

Speakap Whitepaper

COMUNICACIÓN INTERNA – UNA PERSPECTIVA ESTRATÉGICA



TABLA DE CONTENIDO

Introducción	3
<i>Acerca de este informe</i>	5
La comunicación interna	6
La comunicación interna y la gestión del cambio	7
<i>Cambios importantes</i>	7
<i>Una comunicación uniforme</i>	8
<i>Los medios sociales de comunicación interna y la gestión del cambio</i>	9
La comunicación interna i el marketing interno	11
<i>En especial, importante para los sectores minorista, hotelero y sanitario</i>	12
<i>Integrar todos los niveles de gestión</i>	13
<i>Disponibilidad de información</i>	13
<i>Las redes sociales internas y el marketing interno</i>	14
Acerca de Speakap	17
Fuentes	18

INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas, la forma en que los ejecutivos de primera línea han usado la comunicación interna ha cambiado de manera drástica. Mientras que las juntas antes sólo consideraban la comunicación interna desde un punto de vista táctico, ahora se ha convertido en una prioridad. Este informe demuestra cómo la comunicación interna contribuye a la gestión del cambio y al marketing interno; y cómo las redes sociales han evolucionado en muy poco tiempo para desempeñar un papel esencial de apoyo.

Durante el siglo pasado, la comunicación interna se ha convertido en un objetivo cada vez más importante para muchas organizaciones¹. Mientras que antes las empresas sólo lo consideraban por delante de un (gran) cambio, hoy en día las compañías usan cada vez más la comunicación interna para involucrar a los empleados en todos los procesos internos. Además, ahora la comunicación interna marca el punto de partida en el cambio empresarial en forma de innovación. Estudios internacionales han demostrado que el 86% de la actual alta dirección invierten parte de su presupuesto en la comunicación interna².

Anuncios y información sobre las estrategias y actividades de un equipo, sede o de la totalidad de una empresa aseguran que los empleados se sientan más involucrados. A su vez, revierte en un incremento de la productividad y de la calidad³. Una comunicación interna efectiva también ayuda a crear un entorno en el cual el personal se sienta más valorado y capacitado para mejorar sus habilidades de trabajo⁴. Además, una estrategia de comunicación interna fuerte genera una cultura empresarial más sólida, al mismo tiempo que una consciencia de identidad.

¹ Cornelissen, J., van Bakkum, T., & van Ruler, B. (2006). Corporate communications: A practice-based theoretical conceptualization. *Corporate Reputation Review*, 9, 114-133. doi:10.1057/palgrave.crr.1550015

² Weber Shandwick. (2012). *The company behind the brand: In reputation we trust*. New York, NY: Author. Retrieved from <http://www.webershandwick.com>

³ Pinos, V., Twigg, N., Parayitam, S., & Olson, B. (2006). Leadership in the 21st century: The effect of emotional intelligence. *Academy of Strategic Management Journal*, 5, 61-74.

⁴ Spreitzer, G., & Porath, C. (2012). Creating sustainable performance. *Harvard Business Review*, 90(1/2), 93-99.

La contribución que la comunicación interna puede hacer a una compañía es vital para aquellas organizaciones que operan de manera (inter)nacional. Para poder atraer el mejor talento local y poder contratar a los mejores empleados, las empresas necesitan una fuerte identidad y cultura empresarial. La comunicación apoya una cultura fuerte reforzando el orgullo e inteligencia tanto a modo individual como colectivo. La comunicación interna puede ayudar a crear una cultura empresarial en la cual los objetivos principales sean características tan importantes como el compromiso, la agilidad, la rapidez, la timidez, el espíritu emprendedor y el sentido de la responsabilidad.

No obstante, a pesar de su creciente perfil, la comunicación interna aún se enfrenta al problema de las carpetas compartidas. Mientras que el 94% de los directivos de grandes empresas han señalado que ven la comunicación interna como una prioridad clave, sólo el 46% de los encuestados manifestaron que estaban comprometidos con los esfuerzos para aumentar la participación de los trabajadores⁵. El motivo de esto se da por el intercambio de estas responsabilidades con los directivos en los sectores de comunicaciones y los departamentos de RRHH. Sólo dos de diez empresas han establecido la comunicación interna como una sección independiente.

