

A. BRANDOLINI - M. GONZÁLEZ FRÍGOLI

Comunicación
interna



DIRCOM

lcrj³apero

Comunicación interna: claves para un plan exitoso es una guía práctica que brinda herramientas para trabajar metodológicamente la intervención en las organizaciones.

Reúne conceptos claves partiendo del nivel más elemental en el desarrollo de la planificación de la comunicaciones internas y avanza hasta alcanzar el máximo grado de planificación y puesta en marcha del proceso comunicacional. En el texto se utilizarán como sinónimos las palabras organización, empresa y compañía.

Cabe mencionar que la comunicación interna es un ámbito en el que confluyen varias disciplinas: relaciones laborales, recursos humanos, relaciones públicas, ciencias de la comunicación y periodismo. Aunque ninguna de ellas logra abordar completamente el proceso sino que responde concretamente a acciones específicas.

Comunicación interna: claves para un plan exitoso conforma una serie de procedimientos interdisciplinarios para llevar adelante la estrategia general de la comunicación interna. A través de este compendio se brinda un panorama general pero simplificado de los conceptos desarrollados en materia de comunicación interna con el objetivo de que puedan orientar la práctica concreta en el ámbito de la organización.

Comunicación interna: claves para un plan exitoso está orientado a estudiantes, profesionales y personas que desean introducirse en la labor del responsable de comunicación interna, cubriendo en el campo de la comunicación empresarial una necesidad de los jóvenes profesionales que, animados por diversas teorías, desde la práctica deben sembrar y cosechar un sinnúmero de acciones comunicativas cuando intervienen en las organizaciones.

Con este espíritu, la editorial La Crujía junto a DIRCOM presenta una colección inédita de libros prácticos con el propósito de labrar el campo de la comunicación empresarial.

DIRCOM

lcrj³
LA CRUJÍA



Comunicación interna

Comunicación interna

Claves para una gestión exitosa

.....
Alejandra Brandolini
Martín González Frígoli
Natalia Hopkins

Brandolin, Alejandra

Comunicación interna : recomendaciones y errores frecuentes /

Alejandra Brandolin y Martín González Frígoli. - 1a ed. - Buenos Aires :

La Crujía, 2008.

128 p. ; 22x13 cm.

ISBN 978-987-601-057-3

1. Comunicación Interna. I. González Frígoli, Martín II. Título

CDD 651.7

Primera edición: mayo 2009

© La Crujía Ediciones

E-mail: editorial@lacrujialibros.com.ar

WWW.LACRUJIAEDICIONES.COM.AR

© Editorial DIRCOM

Rodríguez Peña 694 3 piso OF "F" (1020)

Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Argentina.

Tel: 54. 011. 52547337 y rotativas.

Coordinación de la colección: Gustavo G. Coppola.

Diseño: Ana Uranga B.

Corrección: Jorge Galeano

ISBN: 978-987-601-57-3

Impreso en Argentina

ÍNDICE	
--------------	--

PREFACIO

Comunicación interna y competitividad	7
--	----------

CAPÍTULO 1 - Comunicación, cultura, identidad

e imagen de la organización	9
--	----------

Comunicación vs. Información	9
------------------------------------	---

La comunicación organizacional	11
--------------------------------------	----

La comunicación como proceso cultural	14
---	----

Cultura, identidad e imagen corporativa	14
---	----

Hacia un concepto claro de comunicación interna	19
---	----

Áreas y disciplinas que intervienen en el ámbito de la comunicación interna	21
--	----

Rol del comunicador interno	23
-----------------------------------	----

CAPÍTULO 2 - Conceptos claves

de la comunicación interna	25
---	-----------

¿Qué es la comunicación interna?	25
--	----

La comunicación interna y la cohesión cultural	27
--	----

Quiénes y para qué utilizan la comunicación interna	29
---	----

El público interno	30
--------------------------	----

La instancia de recepción como prioridad	32
--	----

Clasificación y dirección de las CI	34
---	----

CAPÍTULO 3 - Planificación de las

comunicaciones internas	37
--------------------------------------	-----------

Cinco instancias necesarias	38
-----------------------------------	----

Señales de comunicación ineficiente	40
---	----

Requisitos para una CI efectiva	42
---------------------------------------	----

Instancia de Pre-Diagnóstico.	
Una aproximación a la organización	43
Instancia de Diagnóstico	45
Diferentes grados de Diagnóstico	47
Instancia de Planificación.....	59
Instancia de Ejecución del plan.....	67
Instancia de Seguimiento. Monitoreo.....	68
Algunas consideraciones	70
CAPÍTULO 4 - Mensajes clave	73
El carácter estratégico y funcional de los mensajes clave.....	73
CAPÍTULO 5 - Los canales de CI y su sinergia	85
Definiciones de canales de CI	91
La Red de facilitadores. Un canal y un nexo importante	101
Cómo armar una Red de facilitadores	103
La sinergia de canales.....	107
CAPÍTULO 6 - Problemáticas habituales de CI	111
CAPÍTULO 7 - Claves para el éxito de un plan de CI	121
Los autores	123
Bibliografía	127

I. Comunicación interna y competitividad

Como lo hicieron en su momento la publicidad, el *marketing* y las relaciones públicas, la comunicación interna está ganando su lugar dentro de la empresa contemporánea como una nueva y efectiva herramienta de gestión que mejora la competitividad organizacional y el clima de trabajo.

En este ámbito, las acciones de comunicación ya no tienen como mayor objetivo el reconocimiento y la recordación de las marcas de compañía por parte del público externo o la posición de la organización dentro de mercado, sino establecer comunicaciones efectivas con el público interno, que den sentido y claridad a la tarea que cada uno realiza y afiancen la identidad de la organización.

La clave es que la comunicación interna contempla, en primera instancia, al público interno (líneas operativas, mandos medios, gerentes y directores) como primer público destinatario para luego extenderse fuera del entorno de la compañía. De esta manera, el desarrollo de la comunicación interna unifica significados, proporciona claridad y sentido al trabajo, genera pertenencia y prepara a cada empleado como “vocero” de la organización a la que pertenece.

Con todo esto, puede afirmarse que contar con un buen plan de comunicación interna que se encuentre alineado con la estrategia global de la organización, puede incrementar el compromiso de los colaboradores y su productividad a través de un mejor clima laboral.

Acerca de este libro

Comunicación interna: claves para un plan exitoso pretende ser una guía sencilla de acción para estudiantes, profesionales y personas que desean introducirse en la labor del responsable de comunicación interna.

De esta manera, reúne conceptos claves partiendo del nivel más elemental en el desarrollo de la planificación de la comunicaciones internas y avanza hasta alcanzar el máximo grado de planificación y puesta en marcha del proceso comunicacional. En el texto se utilizarán como sinónimos las palabras organización, empresa y compañía.

Cabe mencionar que la comunicación interna es un ámbito en el que confluyen varias disciplinas: relaciones laborales, recursos humanos, relaciones públicas, ciencias de la comunicación y periodismo. Aunque ninguna de ellas logra abordar completamente el proceso sino que responde concretamente a acciones específicas.

En este sentido, ***Comunicación interna: claves para un plan exitoso*** conforma una serie de procedimientos interdisciplinarios para llevar adelante la estrategia general de la comunicación interna. A través de este compendio se brinda un panorama general pero simplificado de los conceptos desarrollados en materia de comunicación interna con el objetivo de que puedan orientar la práctica concreta en el ámbito de la organización.

Al final de este libro se presentarán problemáticas identificadas en distintas auditorías realizadas y una serie de consejos a tener en cuenta para un plan exitoso de comunicación interna.

Comunicación vs. Información

La información es un conjunto organizado de datos procesados que se refieren a un tema o hecho determinado. Dicho conjunto organizado de datos debe cumplir ciertas características para constituirse como información. Estas características son:

- Significado (semántica).
- Importancia (relativa al destinatario).
- Vigencia (relativa al tiempo y al espacio).
- Validez (relativa al emisor).

Además debe ser oportuna, completa, veraz, relevante y estar actualizada.

El acto de informar es la actividad por la cual se transmite conocimiento.¹ Esta transmisión de información representa únicamente el contenido de los mensajes, es decir, aquello que se quiere que otro sepa (destinatario).

La comunicación es el proceso a través del cual se le otorga sentido a la realidad. Comprende desde la etapa en el que los mensajes fueron emitidos y recibidos, hasta que alcanzaron a ser comprendidos y reinterpretados desde el punto de vista de la recepción.

.....
1. Machlup, 1962.

En el modelo de comunicación intervienen diferentes factores: emisor, receptor, mensaje, canal, respuesta, ruido, barreras y puentes. El emisor emite un mensaje a través de un canal al receptor. En dicho proceso puede haber ruido (estímulo que se interponga en la transmisión del mensaje) y barreras que lo dificulten, para lo que será necesario utilizar puentes para facilitar la comunicación. Necesariamente para que el proceso comunicativo exista y no sea meramente un proceso informativo debe existir una reinterpretación del mensaje emitido por parte del receptor, fruto de sus vivencias y experiencias previas.

En otras palabras, la comunicación implica un proceso de comprensión por parte del receptor, una respuesta que puede ser un cambio de actitud o un modo de pensar.

Existen diferentes formas de comunicar ya que aunque no digamos nada, corporal, gestual y actitudinalmente también comunicamos.

La comunicación verbal: es la que utiliza a las palabras y el lenguaje como código. Puede ser oral y/o escrita. Es importante en este tipo de comunicación tener en cuenta al receptor en el uso de las palabras ya que, por ser códigos con significados inexactos o por tener varios significados y connotaciones puede dar lugar a diferentes interpretaciones o fracasar por haber utilizado palabras que el receptor desconoce.

