sobre la voz de las personas.

Objetivos del eje: Construir una comunicación bidireccional basada en la escucha, el diálogo estructurado y la co-creación de valor entre todos los miembros de la organización.

4.3.1 Principales Casos del Eje 3

Caso 1. Microsoft (Estados Unidos) – “Employee Voice System”

El **Employee Voice System**, es un ecosistema de escucha estructurada que integra encuestas mensuales de pulso, foros digitales temáticos y sesiones presenciales de contraste.

Los resultados se publican en paneles visibles en la intranet y cada directivo debe presentar un plan de respuesta.

Objetivos.

- Medir la experiencia y las emociones de los empleados en tiempo real.
- Incorporar la voz del personal en la toma de decisiones.
- Convertir la escucha en una práctica sistemática.

Resultados.

- +30 % de mejora en satisfacción laboral (2022-2024).
- 92 % de equipos con planes de acción derivados del feedback.
- Incremento del índice de innovación interna.

Factores de éxito.

- Ciclo cerrado de escucha-acción (*closing the loop*).
- Transparencia de los resultados.
- Compromiso directivo obligatorio.

Lección transferible al cooperativismo.

Implementar **sistemas regulares de encuestas breves y foros de escucha**, acompañados de devolución pública de resultados y compromisos de mejora por área o cooperativa.

Caso 2. L'Oréal (Francia) – “Talk to L'Oréal”

El programa “**Talk to L'Oréal**” combina encuestas periódicas, foros digitales por generaciones (Baby Boomers, Millennials, Gen Z) y espacios de diálogo interdepartamental llamados *Voice Days*. Durante

estos eventos, empleados debaten directamente con ejecutivos temas como sostenibilidad, innovación o liderazgo.

Objetivos.

- Escuchar de forma segmentada y empática a públicos diversos.
- Fomentar inclusión generacional y creatividad participativa.
- Generar una cultura de confianza intergeneracional.

Resultados.

- +25 % de mejora en percepción de liderazgo abierto.
- Creación de 150 proyectos internos surgidos de las propuestas.
- Reconocimiento “Best Internal Listening Practice” (CIPR 2023).

Factores de éxito.

- Segmentación inteligente de públicos.
- Integración de diversidad generacional y cultural.
- Seguimiento visible de las propuestas.

Lección transferible al cooperativismo.

Adoptar **procesos de escucha segmentada** (jóvenes socios, veteranos, personal técnico, órganos de gobierno) para integrar todas las voces en la toma de decisiones.

Caso 3. Telefónica (España / Latinoamérica) – “Conversaciones Abiertas”

Desde 2020, TELEFONICA desarrolla el programa “**Conversaciones Abiertas**”, que permite a cualquier empleado formular preguntas a la alta dirección, votar temas y participar en mesas virtuales trimestrales moderadas por equipos locales.

Objetivos.

- Reforzar la confianza y reducir la distancia jerárquica.
- Fomentar la participación transversal y multicultural.
- Detectar percepciones y expectativas sobre transformación digital.

Resultados.

- Más de 40 000 aportaciones por trimestre.
- Incorporación directa de 60 propuestas en políticas internas.
- Mejoría del índice de compromiso (+18 %).

Factores de éxito.

- Participación estructurada y visible.
- Plataforma común multilingüe.
- Comunicación empática del liderazgo.

Lección transferible al cooperativismo.

Utilizar **mesas de diálogo híbridas o digitales** para recoger propuestas de socios y trabajadores, priorizarlas colectivamente y hacer público el seguimiento.

Caso 4. Siemens (Alemania) – “MyVoice & Dialogue Circles”

El programa “**MyVoice**” combina una macroencuesta anual global con *Dialogue Circles* presenciales en cada planta o filial. Los líderes revisan los resultados con sus equipos y definen conjuntamente tres compromisos de mejora que se publican en la intranet corporativa.

Objetivos.

- Alinear la estrategia global con la realidad local.
- Traducir los resultados de escucha en acciones medibles.
- Fortalecer la cultura de mejora continua.

Resultados.

- 84 % de tasa de participación global.
- Reducción del 25 % en rotación en áreas que aplican mejoras derivadas.
- Premio *European Excellence Awards* (2022) por gestión del compromiso.

Factores de éxito.

- Integración de métricas y conversación cualitativa.
- Participación multinivel.
- Publicación transparente de resultados.

Lección transferible al cooperativismo.

Establecer un sistema anual de **evaluación participativa del clima cooperativo**, con talleres de devolución y planes de acción consensuados por asamblea o área.

Caso 5. Deloitte (Global) – “The Listening Organization”

Deloitte, implementó el marco “**The Listening Organization**”, que integra tecnología, cultura y liderazgo para convertir cada interacción en un acto de escucha. Usa analítica semántica para detectar temas recurrentes en comunicaciones internas, foros o encuestas, y generar reportes mensuales de “voz de empleado”.

Objetivos.

- Detectar tendencias culturales y anticipar riesgos de desconexión.
- Integrar la escucha en la toma de decisiones estratégicas.
- Fomentar liderazgo basado en la empatía y la evidencia.

Resultados.

- 70 % de reducción en conflictos laborales detectados tardíamente.
- Mejora de reputación interna (“Most Transparent Workplace 2023”).
- Expansión del modelo a 40 filiales.

Factores de éxito.

- Combinación de tecnología y humanización.
- Integración con gobernanza corporativa.
- Enfoque preventivo, no reactivo.

Lección transferible al cooperativismo.

Aplicar **sistemas integrados de escucha ética** (encuestas + IA + espacios de diálogo) para identificar necesidades y prevenir tensiones dentro de las comunidades cooperativas.

4.3.2 Otros Casos del Eje 3

IKEA

IKEA implementó el programa "IKEA Culture" para fomentar la colaboración entre departamentos. A través de sesiones semanales donde empleados de diversas áreas compartían logros y desafíos, IKEA no solo mejoró la cohesión del equipo, sino que también vio un aumento del 15% en la satisfacción del cliente en un año. Para aquellas organizaciones que buscan elevar su comunicación interna, es fundamental establecer canales abiertos donde se valore la retroalimentación y se promuevan espacios para que todos los niveles de la empresa se escuchen mutuamente.

Google (EE. UU.) – Cultura de “Open Dialogue”

Google fomenta desde sus inicios un modelo de comunicación bidireccional entre todos los niveles de la organización. Las reuniones semanales *TGIF (Thank God It's Friday)* permiten a cualquier empleado formular preguntas directamente a los fundadores o líderes.

Plataforma interna (*Dory*) donde los empleados votan las preguntas más relevantes que luego se abordan públicamente.

IBM (EE. UU.) – Jams Corporativos

IBM creó los *Innovation Jams*, sesiones globales de cocreación digital en las que miles de empleados aportan ideas para definir estrategias o nuevos productos.

Se trata de fórmulas de colaboración on-line, que parten del principio de que para llegar a soluciones novedosas en un mundo global y abierto es mejor contar con una amplia variedad de perspectivas.

Funciona mediante una Plataforma colaborativa interna con foros temáticos moderados y sistemas de votación.

Cómo funciona un «Jam»?

Es muy sencillo. Por ejemplo, en el caso del InnovationJam de 2023, orientado a buscar nuevas oportunidades de negocio, se partió de cuatro áreas temáticas (movilidad, finanzas y comercio, salud y bienestar, y sostenibilidad y medioambiente). En la primera fase, durante 72 horas, y con la ayuda de una plataforma tecnológica, los participantes se concentraron en generar ideas de nuevos servicios, procesos y modelos de negocio relacionadas con esos temas. Dos meses después, los participantes tuvieron otros tres días para valorar el impacto y potencial de las ideas propuestas en la primera fase, refinarlas y validarlas utilizando para ello preguntas sencillas como «¿quién podría estar interesado en comprar ese producto o servicio?», «¿a través de qué canales podría comercializarse?», «¿la tecnología actual es suficiente para hacer realidad ese producto?» o «¿cuál es el impacto de ese servicio en la sociedad?»

IBM ha concedido a sus JAM una importancia estratégica desde que se iniciaron, por la calidad de las ideas aportadas, por la motivación que ha generado en sus empleados, por la inmensa comunidad virtual que es capaz de crear...en definitiva, por tratarse de un proceso de indudable valor por su capacidad de generar innovación.

Heineken (Países Bajos) – Employee Voice Panels

Heineken instauró paneles regulares de escucha interna con empleados de diferentes países para recoger percepciones sobre cultura, liderazgo y sostenibilidad.

Mecanismo: Encuestas abiertas + talleres presenciales donde se debate directamente con la alta dirección.

Salesforce (EE. UU.) – Ohana Culture & Feedback Loops

Salesforce promueve una cultura de “familia corporativa” (*Ohana*) con canales de escucha permanente (encuestas rápidas, foros, sesiones abiertas).

Mecanismo: Aplicación interna para feedback instantáneo y sesiones *All Hands* mensuales.

Impacto: Altos índices de satisfacción interna y baja rotación.

La cultura "Ohana" de Salesforce, inspirada en el término hawaiano para "familia", enfatiza la confianza, la colaboración y la comunidad, lo cual se extiende a sus canales de retroalimentación.

La empresa se esfuerza por crear un entorno donde la retroalimentación abierta, honesta y continua sea la norma, no la excepción, para impulsar el crecimiento y el rendimiento de los empleados.

Esta cultura fomenta un ambiente familiar y de apoyo donde las personas pueden dar y recibir retroalimentación de forma constructiva, arraigada en los valores fundamentales de Ohana, como la confianza, la transparencia y la mejora continua.

Zappos – “Culture Book” y “Ask Anything” (EE. UU.)

Compendio anual co-escrito por empleados que expresan cómo viven los valores de la empresa. Además, sesiones abiertas de preguntas a la dirección.