⁵ Gatehouse (2016). State of the Sector. Internal Communication & Employee Engagement. Volume 8. Retrieved from www.gatehouse.co.uk/SOTS_report_2016.pdf

Acerca de este informe

Este artículo aclara cómo los ejecutivos de primera línea invierten de manera estratégica en la comunicación interna y apoyan dos procesos empresariales clave: la gestión del cambio y el marketing interno. Además, se abordará el importante papel de los medios de comunicación interna.

A los efectos de este informe, se define al ejecutivo de primera línea como aquella persona dentro de una empresa encargado de elaborar estrategias de organización y quién las ejecuta dirigiendo directivos, trabajadores y medios de comunicación.



LA COMUNICACIÓN INTERNA

Desde las dos últimas décadas, la comunicación interna ha sido una de las especializaciones que ha crecido más rápido en el terreno de la comunicación empresarial ⁶. Ésta determina la calidad de las empresas en involucrar a su personal en las actividades de la compañía. La comunicación interna asume este papel acercando las aportaciones e información de los empleados y directivos, para poderla hacer accesible de una forma interna, ya sea compartida formalmente o de manera informal⁷.

En 2016, Bill Margaritis, un antiguo ejecutivo de primera línea en FedEx y Hilton Worldwide dijo, en relación a la comunicación interna ⁸:

"La comunicación interna desempeña un papel clave en la manera de moldear la cultura y funcionamiento al ayudar a adecuar objetivos empresariales, programas, valores y acciones en una empresa"

En general, la comunicación interna está compuesta por cuatro pilares fundamentales⁹: las habilidades de comunicación de los empleados, la competencia a nivel directivo, la comunicación formal global y la información que se comparte a través de toda la empresa.

las habilidades de comunicación de los empleados

la competencia a nivel directivo

la comunicación formal global

la información que se comparte a través de toda la empresa

⁶ Verčič, Ana Tkalac, Dejan Verčič, and Krishnamurthy Sriramesh. "Internal communication: Definition, parameters, and the future." *Public relations review* 38.2 (2012): 223-230.

⁷ Quirke, B. (2008). *Making the connections: Using internal communication to turn strategy into action* (2nd ed.). Hampshire, England: Gower.

⁸ Argenti, Paul A (2017). "Strategic Communication in the C-Suite." *International Journal of Business Communication* (2017): 2329488416687053.

⁹ Kalla, H. K. (2005). *Integrated internal communications: A multidisciplinary perspective*. *Corporate Communication*, 10, 302-314.

LA COMUNICACIÓN INTERNA Y LA GESTIÓN DEL CAMBIO

Un prerrequisito especialmente importante para llevar a cabo nuevas estrategias es la gestión del cambio: guiar una organización a través de tiempos de cambio. La gestión del cambio es inicialmente la razón por la cual las empresas han empezado a centrarse en la comunicación interna. Desde hace tiempo los directivos han usado la comunicación interna para informar y también animar a los empleados. Además, el tipo adecuado de comunicación interna puede también incorporar la administración inferior o intermedia en una política de gerencia desarrollada recientemente, que les permite adoptar una nueva dirección en vez de rechazarla¹⁰.

No obstante, la comunicación interna también tiene un papel muy importante en la creación de una estrategia que requiere cambio de gestión: los directivos la usan para estimular la innovación- En este caso, una mejora del intercambio de conocimientos asegura propuestas de más alta calidad. Además, es importante en lo que se refiere a ajustar y mejorar la ejecución de nuevas estrategias mediante la opinión de los empleados. Una vez se ha dado a conocer una innovación, la comunicación interna permanece útil para implementar e integrar rutinas en torno a los nuevos procesos de trabajo.

Cambios importantes

El presidente y director general de Mondelēz International ha comentado con anterioridad que 'una gran función del jefe se centra en comunicar de manera clara y sistemática, sobre todo en tiempos de cambio'¹¹. De hecho, importantes transiciones como fusiones, absorciones y crisis pueden, en muchos de los casos, llevar a situaciones de presión. Por este motivo, los directivos señalan que el tono y contenido pueden crear o romper el cambio de gestión. Incertidumbre en este escenario puede crear estrés entre los empleados y en general, a través de las

¹⁰ Gadiesh, O., & Gilbert, J. L. (2001). Transforming corner-office strategy into frontline action. *Harvard Business Review*, 79(5), 73-79. Retrieved from <https://hbr.org/2001/05/transformingcorner-office-strategy-into-frontline-action>

¹¹ Scudder, V. (2014). Let's get growing: CEO Irene Rosenfeld on leadership and communications. Retrieved from <http://www.prsa.org>

empresas. Esto, entonces, puede resultar en inexactitudes por lo que respecta a adherirse a procedimientos de servicio o directrices de seguridad.