La comunicación no verbal: es la que utiliza lo corporal y gestual como código. Incluye a los movimientos y los gestos y al manejo de los objetos, materiales, tiempo y espacio cuando nos comunicamos verbalmente. Está íntimamente ligada a lo cultural y su utilización no es intencional o conciente, pero sí sumamente decisiva.

La comunicación integrada: utiliza ambos tipos de comunicación. Su eficacia radica en que posee la coherencia de lo verbal y lo no verbal.

Para concluir, el acento en comunicación no hay que ponerlo en lo que se quiso comunicar sino en lo que el receptor comprendió sobre lo comunicado. Por ese motivo, pensar en la comunicación implica abarcar la totalidad del proceso, y analizar y crear estrategias para que los mensajes lleguen a los públicos destinatarios y sean comprendidos adecuadamente. En este sentido, la falta de comunicación genera incertidumbre, mientras que el exceso de información provoca indiferencia.

La comunicación organizacional

Las organizaciones comunican en todo momento, desde cuando emiten mensajes hasta cuando callan. Por eso es importante no dejar librada al azar la comunicación en una compañía.

Asimismo, un vacío de comunicación tiende a ser completado, tendiendo a la generación de rumores.

Los procesos comunicacionales son los que sostienen a las organizaciones como una red intrincada de relaciones, donde intervienen diferente actores. Es por ello que dentro de una organización se pueden identificar dos tipos de formas de comunicación según a quién esté destinada, la comunicación externa y la comunicación interna.

La comunicación externa es la que está dirigida al público externo de la organización, es decir, a todos aquellos con los que la organización tiene algún tipo de vínculo, sin formar parte éstos de la compañía.

Por su parte, la comunicación interna, es la que está destinada al público interno de la organización. Y por ser el tema central de este texto, es la que a continuación se va a desarrollar y profundizar.

La nueva concepción de la empresa establece a la comunicación interna como un instrumento indispensable para lograr mayor competitividad, compromiso y consenso dentro de toda la estructura organizativa.

Es así que una buena comunicación interna es un punto estratégico en la vida de las organizaciones. Y hacerlo eficazmente se traduce en mayor productividad y armonía dentro del ámbito laboral. En este contexto, el comunicador debe poner sus habilidades al servicio de la gestión organizacional de la empresa, elaborando planes integrales y estrategias que apunten a la transformación, a la optimización de lo existente en materia de comunicación o a su mejora.

La figura piramidal del organigrama clásico basado en niveles de jerarquía plantea serias dificultades para entender la dinámica de los procesos comunicacionales y de circulación de significados en las organizaciones. Es por ese motivo que se adopta el concepto de organización como “red de conversaciones” ya que parece ofrecer mejores herramientas para comprender cómo circulan los mensajes y cómo las relaciones entre sus miembros se basan en la interacción y en la comunicación.

A través de este concepto se establece que una nueva organización surge a partir de un proceso conversacional. Esto implica que todo lo que sucede, sucede a través de conversaciones, es a través de ellas que definen la organización y la sostienen en el tiempo, a la vez que delimitan su interior y exterior.

La permanente vinculación de la empresa con el entorno social, hace que se priorice estratégicamente, la gestión de los

valores a través de la comunicación como puntos diferenciadores y competitivos.

Esto lleva a poner en relieve el ordenamiento de la circulación de los mensajes en el interior de la organización ya que al estar todos sus elementos y actores interconectados, un pequeño mal entendido de significado puede resultar perjudicial para el proyecto empresarial. Por ese motivo, es importante la idea de integrar todas las acciones de comunicación en un espacio único o en la gestión coordinada de todos los recursos.

En la era de la desmaterialización, de la preponderancia de lo intangible, la comunicación y los valores son la nueva materia de intercambio. Las organizaciones producen significados. Lo que circula y se intercambia ya no son productos o servicios, sino los valores que vienen asociados a ellos e identifican a la organización.

De este modo, las organizaciones se consolidan así como sujetos sociales que emiten y reciben mensajes diversos y, por lo tanto, requieren establecer un orden y un control sobre los discursos que circulan. De aquí la relevancia que adquiere la planificación de la comunicación que se impone en el ámbito organizacional como figura esencial y protagónica.

Por eso, la competitividad ya no se orienta sólo en vender productos a los consumidores, sino que se busca ofrecer a todos los públicos de interés² de la organización la mejor propuesta.

.....

2. También se denomina a los públicos de interés como *stakeholders*. Esta clasificación incluye a todas las personas que pueden afectar o son afectados por las actividades de una empresa.

La comunicación como proceso cultural

Las personas somos sujetos tales que necesitamos disponer de información suficiente para reducir la incertidumbre propia de la vida, también en el aspecto profesional de ésta. La importancia de una cultura basada en la comunicación como proceso, y en la confianza como resultado, radica en lograr que todos se sientan legitimados para dialogar, esperar y exigir esa información. Lo primero que debe tenerse en cuenta es que se trata de procesos culturales y que, por lo tanto, sólo pueden implementarse gradualmente y a mediano plazo.

Uno de los riesgos principales de no incorporar la comunicación como proceso cultural es la falta de motivación de quienes integran el público interno, lo que sería un síntoma propio de una cultura de la desconfianza. Es difícil confiar en medio de la ignorancia y los rumores.

Llamamos rumores a toda aquella información que circula dentro de la organización, que es entendida como no formal. Aquel miembro que cuente con este tipo de información detentará una situación de poder, respecto de los restantes miembros de la organización, sin importar qué posición ocupe dentro de la estructura jerárquica formal de la misma.

En esos contextos, lo más probable es que las motivaciones personales difícilmente coincidan, en todo o en parte, con las motivaciones de la organización.

Cultura, identidad e imagen corporativa

Partimos de una concepción de la organización como red de conversaciones,³ donde los límites en realidad no son físicos

.....
3. Fernando Flores, 1994.

sino lingüísticos, ya que quién pertenece o no a la empresa es una decisión que se ejecuta mediante declaraciones, contratos, discursos.⁴ Esta organización construida mediante promesas mutuas y compromisos crea una identidad que trasciende a las personas y se crea a sí misma mediante la comunicación.

La **cultura organizacional** es un grupo complejo de valores, tradiciones, políticas, supuestos, comportamientos y creencias esenciales que se manifiesta en los símbolos, los mitos, el lenguaje y los comportamientos y constituye un marco de referencia compartido para todo lo que se hace y se piensa en una organización.

A su vez es un proceso, entendido como fases sucesivas de un fenómeno compartido por todos los miembros de la organización, a partir del cual se genera sentido. Esto implica reconocerla como un emergente, lo cual no excluye su condición de relativamente estable, ya que la noción de proceso alude tanto a la idea de cambio constante como a la de dicha estabilidad.

Además, otorga a sus miembros la lógica de sentido para interpretar la vida de la organización, a la vez que constituye un elemento distintivo que le permite diferenciarse de las demás organizaciones.

Los elementos de la cultura organizacional están dados por los caracteres del entorno compartidos; tecnología, hábitos y modos de conducta; cargos y funciones; roles; ritos, ceremonias y rutinas; redes de comunicación; sistema de valores, mitos y creencias.

.....
4. Rafael Etcheverría, 1995.

En tanto recurso en sí misma, la cultura organizacional contiene elementos con aptitud para construir, transformar y generar condiciones organizacionales, hallándose entonces en el dominio de las capacidades existentes y por lo tanto en el de la autoorganización.

La **identidad** es la suma de las características particulares que reúne una empresa y que la diferencian de otras. Esto está relacionado con los modos de hacer, de interpretar y de enfrentar las diferentes situaciones que se presentan cotidianamente en el ámbito de la empresa. Básicamente, la identidad se manifiesta a través de la cultura organizacional,⁵ la misión, visión y valores que promueve y el patrón de comportamientos que la caracteriza. La cultura es una red de significados que cuanto más compartidos y arraigados estén en el quehacer cotidiano de todos sus integrantes, más fuerte y sólida será su identidad.

Por otro lado, la **imagen** es el conjunto de percepciones que se generan en el público a partir de lo que la compañía demuestra; es decir, a partir de su identidad. La identidad se forja dentro de la empresa; la imagen, en la mente de los públicos.

Existen muchas confusiones en cuanto al concepto de “imagen” relacionado con la empresa. Puesto a que la imagen no se constituye simplemente de elementos visuales, sino que estos forman parte de un gran conjunto de significantes que conforman la imagen corporativa. Siguiendo a Costa, “la imagen es la representación mental de una organización que tiene la capacidad de condicionar y determinar las actitudes del entorno social con la empresa”.⁶

.....
5. Daniel Scheinsohn, 1997.