Vodafone – “Future Ready Conversations” (Reino Unido)

Series de conversaciones internas abiertas sobre el futuro del trabajo, diversidad e innovación.

Impacto: Incremento del 25 % en participación en programas de cambio.

"Vodafone Future Ready Conversations" se refiere a debates, informes e iniciativas de Vodafone centrados en el futuro de la tecnología y los negocios. Estas "conversaciones" abarcan diversos temas, desde los estilos de trabajo de los empleados y la adopción de tecnología hasta la adaptación de soluciones digitales al cambio climático y las funciones avanzadas del 5G.

Siemens – “ShareNet” (Alemania)

Red interna global de intercambio de conocimiento y buenas prácticas.

Impacto: Reducción de duplicidades y mejora de la eficiencia.

Componentes:

- Una red de gestión del conocimiento (KM network).
- Más de 19,000 suscriptores y 20,000 objetos de conocimiento a mediados de 2002.
- Un programa de incentivos donde los participantes que contribúan recibían acciones canjeables por recompensas.

Adobe – “Check-In Conversations” (EE. UU.)

Sustitución de evaluaciones anuales por conversaciones periódicas entre empleados y responsables.

Impacto: Mayor compromiso y mejor rendimiento de equipos.

El "Check-In" de Adobe es un proceso continuo de retroalimentación diseñado para reemplazar las evaluaciones anuales de desempeño con conversaciones más frecuentes y oportunas entre gerentes y empleados. Este sistema enfatiza el desarrollo profesional, establece expectativas claras y ofrece y recibe retroalimentación a lo largo del año para fomentar un ambiente laboral más comprometido y de apoyo. El proceso ayuda a los empleados a mantenerse alineados con sus objetivos, a superar obstáculos rápidamente y proporciona un marco para conversaciones significativas y periódicas sobre el desempeño y el crecimiento profesional.

Componentes clave del proceso de Check-In

- Diálogo continuo: Reemplaza la única y engorrosa revisión anual por conversaciones continuas a lo largo del año.
- Enfoque en el desarrollo: Fomenta las conversaciones sobre aspiraciones profesionales, objetivos de aprendizaje y logros deseados, yendo más allá de una simple revisión del desempeño anterior.
- Expectativas y retroalimentación: Gerentes y empleados definen claramente las expectativas, y la retroalimentación se comparte con frecuencia y de manera oportuna, en lugar de esperar una revisión formal.
- Retroalimentación bidireccional: Los empleados también brindan retroalimentación a sus gerentes sobre liderazgo y apoyo, convirtiéndola en una responsabilidad compartida. Alineación de objetivos: Ayuda a empleados y gerentes a evaluar regularmente el progreso en los objetivos, realinear las prioridades y eliminar cualquier obstáculo al rendimiento.

Spotify – “Squads y Tribes” (Suecia)

Modelo organizativo basado en equipos autónomos que se comunican y deciden colectivamente.

Impacto: Elevada agilidad y sentido de propósito compartido.

"Squads" y "Tribes" son parte del modelo organizacional de Spotify, que utiliza equipos multifuncionales y autónomos ("Squads") para trabajar en un área específica de un producto, y agrupa a varios de estos equipos en "Tribus" para coordinar esfuerzos en áreas relacionadas. Este modelo busca promover la agilidad y la innovación mediante la autonomía del equipo, en contraste con las jerarquías tradicionales.

Squads

- Son equipos multidisciplinarios de 6 a 12 personas.
- Son autónomos, autogestionados y eligen sus propias metodologías de trabajo, como Scrum o Kanban.
- Cada squad funciona como una "mini-startup" enfocada en un área de producto específica, como la búsqueda o las playlists.

Tribes

- Son grupos de varios squads que trabajan en áreas de producto relacionadas.
- Su tamaño ideal está entre 40 y 100 personas para mantener la cohesión y la alineación.
- Un líder de tribu es responsable de crear un entorno productivo e innovador y de asegurar la alineación entre los squads.
- Ejemplos de tribus podrían ser la de "Spotify Playlists" o la de la "App iOS de Spotify"

Whirlpool

Experimentó una transformación radical en su comunicación interna tras un período de baja moral entre los empleados. Implementaron una serie de “días de escucha”, donde los líderes se comprometieron a escuchar activamente las preocupaciones del equipo. Esta estrategia no solo permitió a los trabajadores expresar sus inquietudes, sino que también resultó en un notable 20% de mejora en el índice de satisfacción laboral en un año.

Cisco – “Connected Recognition” (Global)

Plataforma social interna donde los empleados reconocen públicamente a otros por comportamientos ejemplares.

Impacto: Aumento del 40 % en la percepción de pertenencia.

En 2014, Cisco identificó una brecha en el reconocimiento de su fuerza laboral global, lo que generó una moral inconsistente y una visibilidad limitada del impacto de los empleados.

La Solución. En colaboración con Workhuman, Cisco lanzó Connected Recognition, un programa entre pares donde los empleados podían nominar a colegas en más de 80 países por representar los valores de Cisco.

El enfoque:

- Los empleados se nominan entre sí en cualquier momento, con premios que van desde insignias hasta bonificaciones económicas.
- El sistema está integrado en el flujo de trabajo, accesible y visible para equipos globales.
- El equipo directivo reforzó la visibilidad del programa mediante reuniones informativas periódicas y artículos en boletines informativos.

Resultados:

- El 85 % de los empleados otorgó o recibió reconocimiento durante el primer año.
- El 48 % de los premios provinieron de compañeros, no de gerentes, lo que demuestra que la cultura del reconocimiento no es vertical.
- Cisco registró una mejora en el esfuerzo discrecional, una menor tasa de deserción y una mayor alineación entre gerentes y empleados.

Aprendizaje clave:

Los programas de reconocimiento funcionan mejor cuando son fáciles de usar, visibles y están vinculados a valores, no solo a resultados.

4.3.3. Conclusión general del eje.

Las organizaciones más avanzadas entienden la escucha como un proceso permanente, no un proyecto. Sus líderes miden, interpretan y responden; sus empleados saben que sus voces importan.

La clave está en **cerrar el ciclo: escuchar → responder → actuar → comunicar lo actuado.**

Lectura cooperativa.

Para las cooperativas, la escucha activa es la forma práctica de ejercer la democracia interna. Significa pasar de la “asamblea anual” al **diálogo continuo**: crear mecanismos accesibles para que cada socio, trabajador o comunidad local pueda expresarse, influir y ver resultados.

La escucha es, en esencia, **la respiración democrática de la organización cooperativa.**

4.4 Eje 4: Comunicación emocional y bienestar interno (Clima Organizacional)

Este eje es clave porque conecta la comunicación con el cuidado, la salud organizacional y el clima emocional. Las empresas líderes entienden hoy que comunicar bien es cuidar: el bienestar y la productividad dependen tanto del tono, la empatía y la conexión como de la información.

Objetivos del eje: fortalecer la cohesión, la motivación y el sentido de pertenencia mediante una comunicación empática, humana y emocionalmente inteligente.

4.4.1 Principales Casos del Eje 4

Caso 1. Coca-Cola Europacific Partners (Europa) – “Let’s Talk Wellbeing”

Coca-Cola, creó el **programa “Let’s Talk Wellbeing”**, una campaña permanente de comunicación emocional sobre bienestar físico, mental y social. Incluye cápsulas audiovisuales con testimonios reales, boletines mensuales de autocuidado, foros internos y un chatbot de apoyo psicológico (*Cokie*).

Objetivos.

- Promover una cultura del cuidado y la escucha emocional.
- Romper tabúes sobre salud mental en el trabajo.
- Reforzar el sentimiento de pertenencia tras la pandemia.

Resultados.

- +40 % de mejora en el índice de bienestar laboral (Gallup 2023).
- Reducción del 18 % en ausentismo.
- Premio *IABC Gold Quill 2023* en categoría “Employee Wellbeing”.

Factores de éxito.

- Comunicación empática y visual.
- Participación voluntaria y segura.
- Integración entre comunicación y recursos humanos.

Lección transferible al cooperativismo.

Incorporar **campañas de bienestar cooperativo** que promuevan la salud emocional, el apoyo mutuo y la confianza, vinculando comunicación, cuidados y valores solidarios.

Caso 2. IKEA (Suecia) – “Human Connection Days”

Durante 2022, IKEA lanzó los **“Human Connection Days”**, jornadas híbridas dedicadas exclusivamente al encuentro y la empatía entre equipos. Se suspendieron actividades operativas durante un día completo para que cada tienda organizara talleres de emociones, historias personales y agradecimiento colectivo.

Objetivos.

- Reconectar emocionalmente tras el periodo de distanciamiento.
- Reforzar la confianza, la autenticidad y el respeto interpersonal.

- Promover una comunicación humana más allá del canal digital.

Resultados.

- +28 % en sentimiento de pertenencia.
- +35 % en percepción de liderazgo empático.
- Reducción del estrés autoinformado (-22 %).

Factores de éxito.

- Liderazgo ejemplar: los directivos participaron en igualdad.
- Espacios simbólicos y cuidados.
- Evaluación cualitativa posterior.

Lección transferible al cooperativismo.

Establecer “**Días de conexión cooperativa**”, momentos para escuchar y compartir experiencias personales, fortaleciendo los vínculos humanos que sostienen la cooperación.

Caso 3. Air France–KLM (Francia / Países Bajos) – “Pulse of the Sky”

“**Pulse of the Sky**”, es un sistema de comunicación emocional y reconocimiento entre tripulaciones y equipos de tierra.

Permite enviar mensajes breves de agradecimiento, compartir historias positivas y alertar sobre fatiga o desmotivación de manera confidencial.

Objetivos.

- Mantener cohesión emocional en una plantilla dispersa.
- Reforzar la cultura de apoyo y empatía.
- Prevenir agotamiento laboral.

Resultados.

- +25 % en satisfacción emocional interna.
- 70 % de empleados usan la app cada mes.
- Disminución del burnout reportado.