Investigaciones científicas han demostrado que es necesario centrarse en estos aspectos emocionales de cambio cuando se establece parámetros de comunicación¹². Hay estudios que han demostrado, por ejemplo, que un examen exhaustivo en relación a fusión inminente puede paliar el estrés entre el personal al mismo tiempo que incrementar la confianza en la compañía y en el equipo de gestión. El hecho de aplicar este enfoque permitirá que las emociones negativas vayan desapareciendo a la larga. Además, las emociones se pueden atenuar al organizar reuniones o crear diálogo para conectar trabajadores, directivos y departamentos.

Es indispensable que las empresas puedan comunicar la gestión del cambio de una manera integrada y empresarial, así como también a nivel individual. Esto supondría que las empresas trataran con todos dentro del organigrama, así como en una configuración de división a división y empleados individuales. Todas estas interacciones hacen que sea más fácil explicar tanto la visión estrategia como la cultural detrás del cualquier cambio – y de esta manera fortalecer el compromiso; ofreciendo a los trabajadores los medios para poder explorar el concepto.

Una comunicación uniforme

El anterior gobernador de New Hampshire, John Lynch – previamente director ejecutivo de Knoll – debate la importancia de una comunicación coherente en una entrevista cualitativa con Argenti¹³: "La *Theory of the Fix* 'fue mi estrategia para el cambio de Knoll: si hiciéramos ahorros inmediatos de 70 billones de dólares, nuestras fusiones se recuperarían." Lynch llevó este mensaje a toda la compañía: "*No importaba con quién se discutiera, de esta manera todos sabían cuáles eran nuestros planes acerca de la Theory of the Fix. No creo que a todos les gustara, pero la probabilidad de ser aceptada ésta era mucho mayor*"

¹² Gilley, A., Gilley, J., & McMillan, H. (2009). Organizational change: Motivation, communication, and leadership effectiveness. *Performance Improvement Quarterly*, 21(4), 75-90. doi:10.1002/piq.20039

¹³ Argenti, P. A., & Van Riel, C. B. (2016). Developing a one-company culture. Retrieved from <http://exec.tuck.dartmouth.edu/news-knowledge/blog/developing-a-one-company-culture>

El presidente de Siemens USA y director ejecutivo Eric Spiegel, dijo, en el mismo estudio: *"Durante tiempos de grandes cambios, uno tiene que estar siempre preparado. Estarás constantemente comunicando – interna o externamente – tendrás que asegurarte que el conjunto de mensajes y respuestas está adaptado a la estrategia general"*

Los medios sociales de comunicación interna y la gestión del cambio

Las redes sociales son la plataforma de comunicación más adecuada para facilitar la 'gestión del cambio', gracias a una pequeña característica: su capacidad significativa de no solo informar sino también de conectar. Al fin y al cabo, una empresa moderna no solo quiere valorar a sus empleados por nuevos planes sino que también quiere inculcar el sentido de que están participando de manera activa y que de alguna manera también son cofundadores.

Diálogo y transparencia

Las redes sociales internas proporcionan un entorno que estimula el diálogo y refleja una cultura de transparencia. Hay estudios que demuestran que cuando los directivos usan este espacio para comunicar aspectos de una nueva estrategia, los empleados usaran el fórum para ofrecer nuevas respuestas y una retroalimentación útil¹⁴. De esta manera, se puede también configurar una nueva estrategia: la cadena minorista Blokker Holding, que tiene unos 20.000 trabajadores, destacó en una entrevista que había actualizado su nuevo modelo reciente tras haber valorado la opinión del personal en relación con si plataforma social interna¹⁵.

¹⁴ Sievert, Holger, and Claudia Linke. "The Potential of Internal Social Media in Organisational Change Processes: Results of a Hermeneutic Interdisciplinary Literature Analysis and Selected Qualitative Interviews." (2015).