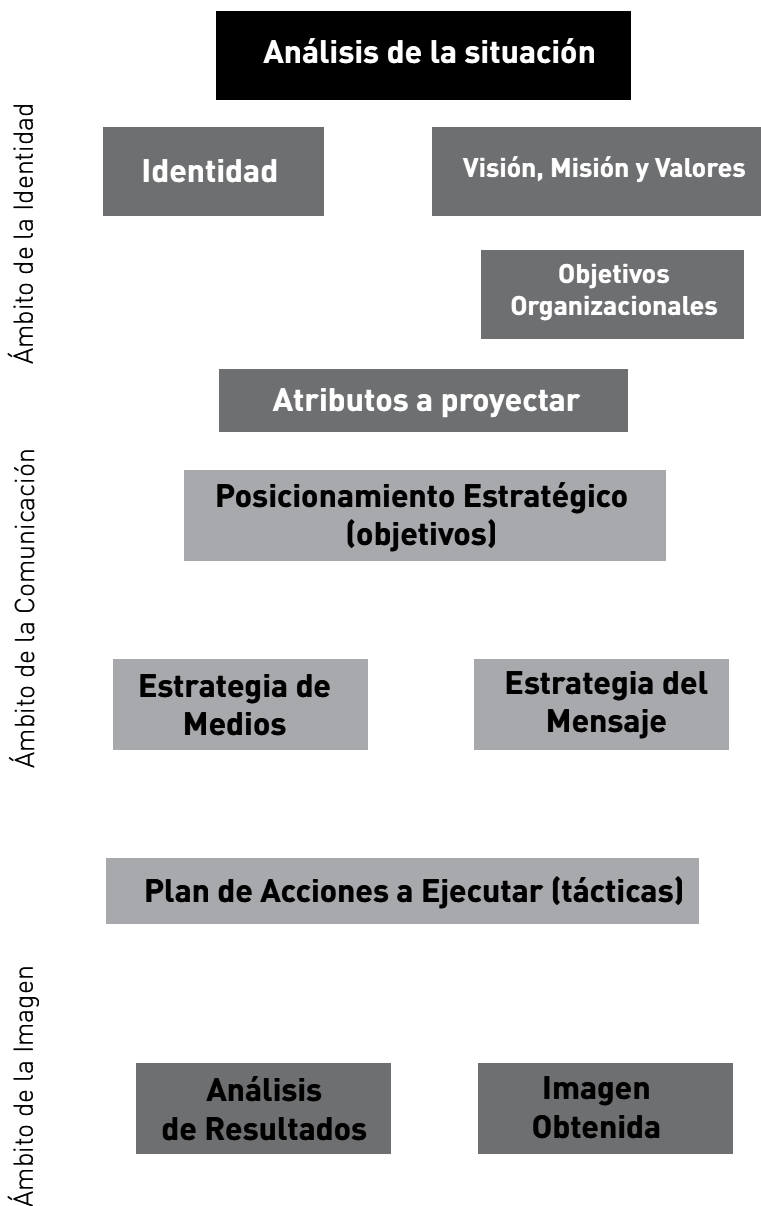
6. Joan Costa, 1999.

Si se pudiera descomponer este concepto, partiríamos desde el principio de que no sólo lo que se ve es imagen (como el *marketing* o la publicidad), sino también integra lo que la empresa hace, cree y comunica (sus mensajes) y que, en conjunto, forman parte de la identidad. Además, estas cuestiones activan una representación mental en los diferentes públicos acerca de cómo es esa compañía. Como resume Daniel Scheinsohn es “*la imagen mental que los diferentes públicos elaboran acerca de la empresa*”.⁷

En otras palabras, la imagen es el registro público, la interpretación que tiene la sociedad de cómo es la empresa a través de las acciones que lleva cabo. En este sentido, cobran importancia diferentes aspectos: los mensajes institucionales que se imparten y la forma en la que la compañía lleva adelante sus actos. En este contexto, la coherencia y la incoherencia en estos aspectos tienen valor de significación –positivo o negativo– en la construcción de la imagen y los efectos de sentido que ocasiona en los diferentes públicos.

En este sentido, tanto la comunicación interna como la externa asumen una función elemental en esta construcción de la identidad y de la imagen de la organización. De este modo, si los mensajes están contemplados dentro de un plan de comunicación que ordene y establezca criterios para todas las comunicaciones corporativas (externa e interna) basándolos en una lógica estratégica, se pueden reforzar ideas que promuevan una interpretación más próxima a la imagen que la empresa desea plasmar en sus públicos.

.....
7. Op. cit.



Hacia un concepto claro de comunicación interna

Como ya dijimos al principio, la comunicación es lo que mantiene viva a la organización y en constante creación. En una empresa todo comunica. Éste es el primer postulado y es uno de los motivos por los cuales se puede afirmar con seguridad que no existen empresas sin comunicación interna. La dirección general, los gerentes, los mandos medios, los empleados, hablan, interactúan, conversan, hacen comentarios y hasta en sus gestos comunican dentro y fuera de los ámbitos de trabajo.

De esta manera, la comunicación interna asume uno de los roles más importantes dentro de la gestión empresarial y es el de generar confianza entre todos los empleados hacia el proyecto de trabajo que se realiza dentro de la organización y reproducir su cultura.

Aunque el postulado de que “todo comunica” no significa que la información que se transmita sea la más indicada para el crecimiento de una empresa. Por el contrario, las empresas que libran al azar las cuestiones de comunicación deben enfrentar serios problemas. A partir de la falta de planificación en la circulación de mensajes, se producen malos entendidos, rumores y equivocaciones por no contar con fuentes oficiales que provean comunicaciones. La fluidez en la red de conversaciones y el consenso en los significados que circulan son fundamentales para crear una cultura y una identidad fuertes.

De este modo, la circulación de mensajes informales –sin confirmación oficial– contribuye a erosionar la identidad de la empresa, desgastando su credibilidad. En este contexto, el rumor corre de boca en boca y como una bola de nieve crece y se apropia de todos los espacios de comunicación dentro de la empresa.

Esta imagen parece ser caótica y exagerada, pero es muy habitual dentro de las organizaciones que no cuentan con una planificación de sus comunicaciones. Otro error muy frecuente dentro de las compañías es creer que el poner en marcha un canal de comunicación será suficiente para satisfacer las demandas de comunicación.

Es así que muchos gerentes deciden implementar un *house organ* o un *newsletter* y con mucho entusiasmo invierten presupuesto en insumos para producirlo y hacérselos llegar a sus empleados. Pero, para sorpresa de ellos —y no tanta—, muchas veces la información no llega porque no se distribuye correctamente, no se lee, no interesa o si bien el canal funciona, no llega a cubrir las necesidades de los empleados.

Allí los porqués pueden ser muchos, hay múltiples razones para que un canal de comunicación no funcione. Igualmente, estos esfuerzos en vano se podrían haber evitado si se hubiera partido del **diagnóstico de comunicación interna** como una instancia previa a la implementación de alguna acción específica de comunicación.

Esto es, suponiéndose que una empresa debe ir cada tanto a un médico para que le ofrezca un diagnóstico de su situación y a partir de los síntomas detectados pueda confeccionar un plan estratégico de comunicación.

En ese contexto, el comunicador revela un diagnóstico que se construye a partir de los distintos puntos de vistas de los empleados y de los canales que se utilizan acerca de las necesidades, falencias u oportunidades de mejora en materia de comunicación. De esta instancia de diagnóstico, el comunicador podrá delinear un *plan estratégico de comunicación interna* que responda a esa realidad y que mitigue las disfunciones detectadas.

El plan estratégico establece una práctica efectiva de la comunicación interna, puede incluir un canal de comunicación o varios. Asimismo es una forma de crear un buen clima de trabajo y establecer una forma de actuar acorde con los requerimientos del proyecto empresarial y del plan de negocios de la compañía.

Por otro lado, en el ámbito de la empresa se debe tener en claro quienes serán los responsables de las acciones de comunicación interna teniendo en cuenta no solo su competencia sino también su campo de acción. Esto se debe a que muchas veces la comunicación está presa por ser voluntad de muchos y responsabilidad de pocos lo que genera imprecisiones a la hora de establecer acciones claras.

También es importante mencionar que habitualmente se vuelca en la comunicación interna la responsabilidad de resolver cuestiones que exceden a su función. Por ejemplo, si la gestión empresarial no es sólida en cuanto a sus políticas comerciales e institucionales, la comunicación interna no puede mejorar las falencias que esto puede generar.

Un factor clave es que todos los integrantes de la empresa acompañen el proyecto de comunicación interna a partir de aportes, sugerencias y que adopten una actitud comunicativa en donde escuchar sea tan importante como comunicar.

Áreas y disciplinas que intervienen en el ámbito de la comunicación interna

La comunicación interna si bien es considerada como una herramienta de gestión muy útil para el *management* muchas veces no tiene definida su área de desarrollo en el ám-

bito corporativo. Tal es así, que el área que asume esta responsabilidad varía en cada compañía: Recursos Humanos, Relaciones Institucionales, Comunicación o Marketing, entre otras.

Además, en muchos de estos casos, como estos sectores no tienen como única misión resolver las cuestiones de comunicación interna, estas tareas son reducidas en la sola implementación de algún canal aislado que satisfaga los deseos de comunicar sin ninguna previsión de su funcionamiento. Esto desemboca en una falta de estrategia y un desaprovechamiento de los recursos.

Por eso, resulta fundamental incluir a la comunicación interna dentro del organigrama de la compañía, designar recursos, presupuesto y además, trabajar en un plan integral que se alinee con los objetivos económico y productivos que se desea alcanzar.

Existen varios perfiles profesionales que juegan dentro de la comunicación interna. Aunque presentan competencias en un grado incompleto. Por ello, es necesario pensar en un abordaje interdisciplinario en el que puedan confluir diferentes puntos de vista y aspectos para hacer más eficiente la conformación del proyecto de comunicación interna.

- Relaciones públicas
- Relaciones institucionales
- Comunicación social
- Periodismo
- Recursos humanos
- Marketing
- Relaciones laborales
- Rol del comunicador interno

Rol del comunicador interno

Todo comunicador abocado a la comunicación interna tiene como rol desarrollar estrategias integrales y detectar problemas en la comunicación entre los miembros de una organización, las áreas y entre los diferentes niveles de mando.

Para ello se ponen en marcha cuatro pasos fundamentales: el diagnóstico, la planificación, la ejecución del plan y su seguimiento. Estas instancias forman un continuo en la actividad del comunicador, y es permanente porque las realidades de las organizaciones se encuentran en procesos de cambio continuo y el plan debe ajustarse a esas modificaciones.