Factores de éxito.

- Simplicidad de uso.
- Comunicación empática, no institucional.
- Integración del reconocimiento en la rutina laboral.

Lección transferible al cooperativismo.

Diseñar **canales internos de reconocimiento mutuo** y de alerta emocional temprana en cooperativas, combinando comunicación y bienestar colectivo.

Caso 4. Zurich Insurance Group (Suiza) – “Thrive@Work”

El programa “**Thrive@Work**”, está centrado en comunicación emocional, liderazgo empático y salud.

mental. Incluye un boletín quincenal con historias reales, un podcast interno conducido por empleados y sesiones mensuales de *mindful leadership*.

Objetivos.

- Integrar bienestar y liderazgo.
- Reforzar cultura de confianza post-pandemia.
- Potenciar la comunicación emocional ascendente.

Resultados.

- +37 % en clima laboral.
- 85 % de líderes formados en comunicación empática.
- Premio *Top Employer Institute 2023* por salud organizacional.

Factores de éxito.

- Coherencia entre comunicación y acción.
- Voces auténticas, no institucionales.
- Evaluación continua del impacto emocional.

Lección transferible al cooperativismo.

Promover **podcasts o espacios de conversación emocional** entre socios y trabajadores para cultivar empatía, escucha y sentido de comunidad.

Caso 5. Adidas (Alemania) – “Feel Good Movement”

El programa “**Feel Good Movement**” impulsa la comunicación emocional como motor de bienestar. Combina canales digitales de gratitud, desafíos deportivos internos, videos inspiradores y sesiones “My Story” donde los empleados comparten sus trayectorias personales.

Objetivos.

- Generar orgullo y sentido de propósito.
- Promover salud física y emocional.
- Reforzar conexión entre equipos globales.

Resultados.

- +45 % en participación voluntaria.
- +30 % en compromiso emocional.
- Reconocimiento *Gallagher Global Award 2023*.

Factores de éxito.

- Coherencia con la marca y sus valores vitalistas.
- Comunicación auténtica y participativa.
- Ritmo constante de actividades emocionales.

Lección transferible al cooperativismo.

Incorporar **iniciativas de bienestar participativo**, que unan comunicación, deporte, cultura y solidaridad, reforzando el orgullo de pertenecer a una comunidad cooperativa.

4.4.2 Otros Casos del Eje 4

Salesforce – “Employee Wellbeing & Mindfulness Program”

Programa interno de bienestar emocional con sesiones semanales de meditación, mindfulness y formación en liderazgo compasivo.

Impacto: Reducción del estrés percibido en un 20 % y mayor resiliencia.

Claves: Integración de salud mental en la cultura, liderazgo empático, lenguaje emocional positivo.

El programa de bienestar y mindfulness para empleados de Salesforce, conocido como "Camp B-Well", ofrece diversos recursos, como acceso a clases de mindfulness y yoga, una app de mindfulness y un reembolso mensual de \$100 para actividades de bienestar. El programa también incluye apoyo para la salud mental a través de su Programa de Asistencia al Empleado (PAE), una serie de videos con expertos en bienestar e iniciativas que fomentan la conciliación de la vida laboral y personal, como el programa de flexibilidad "Éxito desde cualquier lugar".

Google – “Project Aristotle”

Investigación interna sobre los factores que determinan el éxito de los equipos. Concluyó que la **seguridad psicológica** es el elemento más determinante.

El Proyecto Aristóteles fue un proyecto de investigación realizado por Google para comprender qué aumenta el rendimiento y hace que los equipos tengan éxito.

Esto surgió tras el éxito de la investigación "Proyecto Oxígeno" de Google, que estudió las características de un excelente gerente, y el Proyecto Aristóteles, que utilizó un método similar para identificar los elementos de los equipos efectivos en Google. Llamado Proyecto Aristóteles debido a la famosa frase de Aristóteles: " El todo es mayor que la suma de sus partes", el proyecto reconoció que las personas pueden lograr mejores resultados trabajando juntas que solas. Parte de la investigación inicial consistió en definir qué entendemos por "equipo": esencialmente, un grupo de personas que dependen unas de otras para lograr un objetivo.

Metodología del Proyecto Aristóteles

El Proyecto Aristóteles se propuso identificar patrones y comportamientos dentro de los equipos que conducían a un alto rendimiento. A partir de 2012, Google dedicó dos años a estudiar 180 de sus equipos (115 de ingeniería y 65 de ventas) y a examinar 250 atributos diferentes. Estos equipos estaban compuestos por entre tres y cincuenta personas, con una mediana de nueve miembros. Inicialmente, predijeron que la clave del éxito de un equipo residía en una combinación de personas de alto rendimiento, un gerente experimentado y recursos gratuitos ilimitados. Más tarde, se dieron cuenta de que estaban equivocados.

SAP – “Global Mental Health & Resilience Program”

Red global de embajadores de salud mental (“Mental Health Ambassadors”) que ofrecen escucha activa y acompañamiento.

Impacto: Disminución de ausentismo por estrés y mejora de satisfacción global.

Unilever – “Lamplighter Program”

Programa integral de bienestar (físico, mental, emocional y espiritual) con comunicación interna basada en historias personales.

Impacto: Reducción del 25 % en niveles de estrés reportado.

El Programa Lamplighter de Unilever es una iniciativa global de salud y bienestar corporativo que utiliza evaluaciones de riesgos para la salud y coaching para mejorar la salud de los empleados en áreas como el ejercicio, la nutrición y la resiliencia mental. El programa ofrece apoyo personalizado basado en perfiles de riesgo de salud individuales, determinados por factores como la presión arterial, el índice de masa corporal y el colesterol. Su objetivo es crear una cultura de concienciación sobre la salud y se ha reportado un retorno de la inversión positivo.

Componentes clave del programa

- Evaluación de riesgos para la salud: Los empleados completan un cuestionario de riesgos para la salud y se someten a evaluaciones que pueden incluir el control de la presión arterial, el colesterol y la glucemia. Se crea una "Tarjeta de Puntuación del Índice de Vitalidad" personalizada para ayudar a los empleados a comprender su estado de salud.
- Coaching personalizado: Con base en la evaluación de riesgos para la salud, los empleados reciben coaching centrado en el ejercicio, la nutrición y la resiliencia mental.
- Apoyo médico: El programa ofrece apoyo médico y consultas con especialistas para los empleados que requieren atención médica adicional.
- Políticas laborales: Unilever ha integrado otras políticas laborales, como la norma global de "No fumar", para apoyar los objetivos del programa. Apoyo a la salud mental: El programa incluye componentes para el bienestar mental, como talleres, módulos de aprendizaje en línea y acceso a recursos de salud mental.

Microsoft – “Cultural Transformation: Empathy as a Core Value”

Bajo la dirección de Satya Nadella, Microsoft experimentó una transformación cultural con la empatía como valor fundamental, pasando de una cultura competitiva de "sabelotodo" a una cultura colaborativa de "aprenderlo todo". Este cambio se basó en la convicción de que la empatía es esencial para comprender las necesidades de clientes y empleados, lo que fomenta la innovación y el crecimiento, como lo demuestran iniciativas como la aplicación Seeing AI para usuarios con discapacidad visual.

IKEA – “Better Together”

Campañas internas sobre bienestar y cultura positiva, con historias reales de empleados y mensajes que promueven conexión emocional.

Impacto: Incremento del índice de satisfacción interna (eNPS) en más del 20 %.

Johnson & Johnson – “Energy for Performance”

Entrenamientos sobre bienestar integral (físico, mental, emocional y espiritual) comunicados internamente como prioridad estratégica.

Impacto: Mejora de productividad y engagement.

"Energía para el Rendimiento" es un programa de capacitación para empleados desarrollado por Johnson & Johnson que se centra en ayudar a los empleados a gestionar su energía para mejorar el rendimiento, la productividad y el bienestar general. El programa enseña a los participantes estrategias de gestión energética, como identificar los componentes significativos de la vida, priorizar actividades y comprender cómo la dieta y el ejercicio afectan los niveles de energía. Este enfoque holístico, basado en la evidencia, busca mejorar la energía física, la concentración mental y la resiliencia emocional.

Detalles del programa

- **Objetivo:** Ayudar a los empleados a gestionar su energía para impulsar un mayor rendimiento e inspirar una vida con propósito.
- **Contenido:** El programa incluye seminarios y ejercicios centrados en estrategias de gestión energética y cómo aplicarlas en el trabajo y la vida personal.
- **Metodología:** Utiliza un enfoque multidisciplinario, incorporando investigación científica sobre temas como el impacto de la alimentación y la actividad física en la energía.
- **Implementación:** Se ofrece tanto presencialmente como virtualmente como seminario web a empleados de todo el mundo.
- **Principio fundamental:** El programa se basa en la idea de que al gestionar la energía, no solo el tiempo, las personas pueden mejorar su rendimiento y bienestar. **Investigación:** El programa se basa en el trabajo del Johnson & Johnson Human Performance Institute, que cuenta con más de 30 años de investigación en rendimiento y resiliencia.

Cisco – “Check-In Conversations” y “Day for Me”

Comunicación flexible sobre bienestar y posibilidad de tomar un “día personal” para descanso emocional.

Impacto: Mayor equilibrio y percepción de apoyo corporativo.

"Un Día para Mí" en Cisco fue una jornada de salud mental para toda la empresa, creada para ayudar a los empleados a descansar y recargar energías, especialmente durante momentos estresantes como la pandemia de COVID-19. Fue un esfuerzo colectivo en el que la dirección animó a todos a desconectarse del trabajo para centrarse en su bienestar, una práctica que se convirtió en parte del enfoque más amplio de la empresa en la salud mental y la seguridad psicológica de los empleados, según una publicación del blog de Cisco.