¹⁵ Mirande, R. (2017). Formule 'Nieuwste Blokker' wordt bijgesteld. Adformatie. Retrieved from: <http://www.adformatie.nl/nieuws/formule-nieuwste-blokker-wordt-bijgesteld>

Comunicación rápida y uniforme

Los directivos que quieran comunicarse de manera sistemática y quieran siempre estar a punto, verán que las redes internas les ofrecen el mejor método para hacerlo: no servirá (o no se hará) enviar dos emails o publicar dos entradas de blog, pero sí para publicar dos veces un mensaje en las redes sociales. Sólo usando una simple respuesta en un post previo, usted puede también volver a centrar la atención de los empleados otra vez. Las notificaciones (también del móvil) aseguran que tanto los directivos como el personal estén informados de las nuevas respuestas y que estén, por lo tanto, 'al día'.

Aplicando cambios

Además, usados como colaboración y herramientas de información, ayudan a implementar el proceso de cambio: los empleados pueden usar la plataforma para revisar una nueva lista o protocolo y subir documentos estratégicos provistos por equipos anexos. La 'disposición al cambio' por trabajador se mejora usando las redes sociales internas, según un equipo de investigadores a una empresa de desarrollo tecnológico alemana con 375.000 trabajadores¹⁶.

Nuevas transiciones

Los medios sociales internos también impulsan nuevos cambios. Por ejemplo, un investigador a CERN – un instituto Europeo para la investigación nuclear con unos 10.000 empleados – detectó que una red social interna fomenta el diálogo y el intercambio de conocimientos¹⁷:

“Proporciona una plataforma para todos puedan expresar su opinión, hacer preguntas y participar en discusiones que contribuyan al proceso de intercambio de conocimientos, una actividad que refuerza la corriente de información que hace que la organización de la empresa esté más preparada para afrontar futuros retos”

¹⁶ Haddud, Abubaker, John C. Dugger, and Preet Gill. "Exploring the Impact of Internal Social Media Usage on Employee Engagement." *Journal Social Media for Organizations* 3.1 (2016): 1.

¹⁷ Cavalazzi, M. *Enterprise Social Networks: The Case of CERN*. Diss.

LA COMUNICACIÓN INTERNA I EL MARKETING INTERNO

Las empresas deben informar bien a sus empleados así como también lo hacen con sus clientes. Por otra parte, tienen que convencer a su personal de la propuesta de valor de sus productos y servicios de una manera igualmente decisiva por dos razones. En primer lugar, los empleados entenderán mejor así en qué puntos clave se centran para 'vencer a la competencia' y el personal se sentirá más involucrado y valorado.

Esta es la esencia del 'marketing interno'¹⁸, un concepto empresarial se ha empezado a implementar recientemente. El marketing interno es esencial para formar al personal y para ser capaces de mantener a la mejor gente, potenciar la participación del personal y así, levantar el rendimiento de toda la empresa a un nivel superior.

Una visión limitada sobre la motivación y formación del personal sólo daría prioridad a ofrecer buenas condiciones de trabajo, servicios y eventos divertidos. No obstante, para poder llevar a cabo las obligaciones laborales de una manera más agradable, los empleados quieren que se les informe lo mejor posible y tener los medios para poder mejorar rápidamente su conocimiento. En última estancia, así es cómo los miembros del personal obtienen una mayor satisfacción. O más bien, cómo le gustaría ver a su personal obtener una mayor satisfacción.

¹⁸ Ahmed, P. K., & Rafiq, M. (2002). Internal marketing: Tools and concepts for customer-focused management. Oxford, UK: Butterworth-Heinemann

En especial, importante para los sectores minorista, hotelero y sanitario

El marketing interno es crucial para que el personal trate cara a cara con los clientes, especialmente en los sectores minorista, hotelero y sanitario. Al fin y al cabo, los trabajadores forman parte de la experiencia del cliente y por consiguiente deben estar muy bien informados. El marketing interno también es una herramienta de unión clave ya que estos sectores usan personal a tiempo parcial. Cuando uno se da cuenta que por encima de todo esto la calidad del servicio de las empresas que operan en los ámbitos minorista, hotelero y sanitario están normalmente a un nivel más alto, es evidente que el marketing interno es una prioridad clara. Es muy importante notificar al personal de cambios y ejecución de sus estrategias lo antes posible, así como también ayudarlos en estos puntos para poder competir con otros. Para ponerlo en práctica, deberá tener un plan sofisticado de comunicación.