Todo comunicador interno además, debe poseer ciertas características y competencias por el rol que desempeña:

- Habilidad para crear relaciones efectivas (que inspiren confianza y respeto).
- Tener una visión holística de la organización y gestionar la comunicación de manera transversal.
- Habilidad para la redacción y la oratoria.
- Saber escuchar.
- Innovador y creativo.
- Saber identificar líderes y facilitadores de la comunicación entre los miembros de la organización.
- Habilidad para interpretar la realidad.
- Intuición.
- Perfil de líder.
- Habilidad para formar a otros comunicadores.
- Competencia a nivel gestión de la organización. Es decir, debe conocer la realidad de la empresa, sus productos, etc.

Para concluir, las estrategias que el comunicador interno desarrolla responden a un doble sentido: uno en función del desa-

rollo y optimización de los canales de la comunicación interna y el otro a fin de promover un cambio cultural a largo plazo; labor que logrará cumplir haciendo uso de sus competencias y habilidades.

-
- La comunicación es el proceso a través del cual se le otorga sentido a la realidad. Comprende desde la etapa en que los mensajes fueron emitidos y recibidos, hasta que alcanzaron a ser comprendidos y reinterpretados por el destinatario.
 - La comunicación organizacional asume una función elemental en la construcción de la cultura, la identidad y la imagen corporativa.
 - El comunicador interno además de poseer las competencias y habilidades requeridas por su rol debe gestionar la comunicación interna con un doble sentido: optimizar los canales y promover un cambio cultural.
-

CAPÍTULO 2

Conceptos claves de comunicación interna

¿Qué es la comunicación interna?

La **comunicación interna** es una herramienta de gestión que también puede entenderse como una técnica. Puede ser también un medio para alcanzar un fin, en donde la prioridad es buscar la eficacia en la recepción y en la comprensión de los mensajes. Es la comunicación específicamente dirigida al público interno, al personal de una empresa, a todos sus integrantes y que surge a partir de generar un entorno productivo armonioso y participativo.

Por ese motivo, se puede afirmar que las temáticas abordadas desde las comunicaciones internas tienen como principal eje el generar motivación para los recursos humanos, hacer que el personal se organice y enfoque su trabajo de acuerdo con los objetivos éticos y productivos de la compañía.

Así como también, intenta estrechar los vínculos entre los diferentes sectores y niveles de mando de manera que esa relación sea capaz de retener a los empleados calificados dentro de la empresa, ofrecer un buen clima de trabajo y responder a las expectativas e inquietudes que sus integrantes presentan.

A grandes rasgos, la comunicación interna permite:

- **Generar la *implicación del personal*.** Promover el compromiso de todos los empleados para alcanzar objetivos asumidos por la compañía impulsando el trabajo en equipo.

- **Armonizar las acciones de la empresa.** Evitar oposición y discrepancia en la actuación cotidiana a partir del diálogo y la comunicación con las diferentes áreas y niveles de mando.
- **Propiciar un cambio de actitudes** (saber, poder, querer). A partir del conocimiento del rumbo de la empresa, se puede alcanzar una actitud positiva con cierta independencia que posibilite la toma de decisiones individuales y/o grupales para alcanzar las metas propuestas por la empresa.
- **Mejorar la productividad.** Al generar una comunicación interna clara, todos los empleados conocen los objetivos y están en condiciones de desempeñar su labor orientada a mejorar sus niveles productivos.

Las comunicaciones internas pueden adoptar diferentes canales de acuerdo con la estrategia global en materia de comunicación corporativa que la empresa quiera poner en marcha. Aunque, deben estar enmarcadas y delineadas dentro del **plan de gestión** y no configurarlas como una actividad alejada del *management*.

Por ese motivo, se puede afirmar que hacer comunicaciones internas no significa realizar un *house organ*, por ejemplo, ésa sería una única herramienta puesta al servicio de las comunicaciones internas especificada dentro del plan de comunicación de la empresa.

En este sentido, cabe afirmar que todas las empresas poseen comunicación interna ya sea a través de un canal formal o informal, legitimadas o no dentro de su plan de comunicación. Esto se debe a que toda empresa, como ámbito de interrelación entre personas, genera formas de comunicación tanto en sus silencios y omisiones como en la planificación de los mensajes.

Es clave comprender entonces, que todo vacío de comunicación de alguna forma será llenado, compensado por los diferentes actores –empleados, proveedores, familiares– de acuerdo a su nivel de comprensión, compromiso o cercanía con el asunto, a partir de certezas, especulaciones o imprecisiones. De esta manera, los ruidos (rumores, malos entendidos) en las comunicaciones internas podrán resultar ensordecedores y difíciles de erradicar si no son contrarrestados con un plan de comunicación convincente que tienda a resolver dichos problemas.



La comunicación interna y la cohesión cultural

La empresa como espacio de interacción entre personas es generadora de su propia cultura. Esto quiere decir que es formadora de hábitos, creencias, modos de pensar, comportamientos, valores, entre otros componentes sociales.

En este contexto, las comunicaciones internas son una base activa en la consolidación y construcción social de la cultura de la empresa. Esto se produce a partir de la circulación de mensajes claves hacia sus empleados: misiones, funciones, objetivos, valores, filosofía, entre otros. Y que, al mismo tiempo, deben estar traducidos e incorporados en los modos de actuar de la empresa para que no surjan contradicciones entre el decir y el hacer.

De este modo, las comunicaciones internas resultan un motor para las acciones de las personas, ya que las motiva, las mantiene al corriente de los éxitos y fracasos de la compañía y traza

una línea de acción. Esto asegura que las metas y objetivos organizacionales sean bien comprendidos por todos.

La comunicación interna establece una forma de compromiso del empleado con las formas de actuar de la organización y al mismo tiempo, resulta un marco integrador y de cohesión social.

Entonces, en la empresa resulta importante saber qué, cómo y cuándo ya que esto es un factor determinante en la forma de construir una cultura sólida que aporte al crecimiento de la organización. No debe olvidarse que el primer objetivo de la comunicación interna es fortalecer e integrar en todos los niveles una cultura de empresa fuerte.



La cultura debe ayudarse de la comunicación interna para generar el espacio participativo en el que se puedan consolidar valores compartidos por toda la empresa.

Quiénes y para qué utilizan la comunicación interna

En el ámbito de la comunicación interna existen diferentes sectores, líneas de mando que pueden asumirse como emisores y responsables de este recurso comunicacional. Aunque revisiten diferentes propósitos.

- **Alta dirección:** en estos espacios la CI se orienta a alcanzar objetivos más amplios dentro de la empresa. En este sentido, apuntan a potenciar procesos productivos, sociales y económicos. Puede resultar una herramienta para fomentar la cultura, la identidad, la competitividad, la integración y participación de los empleados del proyecto empresarial y los objetivos institucionales.

Errores frecuentes: un mal desarrollo de la CI por este sector puede provocar que se pierdan de vista los objetivos que la empresa se propuso alcanzar propiciando en algunos casos la fractura entre sectores, fallas en los procesos, errores de procedimientos o malestar y confusión de lineamientos entre los mandos medios.

- **Líneas de mando medio:** la CI utilizada por los mandos medios puede resultar de utilidad para fomentar el trabajo en equipo, definir objetivos de los puestos: ya sea tareas, responsabilidades, procedimientos puntuales; estimular el desarrollo y aprendizaje del equipo, favorecer la transversalidad y evaluación del resultado.

Errores frecuentes: una mala utilización de la CI por los mandos medios puede generar deficiencia en el desempeño de trabajo, contradicción en los procedimientos, desestímulo de la participación para la corrección de procesos que estén fallando y alimentar una cultura verticalista.

- **Recursos humanos** (empleados en general): la CI es de suma utilidad para generar mayor participación y fomentar la integración de los empleados. Permite estimular el trabajo en equipo y detectar y corregir fallas dentro del proceso productivo. Asimismo, genera un clima de trabajo en el cual el empleado se siente escuchado, valorado y estimulado. Además, conforma el “ser” –aspectos personales– y el “hacer” –aspectos de trabajo– de cada empleado.

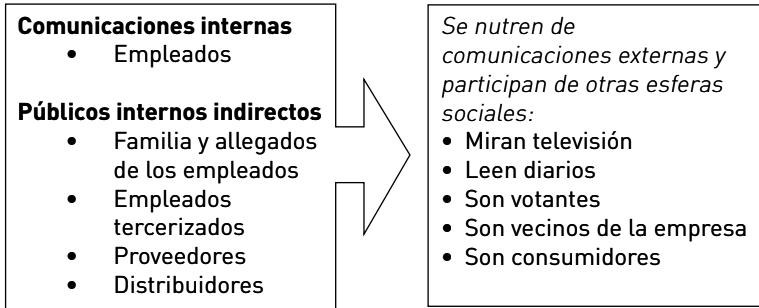
Errores frecuentes: una mala CI puede fomentar la falta de armonía, un clima tenso, rumores, malestar y errores de procedimiento dentro de las tareas efectuadas.

El público interno

Los recursos humanos son los principales destinatarios de las comunicaciones internas, aunque no son los únicos. También se pueden considerar a los trabajadores tercerizados, a la familia de los empleados, a los accionistas y a los proveedores que también forman parte del público interno, de una forma indirecta.

Todo este conglomerado de personas que conforman el ámbito interno, también actúan fuera de la empresa. Es por eso que se pone en juicio cuánto de público externo hay en el público interno. Esto quiere decir que si bien se considera a los empleados como parte de una realidad interna –la de la empresa– una vez transcurrida la jornada laboral ellos desarrollan otras actividades por fuera: miran televisión, leen diarios, participan en los comicios, son consumidores, son vecinos de la empresa o activistas de organizaciones no gubernamentales.