Deloitte – “WorkWell Program”

Comunicación activa sobre salud mental y talleres para líderes en gestión emocional.

Impacto: Cultura más abierta frente a temas psicológicos.

El Programa "WorkWell" de Deloitte es una iniciativa de bienestar enfocada en promover el bienestar de los empleados en un entorno laboral de alta exigencia. Incorpora elementos como un estipendio de bienestar, un enfoque en la salud física y mental, y un modelo de trabajo híbrido flexible llamado "Deloitte Works". El programa forma parte de la estrategia más amplia de Deloitte para apoyar a su equipo y está diseñado para ayudar a los empleados a gestionar el estrés, aumentar su creatividad y encontrar un propósito.

Componentes del programa

- **Estipendio de bienestar:** Los empleados reciben un estipendio anual de bienestar (al parecer, \$1,000 en algunos contextos) para utilizar en actividades que fomenten su bienestar.
- **Apoyo a la salud física y mental:** El programa fomenta la actividad física y brinda apoyo para la salud mental y emocional de sus empleados.

LinkedIn – “InDays”

Días dedicados a la reflexión, voluntariado y autocuidado comunicados como parte de la cultura.

Impacto: Mayor motivación y satisfacción.

InDays" de LinkedIn es un programa mensual en el que los empleados de la empresa dedican un día a invertir en sí mismos, ya sea a través del desarrollo profesional, el voluntariado o actividades recreativas. La iniciativa, que tiene un tema diferente cada mes (como creatividad, bienestar o pertenencia), busca

dar a los empleados tiempo para alejarse de las tareas rutinarias y participar en actividades de crecimiento y conexión.

Aviva

Como empresa líder en materia de salud y protección, para la multinacional de seguros británica Aviva era importante utilizar su experiencia para apoyar el bienestar de sus empleados.

La empresa creó Wellbeing@Aviva, un centro interno en línea que incluye un conjunto de productos y consejos para ayudar a sus empleados a mantenerse saludables y brindarles atención cuando se enferman.

Durante el desarrollo de la plataforma, Aviva buscó activamente datos y opiniones de empleados de todos los niveles de la organización e incorporó embajadores. Conocidos como "héroes de la salud", los empleados voluntarios, deseosos de marcar la diferencia, ayudaron a presentar el programa de bienestar y a generar entusiasmo entre sus compañeros.

Según se informa, este programa ha generado una mayor conciencia sobre la salud mental y el bienestar general en el equipo y un aumento del 14 % en el compromiso de los empleados.

4.4.3. Conclusión general del eje.

Las organizaciones más avanzadas entienden que **la emoción es una dimensión estratégica** de la comunicación interna. No basta con informar: hay que inspirar, reconocer y cuidar.

La comunicación emocional consolida la cultura del respeto y el bienestar como ejes de sostenibilidad humana.

Lectura cooperativa.

En las cooperativas, este eje conecta directamente con el principio de **“interés por la comunidad y las personas”**. El bienestar no es un beneficio adicional, sino **una expresión concreta del valor cooperativo del cuidado mutuo**.

Integrar comunicación emocional, apoyo psicológico y espacios de gratitud colectiva fortalece el sentido de pertenencia y la salud del grupo. En palabras de los propios valores cooperativos: *“El cuidado es la forma más profunda de comunicar solidaridad.”*

4.5 Eje 5: Inclusión y diversidad comunicativa

El eje Inclusión y diversidad comunicativa, es un ámbito central en las tendencias contemporáneas y uno de los que mejor conecta con la filosofía cooperativa de igualdad, respeto y pluralidad. En este eje abordamos cómo las organizaciones gestionan la comunicación interna para garantizar que todas las voces sean escuchadas, visibles y representadas, independientemente del idioma, género, edad, capacidad o cultura.

Objetivos del eje: Garantizar una comunicación interna accesible, equitativa y representativa de la diversidad humana de la organización.

4.5.1 Principales Casos del Eje 5

Caso 1. Accenture (Global) – “Inclusion Starts with Words”

Accenture, desarrolló la campaña interna **“Inclusion Starts with Words”**, un programa global de sensibilización lingüística que promueve el uso de un lenguaje inclusivo y respetuoso en todos los canales corporativos.

Incluye un *bot de revisión de sesgos* integrado en Outlook y Teams, que sugiere alternativas más equitativas antes de enviar un mensaje.

Objetivos.

- Concienciar sobre el impacto del lenguaje en la cultura organizacional.
- Reducir sesgos inconscientes y fomentar la empatía.
- Fortalecer la identidad de diversidad como valor transversal.

Resultados.

- +80 % de participación en la formación “Inclusive Language”.
- Reducción del 25 % en reportes de microagresiones comunicativas.
- Reconocimiento *CIPR Excellence Award 2023*.

Factores de éxito.

- Integración tecnológica del cambio cultural.
- Formación obligatoria y gamificada.
- Mensaje positivo: “no se castiga, se aprende”.

Lección transferible al cooperativismo.

Desarrollar **guías de lenguaje inclusivo cooperativo**, acompañadas de herramientas o formaciones que promuevan la empatía y la diversidad en la comunicación interna.

Caso 2. BBC (Reino Unido) – “Inclusive Language & Accessibility Charter”

La BBC implementó una **Carta de Lenguaje y Accesibilidad** para toda su plantilla. Cada comunicado, vídeo o publicación interna debe cumplir estándares de accesibilidad (subtítulos, contraste visual, lectura fácil) y utilizar lenguaje inclusivo de género, edad, religión o discapacidad. Cuenta con un equipo de revisión interna (“Inclusive Editors”).

Objetivos.

- Asegurar accesibilidad total de la información interna.
- Reflejar la diversidad del personal en la comunicación.
- Establecer un estándar ético en comunicación inclusiva.

Resultados.

- 100 % de materiales internos adaptados a formatos accesibles.
- Premio *European Diversity Award 2023*.
- Percepción de justicia comunicativa +40 %.

Factores de éxito.

- Norma institucional clara y vinculante.
- Supervisión continua con enfoque pedagógico.
- Integración de accesibilidad digital y cultural.

Lección transferible al cooperativismo.

Elaborar una **Carta de comunicación accesible y diversa** en cooperativas, garantizando que todas las comunicaciones internas sean comprensibles, inclusivas y adaptadas a distintas capacidades o idiomas.

Caso 3. Sodexo (Francia / Global) – “SoTogether”

SODEXO, creó la red **“SoTogether”**, una comunidad interna que promueve igualdad de género, diversidad cultural y liderazgo inclusivo. Organiza foros digitales mensuales, podcast de experiencias personales, campañas internas de sensibilización y un portal interactivo de recursos.

Objetivos.

- Fomentar inclusión transversal y liderazgo femenino.
- Dar visibilidad a experiencias diversas dentro de la organización.
- Promover un sentido global de pertenencia.

Resultados.

- +38 % de mujeres en puestos de liderazgo.
- Reconocimiento “Global Inclusion Index” (2023).
- Mejora del 22 % en clima de equidad percibida.

Factores de éxito.

- Enfoque de red colaborativa, no de campaña.
- Historias reales contadas por empleados.
- Acompañamiento desde dirección.

Lección transferible al cooperativismo.

Promover **redes internas cooperativas** que visibilicen la diversidad de género, edad y orígenes, generando comunidad y liderazgo compartido desde la pluralidad.

Caso 4. IBM (Estados Unidos) – “Be Equal Hub”

El **“Be Equal Hub”** es una plataforma interna global que reúne contenidos, foros y herramientas para promover la equidad, la diversidad y la inclusión. Permite crear comunidades autogestionadas (por género, discapacidad, identidad cultural, orientación, etc.) con visibilidad institucional.

Objetivos.

- Dar voz y representación a todas las comunidades internas.
- Fomentar aprendizaje continuo en inclusión.
- Incorporar la diversidad como fuente de innovación.

Resultados.

- Más de 350 comunidades internas activas.
- +45 % de incremento en participación en programas de diversidad.
- Reducción de brechas de percepción entre grupos minoritarios.

Factores de éxito.

- Autonomía y autogestión comunitaria.

- Apoyo institucional y recursos.
- Comunicación bidireccional y simbólica.

Lección transferible al cooperativismo.

Fomentar **comunidades internas autogestionadas** (por temas, intereses o colectivos) dentro de las cooperativas, para que la diversidad sea vivida como una riqueza activa.

Caso 5. Spotify (Suecia / Global) – “Spectrum”

Spotify, desarrolló **“Spectrum”**, un programa de comunicación y formación interna para crear una cultura inclusiva global. Incluye charlas interactivas sobre diversidad cultural, espacios de diálogo (“Listening Sessions”) y una biblioteca digital de recursos audiovisuales creados por empleados.

Objetivos.

- Fomentar la conciencia intercultural.
- Integrar valores de inclusión en la creatividad y el trabajo remoto.
- Promover un lenguaje común de respeto y colaboración.

Resultados.

- 95 % de satisfacción con el entorno comunicativo.
- +33 % en innovación percibida.
- Premio *IABC Global Award for Inclusion 2023*.

Factores de éxito.

- Enfoque participativo y creativo.
- Integración de la diversidad en la cultura musical de la empresa.
- Liderazgo compartido en todas las regiones.

Lección transferible al cooperativismo.

Crear **programas culturales internos** que celebren la diversidad como fuerza cooperativa, promoviendo encuentros multiculturales, intergeneracionales y plurilingües.

4.5.2 Otros Casos del Eje 5

Google – “Employee Resource Groups” (ERGs)

Redes internas autogestionadas por empleados (LGBTQ+, mujeres, veteranos, personas con discapacidad, etc.) con presencia comunicativa propia.

Impacto: Fuerte identidad y espacios de expresión seguros.

Heineken – “Open Up”

Campaña interna sobre apertura cultural y respeto en equipos multiculturales.

Impacto: Mejora de la convivencia y la cooperación internacional.