Integrar todos los niveles de gestión

Estudios que analizan el impacto de los directivos en el marketing interno han concluido que la tasa de éxito depende en gran parte de cómo los ejecutivos promueven el marketing interno¹⁹. A propósito, esto no se aplica sólo a los directivos de primera línea sino también al personal superior que supervisa directamente el personal de ventas. Además, la interacción entre las múltiples capas de gestión repercute en el éxito del marketing interno. El modelo de comunicación en cascada que opera entre los escalones superior, medio e inferior es importante en todos los departamentos de la empresa.

Los datos también indicaron una falta de implicación con el marketing interno por parte de los directivos intermedios. Esto puede a veces resultar en que el director de ventas no tenga acceso al tipo adecuado de contribución. También significaría que el gestor de ventas no contaría con un protocolo de comunicación donde se establecería la manera de plantear su centro y asegurarse que el personal con talento no marche.

Disponibilidad de información

En el mundo del B2C, un buen marketing interno depende en primera instancia, de la disponibilidad de información a través de los sistemas de comunicación internos. Esto es más una garantía de éxito que de gestión. Hay estudios que han demostrado que cuando se proporciona información al personal de ventas y servicio, hay una disminución considerable del 'papel del estrés'²⁰. De esta manera, los trabajadores saben mejor que hacer y actúan de una manera más convincente. Además, esta información pasa a desempeñar un rol esencial: el nivel de transparencia (o la falta de ésta) en los protocolos y el papel de los trabajadores determina la diferencia entre el personal que adopta una postura indiferente hacia la compañía y quiénes estarán conectados con la empresa.

¹⁹ Wieseke, Jan, et al. "The role of leaders in internal marketing." *Journal of Marketing* 73.2 (2009): 123-145.

²⁰ Malhotra, M. & Ackfeldt, A. (2016). Internal communication and prosocial service behaviors of front-line employees: Investigating mediating mechanisms. *Journal of Business Research* 69 :10, 4132-4139.

Según informaron los autores del informe: *“Una comunicación efectiva de la información referente a la empresa aumenta de manera significativa la cohesión psicológica de los empleados hacia su empresa y mejora su participación y funcionamiento en relación con sus compañeros de trabajo y clientes. Además, una comunicación interna efectiva también reduce el estrés en torno a roles y responsabilidades.”*

Las redes sociales internas y el marketing interno

Junto con el uso intenso de la tecnología social y móvil en la sociedad, la manera en que las empresas se comunican y colaboran con las partes interesadas también está cambiando. En este aspecto, las redes sociales son consideradas como el instrumento adecuado por excelencia: no solo para poder llegar a los consumidores, sino también para informar, convencer y mantener los trabajadores ‘a bordo’.

Más confianza, mejor colaboración y comunicación

Investigadores han analizado el uso de una red social en un casino del Sur de Corea que se compone por unos 2.000 trabajadores²¹. Encontraron que ‘una plataforma social interna en los mercados hoteleros dinámicos ayudan a crear un entorno de confianza que se centra más en la colaboración y la comunicación’.



Reducción del estrés acerca de la descripción del trabajo

En el párrafo 3.3 hemos destacado la importancia del marketing interno para reducir el papel del estrés. Las plataformas sociales de comunicación interna pueden repercutir de una manera muy positiva en este aspecto, según un estudio realizado por una división americana de los servicios militares que cuenta con una plantilla de 23.000 trabajadores²². En concreto, encontraron que un sentido de transparencia alrededor de lo que se esperaba de los trabajadores había aumentado en el personal.

Incremento de la participación y del espíritu empresarial

Siguiendo un estudio que hace poco publicamos, dirigido por una empresa de desarrollo alemana especializada en una variedad de productor tecnológicos, los investigadores concluyeron que 'a medida que los trabajadores van adoptando cada vez más los medios sociales de comunicación interna, se muestra un crecimiento constante del compromiso con sus directivos²³. Este nivel de participación parece también aumentar porque las redes sociales internas transmiten en menor grado la noción que los miembros de personal están sujetos a una jerarquía: según los mismos resultados, los empleados apuntaron que se sienten más colaboradores si se incrementa el uso de esta plataforma'.