Esquema de públicos de la comunicación interna



Así, por más que las comunicaciones internas ofrezcan un panorama de lo que sucede en la empresa no deben estar alejadas de lo que se comunica externamente porque, en definitiva, el público interno también es externo. De esto se desprende un requisito fundamental, que es establecer una **comunicación coherente** en ambos sentidos para poder reflejar una imagen sólida.

Al mismo tiempo, la posición pendular de los miembros –como dentro y fuera de la empresa– goza de cierta ventaja ya que ellos actúan también como emisores del mensaje y las conductas que la organización quiere comunicar. A su vez, esta comunicación hacia el público externo resultará más confiable justamente por razones de proximidad y cercanía, y porque los empleados tienen la posibilidad de conocer la realidad de la empresa “de cerca”. De esta manera, el público interno se transforma en el primer vocero de la compañía hacia otros públicos de interés.

La inclusión de los públicos de interés está íntimamente relacionada con la naturaleza de los mensajes. Hay situaciones en las que es necesario incluir a todo el conjunto de público interno –directo e indirecto–.

Un caso emblemático es la divulgación de las conductas éticas, la visión y los valores de la empresa. En estos casos, por lo general, se tiende a hacer comunicaciones extensivas a las familias de los empleados y proveedores, para que se logre la implicancia y compromiso tanto en el ámbito interno como externo, favoreciendo a una actitud homogénea.

En la actualidad hay empresas que consideran al cuidado del medioambiente como parte fundamental de sus valores. Más aún, aquellas organizaciones que certifican sus procesos bajo la norma ISO 14000. En esos casos, el proceso de aprobación requiere que toda la cadena de proveedores certifique sus procesos. Por ese motivo, cuidan cada segmento de la cadena productiva para que no irrumpa con esta premisa, ya que si un proveedor resultara implicado en una conducta perjudicial para el medioambiente se transformaría en un punto contradictorio.

Es común, por otro lado, que las normas de calidad propias de la empresa tengan como principal destinatarios sólo a los empleados. No obstante, hay casos en los cuales el sistema de gestión de la calidad involucra también a proveedores y distribuidores como eslabones críticos en la cadena de valor.

La instancia de recepción como prioridad

Una buena política de comunicaciones internas debe ser comprendida como una **comunicación de dos vías**. Por un lado, la comunicación impartida por la compañía y que es transmitida de acuerdo con sus planes estratégicos de comunicación implica una **codificación**, es decir, definir qué se comunicará, cómo se lo expresará y con qué intención, con el objetivo ideal de generar empatía.

Por otro lado, estos mensajes son **transmitidos** a un **destinatario** que los decodifica e interpreta y a partir de ahí, elabora una respuesta o **feedback**. Éste es el resultado de una comunicación exitosa.

Es por eso que la comunicación interna no debe entenderse como un proceso en una sola dirección, sino que debe verse como un camino de ida y vuelta (*feedback*) o de dos vías, a fin de conocer y satisfacer las necesidades y objetivos (tanto del emisor como del receptor).



En resumen, los puntos cardinales de la comunicación interna que hay que reconocer son:

- La **comunicación** es un proceso continuo porque se reciben y envían mensajes en forma permanente. Porque el público interno está dando impresiones sobre su empresa ante todas las personas con quienes se relaciona, todos los días, a cada minuto. Y es donde se pone de manifiesto el estilo de empresa.
- Para lograr la **oportunidad del mensaje** es necesario tener una mentalidad a largo plazo y asegurarse que el mensaje llegue a su destino en forma apropiada para alcanzar los objetivos previstos.
- También se debe tener en cuenta que lo que se cree o se intenta comunicar no es comunicación. Lo importante

es el mensaje que se recibe, cómo se interpreta y cómo se actúa por él. **La clave es la comprensión del mensaje.**

- Y no todo lo que se comunica es asimilado por el receptor. La gente tiende a leer y comprender una mínima proporción de los mensajes que recibe. La **respuesta al mensaje** es parte de una buena retroalimentación o *feedback*.

Consecuencia de la comunicación de	
Dos vías	Una vía
<ul style="list-style-type: none"> • Clima colaborativo • Seguridad • Mayor compromiso • Genera independencia (<i>empowerment</i>) • Mayor eficacia en la tarea 	<ul style="list-style-type: none"> • Clima de tensión • Mayor nivel de inseguridad • Genera dependencia • Posible ineficacia • Fomenta el rumor

Clasificación y dirección de las CI

En la empresa como ámbito de interrelación de personas se producen las más diversas formas de comunicación. En este sentido, se pueden distinguir las formales y las informales como dos grandes grupos.

La comunicación formal: es una forma de comunicación que aborda temas laborales principalmente. Es planificada, sistemática y delineada por la organización. Por lo general, utiliza la escritura como medio de expresión y canales oficialmente instituidos. Suele ser más lenta que la informal ya que requiere del cumplimiento de las normas y tiempos institucionales.

La comunicación informal: es una forma de comunicación en la que se abordan aspectos laborales, que no circula por los

canales formales. Utiliza canales no oficiales (conversaciones entre compañeros de trabajo, encuentros en los pasillos, baño, cafetería, ascensor, entre otros). Tiene la ventaja de divulgarse de manera más veloz que la formal. Puede generar malentendidos y resultar una usina de rumores. Según Knapp, el **rumor** es una “declaración formulada para ser creída como cierta, relacionada con la actualidad y difundida sin verificación oficial”.⁸ La comunicación informal no debe confundirse con el canal informal. Por caso, un desayuno de trabajo es una reunión informal pero la comunicación impartida puede no ser informal ya que proviene de un responsable de la empresa quién está comunicando formalmente algún tema.

DIRECCIONALIDAD

- **Descendente:** es aquella comunicación que se genera en las áreas directivas de la empresa y desciende utilizando los canales oficiales. Persigue el objetivo de que todos conozcan y entiendan los principios y metas de la organización, lograr credibilidad y confianza, extender la idea de participación, agilizar los canales de transmisión de la información, fortalecer los roles jerárquicos y favorecer y hacer operativa la comunicación.
- **Ascendente:** está dirigida de abajo hacia arriba dentro del organigrama de la empresa, hacia sectores gerenciales, mandos medios, etc. Los empleados tienen la posibilidad de expresar sus puntos de vista acerca del trabajo que realizan o sobre sus responsables, aunque esto crea un clima de tensión y algunas dificultades, sirve para mejorar las acciones. El objetivo es que todos se sientan

.....
8. Knapp R., *A Psychology of Rumor*, Public Opinion Quarterly, 1944.

protagonistas de la actividad y de los objetivos corporativos, que afloren energías y potencialidades, fomenta ideas y estimula el consenso.

- **Oblicuas o transversales:** se da no sólo entre los niveles jerárquicos, sino también con las distintas áreas de la organización, las cuales comparten funciones. Son muy comunes en las organizaciones que tienen estrategias globales y de alta participación de los diferentes sectores. Tienen el compromiso de modificar ciertos comportamientos, elevar el espíritu de trabajo en equipo, aumentar el rendimiento, ganar en eficacia y satisfacción, incrementar la competitividad y dinamizar el potencial creativo y la innovación.

En suma, estos tres sentidos forman parte de la multidireccionalidad necesaria para realizar una comunicación eficaz.

- La comunicación interna es una herramienta de gestión que busca la eficacia en la recepción y en la comprensión de los mensajes orientados al público interno.
 - Apunta a generar un buen clima de trabajo propiciando un cambio de actitudes e implicación en función de mejorar la productividad de los empleados.
 - Tanto la alta gerencia, mandos medios como los empleados utilizan e imparten comunicación interna.
-

Planificación de las comunicaciones internas

Desarrollar la comunicación interna resulta aún mucho más difícil que la comunicación externa porque el público interno conoce “de cerca” la organización a la cual pertenece, conoce sus defectos, sus carencias, sus problemas. Por ese motivo, el público interno tiende a ser hipercrítico, descreído, desconfiado, escéptico y desafiante. Incluso a veces puede mostrar reticencia o descreimiento sobre la efectividad de los recursos de comunicación.

Por eso, la implementación exitosa de una estrategia de comunicación debe partir de un **plan de comunicación** interna bien diseñado y correctamente realizado, lo que ayuda a mantener unida a la organización y permite producir mejores resultados que se perciben en la mayor eficiencia en la comunicación entre sectores y por el mejor clima laboral.

En este sentido, la visión y los valores compartidos por toda la organización aseguran la coherencia de las decisiones y representan uno de los cimientos del plan. Sin esta participación, sin esta comunicación de los hechos que se retroalimentan, no hay credibilidad, condición básica para el éxito de toda comunicación.

El mayor patrimonio de una organización, además de su imagen externa, es la confianza de los empleados en sus jefes y también en sus pares, la confianza de éstos en la organización y la de ambos en lo que brindan al público. Por ese motivo, un

exitoso plan de comunicaciones internas exige un buen plantel de comunicadores internos.

Por eso, uno de los primeros pasos para realizar una estrategia de comunicación interna es el de la investigación y el análisis de la situación comunicativa de la empresa. De esta manera se podrán conocer con mayor precisión las oportunidades de mejoramiento potencial que esa institución tiene.

Una vez efectuado el análisis y detectadas las carencias comunicativas, recién ahí se podrá organizar una propuesta de plan de comunicación a medida de la organización, en el que se establezcan las estrategias y herramientas que se usarán para corregir los problemas y lograr los objetivos propuestos.

Aunque, en muchas compañías, este paso es salteado y directamente se opta por satisfacer la necesidad de información de sus miembros a través de una solución inmediata e intuitiva. Por lo general, la revista interna o el newsletter es un recurso muy utilizado pero esto no significa que sea eficaz ya que la información que brinda puede no estar clasificada y al no estar enmarcado en un plan, los mensajes son diversos y heteróclitos y no logran satisfacer las expectativas de los integrantes.