SAP – “Autism at Work” (Alemania / Global)

Programa comunicacional y de contratación inclusiva para personas en el espectro autista.
Impacto: Inclusión laboral real y enriquecimiento de la cultura organizativa.

Disney – “Reimagine Tomorrow”

Comunicación interna que celebra la diversidad racial, cultural, sexual y generacional de su plantilla.

Impacto: Amplificación de voces diversas en contenidos y liderazgo interno.

"Reimagine Tomorrow" fue una iniciativa de Disney de 2021 dedicada a promover la diversidad, la equidad y la inclusión (DEI) amplificando las voces y las historias de grupos subrepresentados. El programa se lanzó con objetivos ambiciosos, como el aumento de la representación de grupos minoritarios en el contenido y el apoyo a los empleados. Sin embargo, en 2025, Disney puso fin a "Reimagine Tomorrow" y se reubicó su contenido dentro de iniciativas más amplias, como el programa "Heroes Work Here" centrado en veteranos militares y un nuevo portal llamado "Belong" para grupos de recursos para empleados.

PwC – “Be Yourself, Be Different”

Campaña de comunicación emocional donde empleados narran cómo su diferencia aporta valor.

Impacto: Mayor autoexpresión y orgullo identitario.

Starbucks – “To Be Welcoming”

Formación comunicativa interna obligatoria para todos los empleados tras incidentes de discriminación, centrada en lenguaje inclusivo y sesgos inconscientes.

Impacto: Reforzó la cultura inclusiva y la imagen de responsabilidad social.

4.5.3. Conclusión general del eje.

Las mejores organizaciones ya no tratan la inclusión como un mensaje, sino como **una estructura comunicativa**: canales accesibles, lenguaje respetuoso y espacios donde la diferencia se convierte en conocimiento compartido. La comunicación inclusiva no busca uniformar, sino **representar y conectar**.

Lectura cooperativa.

En el movimiento cooperativo, este eje refleja uno de sus principios fundacionales: la **adhesión voluntaria y abierta a todas las personas** sin discriminación.

La inclusión comunicativa se traduce en:

- Lenguaje cooperativo accesible y claro.
- Canales que lleguen a todos (digitales, presenciales, rurales, multilingües).
- Visibilidad de todas las voces y trayectorias.
- Cultura del respeto como base del trabajo colectivo.

La diversidad no solo se comunica: **se practica**. Y en el cooperativismo, comunicar diversidad es **reafirmar la igualdad en la diferencia**, la esencia misma de su modelo social.

4.6 Eje 6: Digitalización y herramientas colaborativas

El Eje 6: Digitalización y herramientas colaborativas, que recoge uno de los cambios más profundos en la comunicación interna global: la transformación digital de los entornos de trabajo y la creación de ecosistemas colaborativos que facilitan conexión, participación y conocimiento compartido. Este eje se centra en cómo las organizaciones integran tecnología, colaboración y cultura para construir comunidades vivas y conectadas.

Objetivos del eje: Implantar ecosistemas digitales y plataformas colaborativas que refuercen la comunicación, el trabajo en red y la transparencia organizativa.

4.6.1 Principales Casos del Eje 6

Caso 1. Vodafone Group (Reino Unido) – “Digital Workplace 3.0”

Vodafone lanzó “**Digital Workplace 3.0**”, una estrategia integral para conectar a toda su plantilla a través de una plataforma colaborativa basada en Microsoft Teams y SharePoint, combinada con una red social interna tipo “Workplace”.

Incluye dashboards de participación, automatización de flujos informativos y encuestas en tiempo real.

Objetivos.

- Crear una experiencia digital integrada y transparente.
- Fomentar colaboración transversal e innovación.
- Medir el pulso comunicativo en tiempo real.

Resultados.

- +70 % en participación en foros internos.
- Reducción del 40 % en uso de correo electrónico.
- 92 % de satisfacción con las herramientas digitales.

Factores de éxito.

- Integración de múltiples plataformas en un único entorno.
- Enfoque de experiencia de usuario (*employee experience*).
- Formación progresiva para la adopción tecnológica.

Lección transferible al cooperativismo.

Desarrollar **entornos digitales colaborativos intercooperativos**, donde se integren comunicación, documentación compartida y aprendizaje entre cooperativas y socios.

Caso 2. Siemens (Alemania) – “Connect & Collaborate”

Implementó “**Connect & Collaborate**”, una plataforma híbrida que unifica canales de información, redes sociales internas, y espacios de innovación colectiva (*Idea Boards*).

Cada empleado puede proponer mejoras o proyectos y formar equipos virtuales globales para desarrollarlos.

Objetivos.

- Facilitar la colaboración sin fronteras.
- Promover la innovación colectiva.
- Reforzar el sentido de comunidad entre áreas técnicas y administrativas.

Resultados.

- +45 % de proyectos internos colaborativos generados.

- Aumento del 32 % en engagement digital.
- Premio *European Excellence Awards 2023* en comunicación interna digital.

Factores de éxito.

- Cultura de innovación abierta.
- Gamificación y reconocimiento digital.
- Soporte multilingüe y accesible.

Lección transferible al cooperativismo.

Adoptar **plataformas de innovación cooperativa**, donde socios y empleados puedan compartir ideas, votar propuestas y construir soluciones conjuntas.

Caso 3. Schneider Electric (Francia) – “OneVoice Digital Hub”

El **“OneVoice Digital Hub”** centraliza toda la comunicación interna y la colaboración global. Integra flujos de noticias, comunidades por tema, analítica de participación y un sistema de *social recognition* (reconocimiento digital entre pares).

Objetivos.

- Centralizar la comunicación digital global.
- Potenciar la interacción entre regiones y equipos.
- Visibilizar logros y buenas prácticas en tiempo real.

Resultados.

- +60 % en interacción entre regiones.
- 90 % de empleados activos mensualmente.
- Reducción del 25 % en duplicación de mensajes.

Factores de éxito.

- Ecosistema digital modular y escalable.
- Participación incentivada mediante reconocimiento público.
- Integración con analítica de clima y bienestar.

Lección transferible al cooperativismo.

Diseñar **centros digitales de comunicación cooperativa**, que unifiquen noticias, foros, reconocimientos y formación entre cooperativas federadas o territoriales.

Caso 4. Toyota Motor Corporation (Japón) – “Kaizen Connect”

Desarrolló **“Kaizen Connect”**, una plataforma digital interna para recoger, debatir y aplicar sugerencias de mejora provenientes de cualquier trabajador. El sistema categoriza ideas, asigna mentores y publica el estado de cada propuesta.

Objetivos.

- Democratizar la innovación interna.
- Fomentar la comunicación ascendente.
- Reforzar la cultura *kaizen* de aprendizaje constante.

Resultados.

- 1,2 millones de ideas registradas anualmente.
- 30 % implementadas con ahorro medible.

- Premio *Asia Internal Communications Excellence Award 2023*.

Factores de éxito.

- Transparencia total del ciclo de propuestas.
- Reconocimiento a quienes aportan mejoras.
- Integración con procesos productivos.

Lección transferible al cooperativismo.

Aplicar **plataformas cooperativas de innovación abierta**, donde los socios puedan proponer mejoras, ver su evolución y participar en su implementación colectiva.

Caso 5. Deloitte (Global) – “The Digital Café”

El programa **“The Digital Café”** es una red social corporativa global en formato híbrido (plataforma + encuentros virtuales). Permite compartir experiencias de proyectos, microvídeos de aprendizaje y foros de debate profesional. Se estructura como un “café digital” permanente, abierto a todo el personal.

Objetivos.

- Fomentar la comunidad profesional y el conocimiento transversal.
- Promover intercambio entre generaciones y países.
- Reforzar el aprendizaje informal y la pertenencia.

Resultados.

- 75 % de la plantilla participa mensualmente.
- 200 000 interacciones mensuales promedio.
- Aumento del 25 % en colaboración interdepartamental.

Factores de éxito.

- Tono humano, cercano y horizontal.
- Integración con herramientas de formación y proyectos.
- Cultura digital participativa.

Lección transferible al cooperativismo.

Implementar **“cafés digitales cooperativos”**, espacios híbridos de encuentro informal entre socios y trabajadores para compartir ideas, retos y aprendizajes en red.

4.6.2 Otros Casos del Eje 6

Cisco

Dispone de un innovador sistema de comunicación interna para conectar a sus empleados a nivel global. En lugar de depender únicamente de correos electrónicos, Cisco creó plataformas colaborativas que permiten el intercambio de ideas en tiempo real, aumentando la innovación y la satisfacción laboral.

Microsoft – “Microsoft Viva”

Plataforma interna de experiencia del empleado integrada en Microsoft Teams, que combina comunicación, bienestar, aprendizaje y reconocimiento.

Impacto: Mejora de la productividad y la conexión emocional con la empresa.

IBM – “Watson Workspace”

Espacio colaborativo basado en IA que analiza conversaciones internas y sugiere acciones o recordatorios.

Impacto: Incremento del 25 % en eficiencia de comunicación interdepartamental.

IBM Watson Workspace consolida las conversaciones de los trabajadores mantenidas en diferentes canales, creando un espacio único de trabajo. Gracias a Watson, la herramienta es capaz de señalar al trabajador lo más urgente de su tarea y señalarle que contenido debería utilizar en cada ocasión, permitiéndole concentrarse en las tareas que aportan mayor valor añadido

Salesforce – “Chatter”

Red social corporativa integrada que permite compartir noticias, logros y comentarios en tiempo real.

Impacto: Disminución de correos internos y aumento de la colaboración transversal.

Vodafone – “VHub”

Espacio digital centralizado que integra noticias, redes de colaboración, proyectos y wellbeing.

Impacto: Unificación de la cultura interna digital y mejora de engagement.

Adobe – “Workfront + Creative Cloud Collaboration”

Integración de herramientas creativas y de gestión de proyectos para fomentar la colaboración visual y en tiempo real.