Otra vez, una característica principal de las redes sociales se centra en facilitar conversaciones, de manera que se permite a los empleados responder mensajes internos de comercialización, ya sean centrales con la compañía o con un equipo a través de un calendario, o con un compañero de trabajo al usar la función de chat. Este sentido de integración que las empresas buscan para crear a través del marketing interno se ve reforzado en un entorno social. El uso de los medios sociales también se centra, en gran parte en los 'smartphones': este aspecto refleja de una manera apropiada la perspectiva del personal que trabaja en contacto directo con los clientes y no siempre están sentados detrás de una mesa. Además, los medios sociales internos ofrecen la misma experiencia fiable al usuario que con sus redes sociales personales.

²² Gonzalez, Ester S (2012). Internal social media's impact on socialization and commitment.

²³ Haddud, Abubaker, John C. Dugger, and Preet Gill. "Exploring the Impact of Internal Social Media Usage on Employee Engagement." Journal Social Media for Organizations 3.1 (2016): 1.

Mejora del intercambio de conocimientos y del rendimiento

Por último, al usar las redes sociales internas aumentará el nivel de calidad de las compañías que buscan incrementar la demanda de marketing interno. En el caso de los proveedores de servicios de comunicación profesionales Austríacos EQS Group, la retroalimentación de los trabajadores ha resultado en una actualización de la cartera de servicios de la empresa. El cambio ha hecho mejorar drásticamente el producto a proveedores y el nivel del servicio²⁴.

Otro estudio reciente conducido en un proveedor de software alemán con una plantilla global de 50.000 personas apoyó la conclusión que los medios para la comunicación social interna pueden contribuir de manera positiva al rendimiento. Los compañeros de trabajo aseguran que sus progresos individuales han aumentado considerablemente al usar la comunicación social interna.





ACERCA DE SPEAKAP

Speakap ha desarrollado una plataforma social interna, ofreciendo a los empleados una experiencia idéntica a la que ofrecen los medios sociales personales. Nuestro objetivo es ayudar a las empresas a intentar mejorar su comunicación interna, el intercambio de conocimientos y la participación del empleado.

Nuestra solución garantiza que las organizaciones o sus divisiones y equipos puedan destacar discusiones importantes en un entorno abierto y transparente. Además, nuestra plataforma facilita las conversaciones privadas entre dos o más personas. También es posible utilizar Speakap para crear grupos con temas específicos. Cada nuevo departamento o foro de grupos integrará cronogramas y funciones de chat.

Los empleados en De Bijenkorf, Rituals, Pathé Bioscopen, Intercontinental Hotel, Mediamarkt y Brunel, entre otros, utilizan nuestros cronogramas y opciones de chat privado para comunicarse con otros compañeros, conectar, ver archivos y compartir conocimientos. De acuerdo con las preferencias individuales, este entorno puede reflejar por completo la apariencia e imagen de la empresa.

Al ser especialistas en comunicación interna, sabemos lo importante que es preparar todo adecuadamente para crear con éxito una nueva plataforma social. Contamos con un equipo de expertos que ayudan a las empresas con el desarrollo y la instalación. Al fin y al cabo, la tecnología solo tiene un valor añadido importante cuando primero creamos las condiciones adecuadas.

Para más información, consulte nuestra página web [speakap.com](https://www.speakap.com).

FUENTES

Ahmed, P. K., & Rafiq, M. (2002). *Internal marketing: Tools and concepts for customer-focused management*. Oxford, UK: Butterworth-Heinemann.

Argenti, Paul A (2017). "Strategic Communication in the C-Suite." *International Journal of Business Communication* (2017): 2329488416687053.

Argenti, P. A., & Van Riel, C. B. (2016). *Developing a one-company culture*.

Retrieved from

<http://exec.tuck.dartmouth.edu/news-knowledge/blog/developing-a-one-company-culture>

Cavalazzi, M. *Enterprise Social Networks: The Case of CERN*. Diss.