Cinco instancias necesarias

Un buen desarrollo de las comunicaciones internas debe basar su actividad en una forma cíclica que gire en torno a cinco instancias que van encadenadas: el **pre-diagnóstico**, el **diagnóstico**, la **planificación**, la **ejecución del plan** y su **seguimiento**.

La primera etapa, la de pre-diagnóstico, es un primer acercamiento a la empresa, a través del referente o contacto para relevar información de la organización, insumo fundamental para el proceso de auditoría.

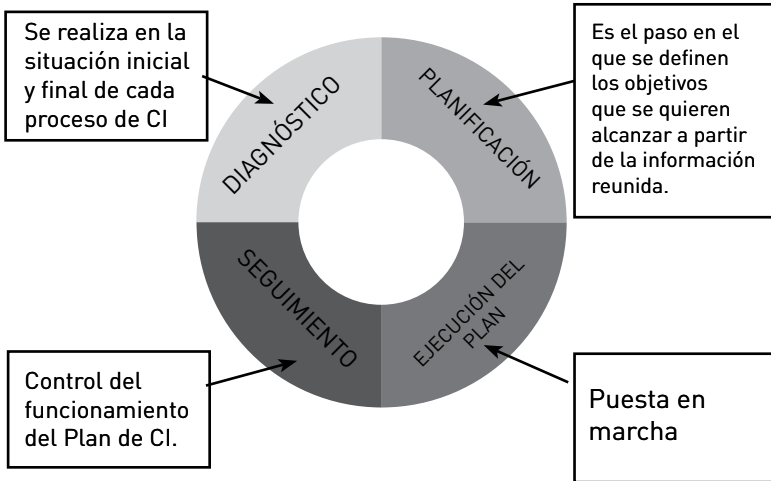
La segunda etapa, la del diagnóstico, devela las falencias o aciertos que ofrece la comunicación interna dentro de una empresa u organización. Este diagnóstico surge a partir de la aplicación de un instrumento de medición (auditoría de CI, encuesta de clima, entre otras).

La tercera instancia es la **planificación** que consiste en realizar un plan estratégico de comunicación interna teniendo en cuenta los resultados relevados en la auditoría, es decir, las necesidades y mejoras que se deben efectuar en esa institución en relación a la CI. En definitiva, es la instancia en la que se definen los objetivos que se desean alcanzar y se traza un plan estratégico tomando como guía las necesidades relevadas en el diagnóstico.

En la etapa de **ejecución** se ponen en marcha las acciones contempladas en el plan estratégico de comunicación interna. Esto puede implicar diferentes tipos de desarrollos ya sea capacitaciones, desarrollo de canales de CI, reuniones, entre otros.

La última instancia contempla el **seguimiento** del proceso de implementación del plan. Es decir que se van efectuando diferentes mediciones para ver cómo evolucionan las acciones implementadas. Esta fase es también diagnóstica ya que permite ir corrigiendo o adaptando el plan a partir de la realidad que presenta la actividad diaria para garantizar el logro de los objetivos del plan de comunicación interna.

ETAPAS DEL PLAN ESTRATÉGICO



Señales de comunicación ineficiente

Previo a la aplicación de cualquier herramienta de medición que ofrezca un diagnóstico de lo que sucede en la empresa, existen indicadores que son síntomas de una mala comunicación o de una situación de disconformidad con la información que circula en el ámbito corporativo.

Muchas veces, estos síntomas se representan en el rumor, la espiral negativa o el teléfono roto, la ansiedad, el estrés, el mal humor, el clima laboral tenso o la baja productividad. Esto se puede explicar en cierto modo por diferentes motivos:

- En una misma área puede ocurrir que el personal se encuentre fragmentado y que no se comparta información acerca de cómo llevar adelante el trabajo.
- Desconocimiento de los objetivos que debe llevar adelante el área.

- Errores de procedimiento.
- Trabajo acumulado o estancado, no se sabe distinguir qué es lo que se requiere resolver con prioridad.
- El personal desconoce los objetivos que debe alcanzar en su labor.
- Desconocimiento de las tareas que realizan los demás sectores o dentro de una misma área.
- Contradicción entre lo que la empresa requiere y lo que los diferentes sectores llevan a cabo.
- Ignorancia acerca de la estrategia global de la compañía.
- Los empleados se enteran de las novedades por la comunicación externa o por comentarios ajenos a la empresa.
- Las áreas y sus integrantes desconocen si están haciendo bien o mal su trabajo.
- Tensión y mal humor.
- Los mensajes no llegan o son contrarrestados con rumores.
- La comunicación de la empresa tiene poca credibilidad.
- Falta de participación de los empleados.
- Falta de intención de comunicación por parte de la empresa.
- Incertidumbre.

Está claro que la falta de comunicación o la comunicación ineficiente no solo se trasluce en el clima laboral, sino que muchas veces trae aparejado errores dentro de los procesos productivos que pueden ser perjudiciales para el empleado así como también para la empresa.

Por ejemplo, los accidentes muchas veces responden a la falta de información o a la falta de concientización de las normas de

seguridad que deben tener presente los empleados a la hora de hacer su trabajo.

Así como se produce desinformación en lo que respecta a normas de seguridad, puede suceder en lo que respecta a normas de higiene y así afectar a la calidad de los productos o servicios desarrollados por la empresa.

Requisitos para una CI efectiva

No sólo el Director de Comunicación debe ser el único partícipe y responsable del desarrollo de la comunicación interna. Es necesario que todos los directivos tengan formación o al menos estén dotados por algunas herramientas y conceptos básicos acerca de cómo implementar acciones de CI y su importancia dentro del ámbito corporativo para generar un buen clima laboral.

No siempre los mandos jerárquicos tienen presente que una buena comunicación es una excelente herramienta de mando, no sólo favorece al desempeño laboral de los integrantes a cargo sino que también establece una forma de relacionarse mucho más comprometida con el proyecto empresarial y además contribuye a la integración de todos los colaboradores.

Por eso, la comunicación interna exige un trabajo continuo y adicional a la tarea diaria: la organización de reuniones periódicas, desayunos o cuestiones que ayuden a relevar las diferentes inquietudes que se encuentran dentro de la organización.

Si bien hay situaciones que desbordan la gestión diaria, si se cuenta con canales de CI que funcionen correctamente, se podrá informar a todos los integrantes lo que sucede y contar con la respuesta necesaria para afrontar esa realidad del modo esperado por la compañía.

Instancia de Pre-Diagnóstico. Una aproximación a la organización

Antes de realizar el diagnóstico de comunicación interna es necesario tener un primer acercamiento a la empresa, a través de nuestro referente o contacto, para relevar la siguiente información, que se convertirá en un insumo fundamental al momento construir la propuesta de trabajo para el proceso de auditoría:

- Origen de la empresa y sector industrial.
- Misión, Visión y Valores de la Compañía.
- Servicio o producto que comercializa.
- Clientes y potenciales clientes.
- Competencia. Posicionamiento en el mercado.
- Estructura organizacional (cómo está compuesto el organigrama).
- Cantidad de empleados y distribución geográfica (plantas, fábricas, oficinas, etc.).
- Características demográficas del personal y sus perfiles profesionales.
- Cómo se compone el área responsable de comunicación interna (CI).
- Cuán desarrollado está el sistema de comunicación interna.
- Cómo está funcionando el sistema de comunicación interna
- Qué canales están activos y a qué públicos apuntan. ¿Quiénes tienen acceso a ellos?
- Qué acciones de comunicación han implementado y qué resultados obtuvieron.
- Dónde detectan necesidades de apoyo en comunicaciones.
- ¿Han recibido capacitación en comunicaciones?

¿Es una competencia importante para la empresa la comunicación?

- Qué acciones de comunicación han implementado y qué resultados obtuvieron.
- Si desarrollan habitualmente una encuesta de clima.
- Si la empresa ha sido adquirida, se ha fusionado o reestructurado personal recientemente.

En caso de que se quiera implementar un canal determinado, por caso un *house organ*, tener en cuenta:

- Cantidad de empleados y distribución geográfica en los países a donde se quiere llegar.
- Características demográficas del personal (porcentajes por sexo y edad) y perfil de profesionalidad al cual estaría destinado el canal: ¿Nivel gerencial, mandos medios, todos los niveles?
- ¿Cómo se compone el área responsable de comunicación interna o comunicación? ¿El *house organ* sería responsabilidad de esta área o de RR.HH./Capacitación?
- ¿Cuán desarrollado está el sistema de comunicación interna de la empresa y cómo está funcionando? Tener en cuenta si hay algún objetivo estratégico específico para el canal (por ejemplo, integración regional, generar una cultura global, compartir semejanzas y comprender diferencias culturales, motivar al personal, etc.).
- ¿Recibe material de la casa matriz para difundir localmente?
- ¿Dónde detectan necesidades de apoyo en comunicaciones?
- ¿Qué áreas o sectores de la compañía desean difundir información en el *house organ*?
- ¿Qué tipo de información se desea difundir? (posibles secciones).

- ¿Es un canal que permitirá el feedback del personal? ¿O será un canal cerrado?

Con respecto al público interno, se debe conocer:

- ¿Qué actividades realizan habitualmente? (vinculadas con el perfil de profesionalidad, qué tipo de contacto tienen con el público o clientes y sus compañeros de trabajo, las herramientas de comunicación que más usan y la información que puede llegar a interesarles).
- Datos sobre capacitación en el último semestre (para conocer si han sido capacitados en trabajo en equipo, habilidades y herramientas de comunicación).
- ¿Qué tipo de actividades recreativas se realizan desde la organización? (Competencias deportivas, concursos de fotografía, etc.).
- Si tienen conflictos sindicales regularmente, ¿cuántos convenios sindicales tiene firmados, qué porcentaje del personal está sindicalizado?