Impacto: Mayor sinergia entre departamentos creativos y técnicos.

Meta (Facebook) – “Workplace” (Global)

Red social interna que replica la experiencia de Facebook para uso corporativo.

Impacto: Comunicación más natural, participativa y cercana.

L’Oréal – “Digital Pulse” (Francia)

Comunicación digital interna basada en analytics, gamificación y segmentación personalizada.

Impacto: Aumento de la interacción digital y de la participación en programas corporativos.

Prosertek (España)

Desarrollo de una app móvil interna que integra módulos de formación técnica, comunicación de alertas, y canales de mensajería directa entre equipos.

Impacto: Su implementación mejoró la participación en formaciones internas en un 47% y redujo en un 30% los errores operativos por desinformación.

Nestlé (Suiza)

Implementación de "NestShared", una intranet global que permite compartir aprendizajes, logros y documentos estratégicos entre equipos de más de 180 países. Incluye foros por área, perfiles sociales internos y espacios de reconocimiento.

Samsung (Corea del Sur)

Ecosistema digital que integra app móvil, señalética digital en pantallas internas, y una plataforma gamificada para formación y comunicación corporativa. Fomenta la participación intergeneracional y adapta el contenido a distintos perfiles.

Tata Consultancy Services (India)

Desarrolló "Knome", una red social interna en la que empleados pueden publicar logros, generar debates temáticos y acceder a contenidos formativos.

Impacto: Más del 75% de la plantilla la utiliza mensualmente.

HubSpot

HubSpot, empresa de software de marketing y ventas, se centra en la comunicación y la colaboración. Utiliza diversas herramientas de colaboración, como Slack, Zoom y Google Drive, para facilitar la comunicación y garantizar que todos estén en sintonía.

H&M

H&M recurre a la narración en vídeo para mantener a los empleados conectados con la visión y los valores de la empresa. En lugar de depender de correos electrónicos largos o actualizaciones estáticas, la empresa transmite mensajes clave a través de contenido atractivo y visualmente atractivo.

Este enfoque hace que la comunicación interna sea más dinámica, ayudando a los empleados a mantenerse informados y reforzando la identidad de la marca de una manera que se siente natural y memorable

4.6.3. Conclusión general del eje.

La digitalización no transforma solo los canales, sino **la cultura de comunicación**.

Las organizaciones líderes usan la tecnología para conectar, no para controlar; para crear comunidad, no solo eficiencia.

El reto es convertir la red en **una plaza pública interna**, donde la información circule, las ideas se compartan y el conocimiento se construya colectivamente.

Lectura cooperativa.

Para las cooperativas, este eje es especialmente inspirador:

- Permite crear **espacios digitales democráticos** para la deliberación y la transparencia.
- Favorece la **intercooperación** y el aprendizaje entre entidades.
- Facilita la participación de socios geográficamente dispersos. En definitiva, la tecnología, bien empleada, puede ser el **nuevo lenguaje de la cooperación**: abierta, horizontal y conectada.

4.7 Eje 7: Comunicación basada en datos y métricas

Este eje nos lleva al terreno del “data-driven communication”, donde las decisiones comunicativas se apoyan en evidencias, indicadores y analítica avanzada. Las organizaciones líderes ya no se preguntan si comunicar, sino cómo medir lo que comunican para mejorar, aprender y rendir cuentas.

Objetivos del eje: Convertir la comunicación interna en un proceso medible, gestionado por indicadores y orientado a la mejora continua y la transparencia.

4.7.1 Principales Casos del Eje 7

Caso 1. Johnson & Johnson (EE. UU.) – “Insight Engine for Internal Communication”

Johnson & Johnson, implemento una herramienta de analítica avanzada llamada “**Insight Engine**”, que recopila y analiza interacciones en canales internos (intranet, Teams, newsletters, foros). Mide la lectura, interacción, sentimiento y propagación de los mensajes.

Objetivos.

- Identificar qué contenidos generan mayor conexión y confianza.
- Medir el impacto de la comunicación sobre el compromiso y la productividad.
- Optimizar canales y segmentación.

Resultados.

- +25 % en eficacia de los mensajes estratégicos.
- Disminución del 30 % en redundancia de contenidos.
- Creación de un *dashboard* global accesible por cada área.

Factores de éxito.

- Enfoque predictivo y visual.
- Transparencia de los datos entre departamentos.
- Equipo mixto (comunicación + analítica).

Lección transferible al cooperativismo.

Desarrollar **paneles cooperativos de análisis comunicativo**, que muestren participación, lectura de boletines y respuestas, para evaluar la salud del diálogo interno.

Caso 2. Novartis (Suiza) – “Communications ROI Model”

Novartis creó el **modelo ROI de comunicación interna**, que calcula la correlación entre indicadores comunicativos (alcance, comprensión, participación) y resultados organizativos (compromiso, innovación, retención). El modelo se integra en el sistema global de *People Analytics*.

Objetivos.

- Cuantificar el valor de la comunicación.
- Vincular datos de comunicación con indicadores de clima y rendimiento.
- Demostrar retorno social y organizativo.

Resultados.

- Identificación de una correlación del 0,67 entre comunicación efectiva y retención.
- Aumento del 15 % en inversión en programas de comunicación.
- Uso extendido en 50 países.

Factores de éxito.

- Integración con RR. HH. y analítica de talento.
- Modelo claro y replicable.
- Comunicación de resultados a toda la organización.

Lección transferible al cooperativismo.

Medir la **relación entre comunicación y compromiso cooperativo** (participación, asistencia a asambleas, confianza, propuestas recibidas), mostrando el valor tangible del diálogo democrático.

Caso 3. IKEA (Suecia) – “People Pulse Dashboard”

El **“People Pulse Dashboard”** centraliza datos sobre participación, motivación, escucha y bienestar. Cada tienda o país puede ver sus resultados en tiempo real y compararse con el promedio global. Los resultados se discuten en reuniones mensuales con líderes.

Objetivos.

- Democratizar los datos comunicativos.
- Fomentar cultura de mejora basada en evidencia.
- Alinear decisiones locales con valores globales.

Resultados.

- 85 % de líderes usan el panel cada mes.
- Mejora del 20 % en coherencia entre mensajes y clima.
- Reducción del tiempo de respuesta ante incidencias comunicativas.

Factores de éxito.

- Visualización intuitiva.
- Accesibilidad total a los datos.
- Integración con programas de bienestar.

Lección transferible al cooperativismo.

Adoptar **paneles de clima y comunicación accesibles a socios y trabajadores**, donde todos puedan ver y comprender cómo evoluciona la confianza y la participación en la cooperativa.

Caso 4. Telefónica (España / LATAM) – “ComAnalytics 360”

Telefónica, desarrolló **“ComAnalytics 360”**, una plataforma que integra métricas de comunicación

interna (uso de canales, interacción, sentimiento) con analítica de redes organizacionales (*organizational network analysis*). Permite identificar nodos de influencia, grupos desconectados y patrones de colaboración.

Objetivos.

- Visualizar el mapa real de comunicación interna.
- Optimizar flujos y detectar brechas informativas.
- Potenciar la colaboración entre equipos.

Resultados.

- +35 % de eficiencia en transmisión de información.
- Descubrimiento de líderes informales clave.
- Reducción de silos departamentales.

Factores de éxito.

- Uso ético de los datos.
- Presentación visual y participativa.
- Alineación con cultura de innovación.

Lección transferible al cooperativismo.

Aplicar **análisis de redes cooperativas** para identificar qué áreas, grupos o personas facilitan la conexión o necesitan mayor acompañamiento comunicativo.

Caso 5. Procter & Gamble (EE. UU.)

Contexto.

Multinacional de bienes de consumo con presencia global.

Práctica.

El sistema de Procter & Gamble mide semanalmente el desempeño comunicativo: claridad de mensajes, tiempo de lectura, interacción, satisfacción y alineación con valores. Los datos se integran en informes trimestrales presentados por cada región.

Objetivos.

- Evaluar la calidad comunicativa como indicador estratégico.
- Ajustar tono y frecuencia de mensajes.
- Fomentar accountability en comunicación.

Resultados.

- +20 % en comprensión de mensajes corporativos.
- Reducción del 15 % en carga informativa redundante.
- Premio *Gallagher Global Communication Award 2023*.

Factores de éxito.

- Metodología simple y continua.

- Visualización clara de KPIs.
- Involucramiento de todas las áreas.

Lección transferible al cooperativismo.

Implementar **indicadores cooperativos de comunicación** (claridad, participación, equidad informativa, percepción de transparencia) para evaluar colectivamente la calidad del diálogo.

4.7.2 Otros Casos del Eje 7

Volvo Group (“Employee Insights Dashboard”

Cuadro de mando interno que mide interacciones, clima laboral y comprensión de mensajes estratégicos. Impacto: Mejora del 22 % en la claridad percibida de la comunicación corporativa.

BBVA (España) – “People Analytics en Comunicación Interna”

Integración de analítica de sentimiento y participación en canales digitales internos.

Impacto: Comunicación más personalizada por perfiles y países.

T-Mobile

En 2016, la empresa de telecomunicaciones T-Mobile decidió implementar una nueva estrategia de comunicación interna tras descubrir que solo el 40% de sus empleados se sentía informado sobre los cambios y objetivos de la organización. Al realizar encuestas y grupos focales, la compañía logró identificar las áreas de mejora y creó una plataforma de comunicación interna interactiva que permitió a los empleados compartir sus opiniones y recibir actualizaciones en tiempo real. Como resultado, T-Mobile reportó un aumento del 25% en la satisfacción laboral y un claro incremento en la productividad. Este caso resalta la importancia de establecer mecanismos de evaluación que permitan conocer la efectividad de la comunicación interna y cómo el involucramiento del personal puede transformar una cultura organizacional.