Cornelissen, J., van Bekkum, T., & van Ruler, B. (2006). Corporate communications: A practice-based theoretical conceptualization. *Corporate Reputation Review*, 9, 114-133. doi:10.1057/palgrave.crr.1550015

EACD Publications (2013), *The Chief Communications Officer and the C-Suite: Discussing the role of the executive communicator*. Retrieved 1st March, 2017 from http://www.eacdonline.eu/sites/default/files/c-suite_brochure.pdf

Spreitzer, G., & Porath, C. (2012). Creating sustainable performance. *Harvard Business Review*, 90(1/2), 93-99.

Gadiesh, O., & Gilbert, J. L. (2001). Transforming corner-office strategy into frontline action. *Harvard Business Review*, 79(5), 73-79. Retrieved from <https://hbr.org/2001/05/transformingcorner-office-strategy-into-frontline-action>

Gatehouse (2016). *State of the Sector. Internal Communication & Employee Engagement*. Volume 8. Retrieved from www.gatehouse.co.uk/SOTS_report_2016.pdf

Gilley, A., Gilley, J., & McMillan, H. (2009). Organizational change: Motivation, communication, and leadership effectiveness. *Performance Improvement Quarterly*, 21(4), 75-90. doi:10.1002/piq.20039

Gonzalez, Ester S (2012). Internal social media's impact on socialization and commitment.

Haddud, A., Dugger J. & Gill, P. (2016). "Exploring the Impact of Internal Social Media Usage on Employee Engagement." *Journal Social Media for Organizations* 3.1:1.

Herzog, Christian, and Melanie Steinhuser. "The Impacts of Enterprise Social Software on the Innovation Process." *Enterprise Distributed Object Computing Conference (EDOC), 2016 IEEE 20th International*. IEEE, 2016.

Kalla, H. K. (2005). Integrated internal communications: A multidisciplinary perspective. *Corporate Communication*, 10, 302–314.

King, C & Lee, H., (2016),"Enhancing internal communication to build social capital amongst hospitality employees – the role of social media ", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 28 Iss 12 pp. 2675 - 2695.

Kügler, Maurice, et al (2015). "Antecedents and impact of social connectedness in enterprise social software." *Business & Information Systems Engineering* 57.3: 181-196.

Malhotra, M. & Ackfeldt, A. (2016). Internal communication and prosocial service behaviors of front-line employees: Investigating mediating mechanisms. *Journal of Business Research* 69 :10, 4132-4139.

Mirande, R. (2017). Formule 'Nieuwste Blokker' wordt bijgesteld. Adformatie. Retrieved from: <http://www.adformatie.nl/nieuws/formule-nieuwste-blokker-wordt-bijgesteld>

Pinos, V., Twigg, N., Parayitam, S., & Olson, B. (2006). Leadership in the 21st century: The effect of emotional intelligence. *Academy of Strategic Management Journal*, 5, 61-74.

Quirke, B. (2008). *Making the connections: Using internal communication to turn strategy into action* (2nd ed.). Hampshire, England: Gower.

Scudder, V. (2014). Let's get growing: CEO Irene Rosenfeld on leadership and communications. Retrieved from <http://www.prsa.org>

Sievert, Holger, and Claudia Linke. "The Potential of Internal Social Media in Organisational Change Processes: Results of a Hermeneutic Interdisciplinary Literature Analysis and Selected Qualitative Interviews." (2015).

Spreitzer, G., & Porath, C. (2012). Creating sustainable performance. *Harvard Business Review*, 90(1/2), 93-99.

Verčič, Ana Tkalac, Dejan Verčič, and Krishnamurthy Sriramesh. "Internal communication: Definition, parameters, and the future." *Public relations review* 38.2 (2012): 223-230.

Watson Helby (2016). FTSE 100 Group Director of Corporate Communications / Affairs Survey 2015 / 2016 Results. Retrieved 1st March, 2017 from <http://www.watsonhelsby.co.uk/insights-and-publications/ftse-100-group-director-of-corporate-communicationsaffairs-survey-201516-results>

Weber Shandwick. (2012). *The company behind the brand: In reputation we trust*. New York, NY: Author. Retrieved from <http://www.webershandwick.com>

Wieseke, Jan, et al. "The role of leaders in internal marketing." *Journal of Marketing* 73.2 (2009): 123-145.