Instancia de Diagnóstico

El diagnóstico de las CI parte de investigar y reconocer las necesidades insatisfechas del público interno. Asimismo permite detectar las fortalezas y debilidades de la organización en su gestión de la comunicación.

El **diagnóstico** ofrece una mirada general de la situación de comunicación en un momento dado. Es una especie de recorte temporal en el que se mide y evalúa a través de diferentes herramientas, que pueden ser cualitativas o cuantitativas (o ambas) en qué punto está parada la compañía en relación a su comunicación interna.

El diagnóstico es la definición y el reconocimiento de una situación inicial. Es a través de su resultado que se podrá establecer acciones concretas que respondan a esta realidad que luego podrá ser abordada dentro del plan de comunicación interna.

De este modo, el diagnóstico tiene el propósito de detectar las diferentes necesidades de comunicación interna que se presentan dentro de la organización. En principio, para alcanzar esta instancia de conocimiento de la situación de comunicación que presenta la organización se realiza una identificación de los públicos estableciendo su perfil (edad, profesión, nivel de comunicación, entre otras características).

Al mismo tiempo, se detecta el funcionamiento de los procedimientos implementados hasta el momento y su estructura. Se establece un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se evaluarán en relación a la planificación de la comunicación.

OBJETIVOS DEL DIAGNÓSTICO

- El diagnóstico brinda la posibilidad de detectar las necesidades específicas en materia de comunicación que presenta una empresa. Por ejemplo, qué mensajes son prioritarios para transmitir, cuáles son las urgencias y cuándo pueden implantarse.
- Sondea la opinión de los públicos internos acerca de cómo es la comunicación y que es lo que se espera de ella, como también cuáles son las expectativas en cuanto a la organización (puede incluir aspectos operativos).
- La instancia de diagnóstico también sirve de apoyo a la gestión de la compañía. Para comunicar objetivos y relevar las opiniones de los integrantes.

Diferentes grados de Diagnóstico

La información reunida en el diagnóstico puede alcanzar una mayor o menor amplitud, de acuerdo a la herramienta de evaluación que sea aplicada:

Tipos de diagnósticos	
Amplios	1- Investigación de clima interno. Evalúa sentimientos y percepciones de los empleados que contribuyen a establecer “el humor de la compañía”.
	2- Auditoría de comunicación interna. Sirve para evaluar la efectividad de los mensajes de la comunicación interna y su adecuación dentro de un plan estratégico.
Específicos	3- Awareness. Ofrece un diagnóstico de menor alcance Es un relevamiento acerca de un tipo de canal.
	4- Readership. Éste es un diagnóstico de lectura. Releva el interés del público sobre algunos temas desarrollados dentro de los canales de CI implementados.

En este sentido, tanto la investigación de clima como la auditoría de comunicación interna relevan un diagnóstico de la situación general. Este resultado se puede tomar como punto de partida de la planificación de la comunicación contemplando las fortalezas y debilidades que presenta la comunicación de la empresa. Por otro lado, tanto la *awareness* como la *readership* ofrecen una visión puntual que puede ser un relevamiento de un canal o una estrategia de comunicación.

1-INVESTIGACIÓN DE CLIMA INTERNO

Se trata de una encuesta que está orientada a medir sentimientos y percepciones del personal de una empresa a partir de una serie de temas relacionados a la gestión diaria de la compañía y el desempeño cotidiano.

Algunas de las categorías que se evalúan están focalizadas principalmente en la relación interpersonal, en el desempeño y la participación, así como también en las expectativas de desarrollo de sus integrantes. Cuestiones que influyen directamente en el humor y que constituyen el clima general de la organización.

También se sondean temas de formación, promoción, remuneraciones, beneficios, reconocimientos y cuestiones de higiene y de seguridad. En resumen, la investigación de clima interno evalúa la percepción de los empleados sobre la política y las prácticas de recursos humanos que implementa la empresa dentro de la organización.

Para llevar a cabo la encuesta de clima interno se implementan encuestas que contienen preguntas, la mayoría cerradas y otras abiertas, que relevan la opinión de los empleados de cada una de las áreas de la compañía.

Objetivos:

- Medir el nivel de motivación del personal e identificar las causas de descontento.
- Identificar el perfil laboral existente. Si es bien aprovechado el recurso.
- Comprobar la efectividad de los supervisores: las directivas se alinean con los objetivos de la empresa.
- Identificar problemas en grupos de trabajo.

- Evaluar comparativamente estableciendo un criterio o resultado como referencia.

Esta investigación se organiza a través de cuestionarios estructurados que, por lo general, son anónimos pero identifican el área de trabajo, edad y antigüedad dentro de la compañía.

A continuación se expone un modelo de encuesta interna a modo de ejemplo:

Encuesta sobre comunicación en empresa XX

La participación de esta encuesta es totalmente anónima y voluntaria. Los resultados serán procesados y analizados por AB Comunicaciones. Estos datos servirán para obtener un panorama claro y representativo de las características de la comunicación interna en XX.

- 1- Sexo:** Femenino
 Masculino

2- Edad:

3- Antigüedad:

- 4- Sector:** Finanzas y Administración
 Ventas Publicidad
 Operaciones
 Programación
 Marketing y Comunicaciones

- Recursos Humanos
- Legales

5- ¿Cómo te enterás de las novedades de XX?

- Por reuniones que organiza mi supervisor para informarme.
- Por comentarios de mis compañeros.
- Por comunicaciones de RRHH.
- Por comentarios de integrantes de otros sectores.
- Por conocidos que trabajan en otras empresas de la industria.
- De otra manera:

6- ¿Qué canal de comunicación utilizás más?

- Mail.
 - Intranet.
 - Reuniones.
 - Carteleras.
 - Teléfono.
 - Otro:
- ¿Por qué?

Encerrar en un círculo el número que corresponda según cuán de acuerdo estés con las afirmaciones que presentamos a continuación:

	Totalmente de acuerdo	Bastante de acuerdo	Medianamente de acuerdo	Bastante en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1) Me entero siempre de todas las novedades de XX.	5	4	3	2	1
2) Tengo claro cuáles son los objetivos y la estrategia del negocio.	5	4	3	2	1
3) Estoy informando sobre las novedades de la corporación (XX).	5	4	3	2	1
4) Conozco los beneficios que me brinda la empresa	5	4	3	2	1
5) XX es muy buen lugar para trabajar.	5	4	3	2	1
6) Conozco qué es lo que hace cada una de las áreas de la empresa.	5	4	3	2	1
7) La comunicación entre cada una de las áreas es muy buena.	5	4	3	2	1
8) La comunicación interna funciona bien en XX.	5	4	3	2	1
9) Tengo claro quién se ocupa de la comunicación interna.	5	4	3	2	1
10) Creo que es importante trabajar más sobre la comunicación interna en XX.	5	4	3	2	1
11) La falta de información dificulta mi trabajo.	5	4	3	2	1

7- ¿Tenés dificultades para comunicarte con algún sector de la compañía en especial?

Marcá tantas opciones como creas necesario:

- Finanzas y Administración
- Ventas Publicidad
- Operaciones
- Programación
- Marketing y Comunicaciones
- Recursos Humanos
- Legales

8- ¿Sobre qué temas te gustaría recibir más información?

1).....

2).....

3).....

9- Si querés agregar algo más, podés hacerlo aquí:

.....

¡Muchas gracias!

2-AUDITORÍA DE CI

La auditoría de comunicación interna es una herramienta de medición cuali-cuantitativa que permite evaluar el nivel de efectividad con que circulan los mensajes así como de las estrategias de comunicación. Esta instancia puede implementarse antes y/o después poner en funcionamiento un plan de comunicación ya sea para modificarlo de acuerdo a los problemas detectados o para generar un nuevo plan, si es que la organización al momento no cuenta con ninguno.

La auditoría de comunicación releva los puntos estratégicos que el plan deberá trabajar en el largo plazo, como parte de un cambio de la cultura organizacional.

A grandes rasgos, la auditoría de comunicación interna permite conocer las debilidades y fortalezas del sistema de comunicación de la organización, y constituye un paso indispensable para el diseño de un plan estratégico consistente.

La ACI evalúa:

- La calidad de los contenidos de los canales de comunicación y su eficacia.
- La adecuación de las herramientas de CI a la estrategia de negocio de la organización.
- Las necesidades de información en los distintos niveles de la organización, en cuanto a su calidad y volumen.
- La satisfacción de los empleados y calidad del clima laboral.
- La percepción que tiene de la organización el público interno y los estados de opinión sobre temas fundamentales.
- Los diferentes públicos que intervienen como actores en el flujo de comunicación interna.

En conclusión, la auditoría de comunicación interna permite conocer las disfunciones comunicacionales y las causas que las generan. Asimismo, permite corregir el rol pasivo de la comunicación interna como simple función suministradora de información, mejorando su aporte a las metas globales de la institución.

Además, la auditoría de CI tiene un carácter dinámico, ya que forma parte de los dos extremos del proceso (diagnóstico y evaluación). De esta manera, la etapa de verificación constitui-

rá un nuevo diagnóstico que permitirá corregir el plan y generar un círculo de calidad permanente.