ING Bank

Evalúa el impacto de cada iniciativa comunicacional a través de entrevistas cortas y focus groups, con informe de hallazgos compartido y medidas de mejora.

4.7.3. Conclusión general del eje.

La comunicación interna se está convirtiendo en una **disciplina basada en evidencia**.

Las métricas permiten identificar lo que funciona, justificar recursos y mejorar la toma de decisiones. Pero los datos solo tienen sentido si se traducen en aprendizaje, empatía y acción colectiva.

Lectura cooperativa.

En las cooperativas, este enfoque puede transformar la gestión comunicativa:

- Los **datos deben ser compartidos** (transparencia democrática).
- La **analítica debe servir al bien común**, no al control individual.
- Las **métricas deben medir participación, confianza y solidaridad**, no solo eficacia informativa.

En definitiva, medir en una cooperativa no es fiscalizar, sino **escuchar mejor y aprender juntos**.

4.8 Eje 8: Inteligencia Artificial y automatización ética en la comunicación interna

El Eje 8: Inteligencia Artificial y automatización ética en la comunicación interna, una de las tendencias más disruptivas y, al mismo tiempo, más sensibles del momento. Aquí la IA no se concibe como sustituto del trabajo humano, sino como amplificador de la inteligencia colectiva, herramienta de análisis, personalización y escucha avanzada.

El foco está en cómo las organizaciones integran IA sin perder empatía, transparencia ni ética..

Objetivos del eje: Integrar tecnologías de IA para optimizar la comunicación interna, respetando principios éticos, humanos y de transparencia.

4.8.1 Principales Casos del Eje 8

Caso 1. IBM (Global) – “Watson Internal Comms Assistant”

IBM, pionera en IA desde los años 60, aplica su propia tecnología *Watson* para fortalecer la comunicación interna global (más de 250 000 empleados). Para ello ha desarrollado e implementado “**Watson Internal Comms Assistant**”, un sistema basado en IA que:

- Analiza interacciones y comentarios internos.
- Genera resúmenes automáticos de reuniones y mensajes clave.
- Sugiere mejoras de tono y lenguaje inclusivo.
- Recomienda contenidos personalizados a cada empleado.

Objetivos.

- Mejorar la pertinencia y claridad de la comunicación.
- Reducir la sobrecarga informativa.
- Promover un lenguaje empático y coherente.

Resultados.

- 25 % menos de tiempo invertido en redactar comunicados.
- Aumento del 30 % en comprensión y satisfacción con mensajes.
- Herramienta replicada en 60 países.

Factores de éxito.

- Supervisión humana obligatoria.
- Transparencia sobre cuándo interviene la IA.
- Formación ética para comunicadores.

Lección transferible al cooperativismo.

Usar IA generativa para **crear boletines automáticos o resúmenes assemblearios**, siempre revisados por personas, mejorando la accesibilidad y la transparencia comunicativa.

Caso 2. Siemens (Alemania) – “AI Insights Hub”

El “**AI Insights Hub**” recopila datos de comunicación interna, bienestar y colaboración (de forma agregada y anónima), aplicando IA para identificar patrones de interacción, saturación informativa o desconexión.

Los resultados se presentan a líderes locales para mejorar las estrategias.

Objetivos.

- Analizar patrones de colaboración y comunicación.
- Prevenir la fatiga informativa.
- Fomentar decisiones basadas en evidencia ética.

Resultados.

- 20 % menos de sobrecarga comunicativa.
- Mejora del 30 % en percepción de eficiencia informativa.
- Caso de estudio *European AI Business Ethics Forum 2023*.

Factores de éxito.

- Política de privacidad estricta.
- IA centrada en bienestar, no en control.
- Comunicación transparente del propósito.

Lección transferible al cooperativismo.

Aplicar IA para **medir la vitalidad comunicativa cooperativa** (frecuencia, tono, interacción), con enfoque de bienestar y aprendizaje, nunca de vigilancia.

4.8.2 Otros Casos del Eje 8

DEUCHE TELECOM – ASKT

Los empleados de Deutsche Telekom necesitaban una forma segura, impulsada por IA, de obtener respuestas rápidas y confiables, sin recurrir a herramientas de IA públicas que pudieran exponer datos confidenciales de la empresa.

En departamentos como atención al cliente, finanzas, RR. HH. y legal, los empleados a menudo tenían dificultades para encontrar la información que necesitaban. Las bases de conocimiento estaban dispersas, mal indexadas y eran difíciles de buscar, lo que resultaba en largas búsquedas manuales. Para los agentes de atención al cliente, esto significaba poner a los clientes en espera mientras buscaban en portales, contrastaban fuentes y tomaban notas, lo que ralentizaba el soporte y frustraba tanto a empleados como a clientes.

La solución

Para resolver esto, Deutsche Telekom se asoció con Glean para construir AskT, un conserje para empleados impulsado por IA, diseñado para poner el conocimiento de la empresa al alcance de los empleados, de forma segura e instantánea.

Con AskT, los empleados pueden:

- Encontrar respuestas en segundos, no en minutos: no más búsquedas manuales ni referencias cruzadas.
- Ayudar a los clientes en tiempo real: los agentes del centro de llamadas recuperan rápidamente los detalles del plan sin poner a los clientes en espera.
- Ampliar continuamente el conocimiento: cada mes se agregan más fuentes, lo que hace que AskT sea más inteligente y más completo con el tiempo.
- Manténerse seguro y en cumplimiento: los empleados pueden acceder al conocimiento de la empresa de forma segura, con estrictos controles de acceso implementados.

Impacto en toda la empresa

- AskT ha transformado la forma en que los empleados de Deutsche Telekom encuentran y utilizan la información:
- Los agentes de atención al cliente obtienen respuestas instantáneas a las consultas de los clientes, lo que reduce los tiempos de espera y mejora la precisión.
- Los equipos internos y de RR.HH. pueden navegar rápidamente por las políticas y los portales sin tener que buscar entre documentación dispersa.
- La adopción de IA escalable garantiza que AskT siga aprendiendo, con nuevas fuentes de conocimiento agregadas cada mes para apoyar a los empleados en toda Alemania.
- Con un tiempo de búsqueda reducido de más de dos minutos a solo 18 segundos y una IA que resume 153 documentos en solo 3,8 segundos, AskT ya está ayudando a los empleados de Deutsche Telekom a trabajar de forma más rápida, más inteligente y más segura, al tiempo que garantiza que los datos de la empresa permanezcan protegidos.

Microsoft

El equipo de comunicaciones internas de Microsoft está usando su herramienta Copilot para análisis de sentimiento de los canales internos: recogen feedback de múltiples fuentes (Viva Engage, portales internos, formularios) y aplican IA para extraer temas, emociones y tendencias.

Por qué es relevante: Permite convertir datos cualitativos en métricas cuantificables rápidamente —algo que sin IA sería muy costoso.

Aspectos éticos destacados: Se plantea el reto del “tono” y la detección de emociones: cómo interpretar y actuar sin prejuizar respuestas o invadir privacidad.

Maximus (EE.UU.)

Según un caso publicado por la plataforma Poppulo, Maximus comenzó a explorar IA generativa para comunicaciones internas, al tiempo que definieron los “considerandos” de adopción (privacidad, impacto, riesgo).

Sunrun

En su intranet “Current”, integraron búsqueda “inteligente” basada en IA (plataforma Simpplr) para que los empleados encuentren respuestas rápidas y así la comunicación sea más ágil.

DSV

DSV, empresa global de logística y cadena de suministro, necesitaba mejorar su proceso de incorporación para nuevos empleados. Querían crear una experiencia de aprendizaje atractiva que cautivara a los nuevos empleados y aumentara su permanencia en la empresa mediante el uso de video.

También querían optimizar el proceso de creación de contenido para que fuera más rápido y rentable, por lo que optaron por usar avatares de IA para presentar su contenido.

Con videos de IA, DSV logró transformar su proceso de incorporación creando videos de capacitación atractivos a un costo mucho menor, con ahorros de tiempo y productividad de hasta un 50 %. También observaron que los estudiantes respondieron bien a los videos y que estos ayudaron a mejorar la participación de los empleados y a aumentar la retención de información

4.8.3. Conclusión general del eje.

La inteligencia artificial redefine la comunicación interna hacia modelos **más personalizados, proactivos y analíticos**, pero su legitimidad depende del **uso ético, transparente y humano**.

El futuro de la comunicación no es solo inteligente, sino **consciente**.

Lectura cooperativa.

En las cooperativas, la IA debe verse como una **herramienta de democracia digital**:

- Puede facilitar **acceso equitativo a la información**, traducir contenidos y analizar la voz colectiva.
- Debe operar con **transparencia total**, bajo supervisión humana y con enfoque comunitario.
- Su fin no es la automatización de las personas, sino **la potenciación del diálogo y la corresponsabilidad**.

La IA cooperativa no reemplaza la palabra humana: **la amplifica al servicio del bien común**.

5. Factores críticos de éxito

La consolidación de un modelo de comunicación interna eficaz requiere un conjunto de condiciones estructurales y culturales que aseguren su sostenibilidad. Estos factores no son aislados: interactúan entre sí y refuerzan el desarrollo equilibrado de los **ocho ejes** que articulan la comunicación interna moderna.

A continuación, se presentan los **cinco factores críticos de éxito** y sus **claves operativas**.

5.1. Liderazgo y coherencia cultural

El liderazgo comunicativo constituye el eje vertebrador del modelo. La credibilidad de cualquier sistema de comunicación interna depende de la coherencia entre lo que la organización dice y lo que hace. El liderazgo no solo transmite mensajes: **modela comportamientos y encarna los valores corporativos**.

La comunicación interna solo es creíble cuando el liderazgo **actúa conforme al mensaje**.

- **Ejemplo:** Las organizaciones reconocidas por su cultura (como Southwest Airlines, Danone o Salesforce) no solo comunican valores, sino que los **encarnan** desde la dirección.
- El liderazgo comunicativo requiere **transparencia, empatía y ejemplaridad**. No basta con transmitir: hay que **demostrar**.
- La coherencia cultural implica que las decisiones, los comportamientos y los mensajes mantengan una línea congruente con el propósito y los valores de la organización.

- En contextos cooperativos o culturales, esto se traduce en un liderazgo **participativo**, donde la dirección **escucha, comparte y rinde cuentas**.
- El éxito comunicativo parte de la **confianza**: si el discurso no coincide con la práctica, todo el sistema se debilita.

Relación con los ejes:

- Eje 1: Cultura y liderazgo comunicativo
- Eje 4: Comunicación emocional y bienestar interno

Claves de éxito:

- ✓ Liderar con el ejemplo: coherencia entre discurso y acción.
- ✓ Hacer visible al liderazgo en los canales internos.
- ✓ Explicar el “por qué” de las decisiones, no solo el “qué”.
- ✓ Mantener consistencia entre valores, políticas y mensajes.
- ✓ Promover un liderazgo empático y participativo

Buenas prácticas observadas:

- Ejemplaridad y presencia activa de la dirección (Salesforce, Danone, Southwest Airlines).
- Comunicación transparente de decisiones y propósitos.
- Narrativas coherentes con los valores y la cultura.

5.2. Escucha activa y retroalimentación continua

Una comunicación efectiva se basa en la **escucha real y constante**. La organización que escucha aprende, se adapta y fortalece su cultura interna. La retroalimentación continua convierte la comunicación en un proceso de diálogo, no en una transmisión unidireccional.

Un sistema de comunicación interna eficaz no se basa en emitir mensajes, sino en **crear conversación**.

- Las organizaciones más avanzadas utilizan **mecanismos sistemáticos de escucha**, tanto formales (encuestas, foros, buzones digitales, entrevistas) como informales (canales sociales internos, encuentros, feedback espontáneo).
- La clave está en **cerrar el ciclo de comunicación**: escuchar, responder y actuar.
- La escucha activa también implica **reconocer las emociones** y percepciones del personal, no solo los datos.
- La retroalimentación debe fluir en ambos sentidos: de empleados a dirección y de dirección a empleados, generando **aprendizaje colectivo**.

Relación con los ejes:

- Eje 3: Escucha activa y participación interna
- Eje 4: Comunicación emocional y bienestar
- Eje 2: Transparencia y gobernanza comunicativa

Claves de éxito:

- ✓ Escuchar de forma estructurada, no esporádica.
- ✓ Cerrar el ciclo comunicativo: responder, actuar y comunicar los cambios.
- ✓ Garantizar diversidad de voces y equidad en la participación.
- ✓ Crear espacios de diálogo y colaboración horizontal.
- ✓ Incorporar la escucha emocional como parte del clima organizativo.

Buenas prácticas observadas:

- Foros abiertos y canales de sugerencias (Heineken “Have Your Say”, Google “TGIF”).
- Encuestas de clima y sentimiento (Microsoft, SAP).
- Devolución sistemática de resultados: “You said / We did”.

5.3. Tecnología y accesibilidad comunicativa

La tecnología es un **facilitador** de la comunicación interna, no un fin. Su eficacia depende de su capacidad para **acercar personas, simplificar procesos y democratizar la información**. La accesibilidad tecnológica y lingüística es condición esencial de equidad comunicativa

- Las herramientas tecnológicas deben facilitar la comunicación en todos los niveles y asegurar la **inclusión y accesibilidad**: cada persona debe poder participar, sin importar su puesto, idioma o ubicación.
- La tecnología debe simplificar, no complicar: menos canales, más coherencia.
- Plataformas como Microsoft Viva, Workplace, Slack, o intranets cooperativas bien diseñadas muestran que la clave está en **unificar canales** y garantizar que la información llegue de manera clara y contextualizada.
- En organizaciones con diversidad lingüística o dispersión geográfica, la tecnología debe adaptarse al entorno: traducción automática, apps móviles, diseño inclusivo y accesibilidad cognitiva.

Relación con los ejes:

- Eje 6: Digitalización y herramientas colaborativas
- Eje 5: Inclusión y diversidad comunicativa
- Eje 8: IA y automatización ética

Claves de éxito:

- ✓ Canales integrados y fáciles de usar.
- ✓ Equilibrio entre presencial y digital.
- ✓ Tecnología al servicio del diálogo, no del control.
- ✓ Usar la tecnología como puente, no como barrera.
- ✓ Diseñar canales inclusivos, accesibles y multilingües.
- ✓ Integrar herramientas digitales que faciliten la colaboración.
- ✓ Garantizar seguridad, transparencia y ética en el uso de datos.
- ✓ Equilibrar automatización con supervisión humana.

Buenas prácticas observadas:

- Plataformas colaborativas integradas (Microsoft Viva, SAP Jam, Workplace).
- Aplicaciones móviles que conectan equipos dispersos (Heineken Green Room, IKEA Digital Workplace).
- Implementación de IA para personalización y análisis ético del feedback

5.4. Formación y competencias comunicativas del personal

La comunicación interna es tan sólida como las competencias de quienes la practican. Todos los miembros de la organización, especialmente los mandos intermedios, deben dominar habilidades comunicativas que favorezcan la empatía, la claridad y la colaboración

Toda estrategia de comunicación interna depende de las **personas que la practican**.

- La formación en comunicación interna no solo compete al departamento de comunicación, sino a **todos los niveles de la organización**.
- Habilidades como **escucha activa, empatía, redacción clara, comunicación no violenta, storytelling y uso de herramientas digitales** son hoy competencias básicas.
- En entornos cooperativos o culturales, donde la diversidad y la participación son esenciales, la competencia comunicativa es también una competencia cívica.
- La formación continua permite mantener una cultura comunicativa viva y compartida.

Relación con los ejes:

- Eje 4: Comunicación emocional y bienestar
- Eje 2: Transparencia y gobernanza
- Eje 5: Inclusión y diversidad

Claves de éxito:

- ✓ Impulsar una cultura de aprendizaje comunicativo continuo.
- ✓ Integrar la comunicación interpersonal en la formación de liderazgo.
- ✓ Fomentar la claridad, la escucha activa y el feedback constructivo.
- ✓ Capacitar en comunicación intercultural y digital.
- ✓ Crear comunidades internas de aprendizaje y mentoring comunicativo.

Buenas prácticas observadas:

- Programas de formación en liderazgo comunicativo (Deloitte, Adobe, Unilever).
- Entrenamiento en habilidades blandas y comunicación empática.
- Planes de alfabetización digital y gestión de herramientas colaborativas

5.5. Medición e indicadores de comunicación efectiva

Lo que no se mide, no se mejora. Medir la comunicación interna es el paso decisivo para gestionarla con rigor. Los datos permiten identificar fortalezas, detectar carencias y evaluar el impacto cultural.

Las métricas deben integrar tanto **aspectos cuantitativos (alcance, participación)** como **cualitativos (confianza, coherencia, bienestar)**.

- Las organizaciones líderes en comunicación interna establecen **sistemas de medición continua**: encuestas de percepción, analítica de canales, tasas de lectura, participación y satisfacción.
- Pero las métricas deben ir más allá de lo cuantitativo: medir también **comprensión, coherencia y confianza**.
- Los indicadores deben integrarse con otros sistemas de gestión (personas, cultura, innovación), generando una **visión global del clima interno**.
- En cooperativas y entidades culturales, los indicadores deben reflejar además la **calidad del diálogo y el grado de participación**, no solo la difusión.

Relación con los ejes:

- Eje 7: Comunicación basada en datos y métricas
- Eje 3: Escucha activa
- Eje 8: IA y automatización ética

Claves de éxito:

- ✓ Indicadores cuantitativos (alcance, participación, respuesta).
- ✓ Indicadores cualitativos (confianza, claridad, coherencia).
- ✓ Seguimiento longitudinal y comparación entre áreas.
- ✓ Comunicación transparente de resultados y mejoras derivadas.
- ✓ Definir indicadores alineados con los objetivos estratégicos.
- ✓ Usar la medición como herramienta de aprendizaje colectivo, no de control.

Buenas prácticas observadas:

- Dashboards de engagement y sentimiento (Volvo Group, BBVA, Deloitte).
- Integración de encuestas de clima y analítica digital en un mismo sistema.
- Uso de IA para analizar feedback con garantías éticas y anonimato.

5.6. Síntesis final

Los **cinco factores críticos de éxito** conforman un ecosistema que sostiene la madurez comunicativa de las organizaciones:

Factor	Propósito	Resultado esperado
Liderazgo y coherencia cultural	Garantizar credibilidad y alineamiento entre valores, discurso y práctica.	Cultura organizativa coherente y confiable.
Escucha activa y retroalimentación continua	Fomentar diálogo, confianza y adaptación.	Participación real y aprendizaje colectivo.

Factor	Propósito	Resultado esperado
Tecnología y accesibilidad comunicativa	Facilitar conexión, inclusión y colaboración.	Comunicación fluida, accesible y ética.
Formación y competencias comunicativas	Profesionalizar y humanizar la comunicación interna.	Equipos empáticos, coherentes y autónomos.
Medición e indicadores de eficacia	Evaluar y mejorar de forma continua.	Comunicación basada en evidencia y mejora sostenida.

Los cinco factores se refuerzan entre sí:

- **El liderazgo** da sentido y dirección.
- **La escucha** garantiza relevancia y confianza.
- **La tecnología** amplía el alcance y la participación.
- **La formación** sostiene la calidad del mensaje.
- **La medición** asegura la mejora continua.

Sin equilibrio entre ellos, la comunicación interna se vuelve reactiva o ineficaz.

Con ellos, se convierte en una **palanca estratégica** de cohesión, compromiso y cultura compartida.