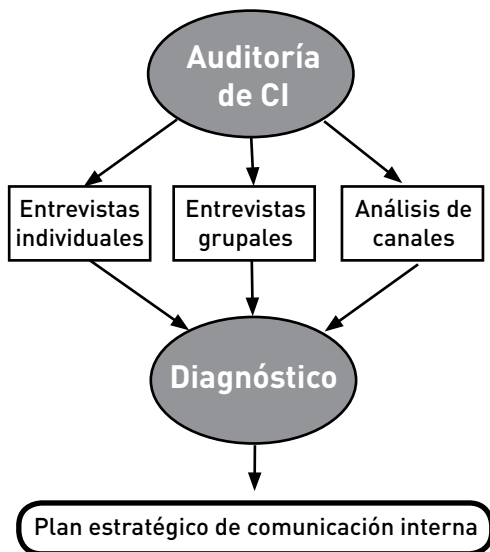
Los resultados de la auditoría CI brindan la información necesaria para establecer los lineamientos de un plan estratégico de comunicación interna que sistematice las comunicaciones de la compañía, optimice los canales y establezca las pautas para que cada integrante de la organización sepa qué comunicar, a quién y por qué medios.

Los resultados más comunes de relevamiento de datos son las entrevistas individuales, los grupos focales y las encuestas.

Algunos de los errores que detecta la auditoría de CI

- Falta de comunicación entre sectores
- Falta de información de la actividad del sector
- Falta de conocimiento de nuevas normas

PASOS DE LA ACI



La auditoría de comunicación interna utiliza como herramientas de investigación las entrevistas individuales y las grupales. Éstas pueden adoptar un tema libre, profundizar acerca de algunos puntos pensados previamente a modo de temario, semiestructuradas o técnicas proyectivas, en las que se establecen diferentes puntos de vista acerca de cómo alcanzar ciertos objetivos. Las categorías de análisis se pueden efectuar a partir de la discusión grupal (*focus group*) o las entrevistas que determinan las variables cualitativas y cuantitativas del análisis.

3-AWARENESS

La palabra *aware* significa *conciencia* en inglés. Es así que la **investigación de awareness** evalúa el conocimiento, el grado de concientización y las actitudes de los empleados acerca de la asimilación de temas y mensajes clave relacionados a la gestión de la organización.

Es una evaluación más sofisticada que la de *readership* y a través de ella se conoce:

- si el público interno ha puesto atención en los temas y mensajes recibidos,
- si los han comprendido y asimilado y
- si los han retenido de alguna forma.

La herramienta más utilizada para llevar a cabo las mediciones de esta investigación son las encuestas.

Las preguntas de las encuestas deben hacer referencia a los mensajes y temas clave de la organización y preguntar qué es lo que recuerdan en relación a éstos.

Otra herramienta utilizada para la investigación de *awareness* es el test de recuerdo a las 24 horas.⁹ Esta técnica es muy utilizada en publicidad y la forma de adaptarla para este tipo de investigación es a través de entrevistas con diferentes miembros del público interno al día siguiente de la exposición a los mensajes. En dichas entrevistas se les solicita que especifiquen cuáles son los mensajes que recuerdan.

Asimismo, para la medición de la actitud de los empleados se utilizan los estudios comparativos y el *benchmarking*.

Los estudios comparativos y el *benchmarking* miden y evalúan las actitudes y opiniones del público interno antes y después a la exposición a los mensajes; de esta manera quedan expuestas las diferencias entre un estado inicial y uno posterior donde se reflejan los cambios producidos.

La importancia de realizar estas mediciones radica en que los cambios que se produzcan en la actitud u opinión de los empleados están íntimamente relacionados al grado de comprensión y asimilación de los mensajes corporativos.

A modo de conclusión, la investigación de *awareness* es de suma utilidad para conocer el grado de concientización que tiene el público interno acerca de los mensajes clave que la organización comunica y su implicancia con los objetivos de la compañía.

4-READERSHIP

La **investigación de *readership*** evalúa el nivel de lectura de las comunicaciones destinadas al público interno y puede aplicar-

.....
 9. También conocido como test del día después. Dennis L. Wilcox y otros, 2006.

se en uno o varios canales. Esta investigación puede ayudar a establecer temas de interés de los empleados y conformar diferentes puntos de vista acerca de un tema tratado. Además, puede medir los accesos o niveles de entrada en la intranet o en los sitios de Internet o el nivel de recepción de las publicaciones gráficas (revistas internas, *house organ*, entre otras) o digitales (*newsletters*, *mails*, etc.).

Las mediciones de esta investigación pueden llevarse a cabo a través de distintas herramientas como por ejemplo encuestas de lecturas, test de Starch¹⁰ en grupos focales y entrevistas, tanto individuales como grupales.

Las encuestas de lecturas son probablemente “la más común de las herramientas de evaluación de la comunicación”¹¹ y en la investigación de *readership* son utilizadas para conocer las preferencias del público interno respecto de uno o varios canales.

En cuanto a las publicaciones, las encuestas de lectura son de gran utilidad para conocer:

- Cuánto leen de la publicación.
- Qué tipo de artículos o secciones prefieren leer.
- La efectividad del uso de gráficos y fotografías.
- Las preferencias en cuanto al tipo de redacción de las comunicaciones, la frecuencia de la publicación y su forma de distribución.
- Hasta qué punto la lectura de la publicación influye en el desempeño de los empleados.

.....
 10. Técnica utilizada en Publicidad para medir el grado de impacto y recordación de una campaña.

11. Angela D. Sinickas, 1997.

Es importante destacar también que muchas veces los directivos de las organizaciones al tener una concepción diferente de las publicaciones (ya sean gráficas o digitales) que la que tiene el público interno, desean realizar cambios en cuanto a su diagramación, contenido o su frecuencia y distribución. Es por ello que la investigación de *readership* es tan importante, ya que permite evaluar si realmente es necesario realizar un cambio en uno o varios canales y, de ser necesario, qué tipo de cambio sería.

El Test de Starch por su parte, puede ser adaptado e implementado en grupos focales y entrevistas grupales para profundizar sobre los datos evaluados en las encuestas de lectura. Es de gran utilidad para identificar con mayor precisión “qué es exactamente lo que leen, qué es lo que no leen y por qué”.¹²

La forma correcta de implementar el test de Starch sería a partir de una reunión con las personas que hayan manifestado haber leído la publicación en cuestión, o entrevistarlos de manera individual utilizando métodos de recordación asistida y no asistida para medir el grado de impacto y recordación de dicho canal.

Los resultados obtenidos reflejan:

- Las preferencias en cuanto a la extensión de los artículos publicados.
- Qué tipos de técnicas, diseño o diagramación fomentan la lectura e incrementan la recordación.

En conclusión, la investigación de *readership* en sus diferentes aplicaciones, es de gran utilidad para conocer el nivel de lectura

.....
12. *Ibíd.*

de los diferentes canales incluyendo el grado en que son leídos y las preferencias del público; como así también para evaluar su eficacia y la necesidad de realizar posibles modificaciones.

Estos métodos de investigación darán como resultado un **diagnóstico** de la situación comunicacional de la organización que además resultará un punto de partida para efectuar un plan de CI.

Una vez implementado el plan, la instancia de diagnóstico podrá ser repetida para evaluar los alcances de las nuevas líneas de acción. Lo ideal es que para cada acción haya una instancia de medición de resultados.

Instancia de Planificación

Una vez establecido el diagnóstico es necesario divulgar sus resultados y ponerlos en consideración para generar un plan estratégico de comunicación.

En primer lugar, se deben establecer los **objetivos** que se busca alcanzar con el plan de comunicación. Es decir, un punto de llegada a partir del que se establezca una guía de acción que evite el trabajo divergente e improductivo.

Al mismo tiempo, en esta instancia previa a la planificación, hay dos elementos claves que se deberán definir. Esto es la **estrategia** como punto indicador de hacia dónde se quiere llegar, qué metas se desean alcanzar. Como su definición lo establece, se debe precisar un *“conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento”*.¹³ Por otro lado, se deberá

.....
13. Diccionario de la Lengua Española. 22^{ffl} Edición. Real Academia Española.

delinear la **táctica**, un “*método o sistema para ejecutar o conseguir algo*”.¹⁴

1. OBJETIVOS

La consecución de un objetivo contribuye a cumplir una finalidad, es decir, una situación a la que se quiere llegar o una meta que se quiere alcanzar.

Al momento de fijar los objetivos de un plan de comunicación se deben tener en cuenta algunas de las características que deben cumplimentar para ser óptimos¹⁵:

- Deben ser específicos y estar claramente definidos. A fin de evitar ambigüedades y de poder atribuirle a cada uno de ellos acciones concretas. Es esencial que los objetivos sean específicos ya que de ellos depende la definición de las estrategias y tácticas a través de las cuales podrán ser alcanzados.
- Deben ser mensurables. Esto es medibles, con la finalidad de poder demostrar su validez. Dicha medición puede expresarse de dos maneras, ya sea en porcentajes o en cifras.
- Deben ser realistas y alcanzables. Es decir, que con el fruto del trabajo bien hecho puedan ser alcanzados y que no signifiquen una labor imposible de realizar. Esto no significa que tengan que ser objetivos fáciles de cumplir ni sencillos. La presente característica posee estrecha relación con la que establece que deberán ser específicos y claros ya que de esto depende su realismo y consecución.

.....
14. *Ibid.*

15. Xifra, Jordi, 2005.

- Deben ser aceptables y coherentes. Esto significa que deben estar en concordancia con la misión, la visión y los valores de la compañía, como así también con el plan de negocios y la gestión empresarial. Es ideal además, que promuevan tales valores y una implicancia del público interno con la cultura organizacional.

Objetivos del plan de comunicación interna:

- Aportar valor al negocio.
- Optimizar la comunicación interna.
- Fortalecer el sentido de pertenencia de toda la compañía.

2. ESTRATEGIA Y TÁCTICAS

En principio será necesario comprender que no todo lo que escuchamos que es una **estrategia** realmente lo es. Algunas veces es sólo una idea, una ocurrencia y muchas veces es una táctica.

Los textos que tradicionalmente han abordado estos conceptos son escritos sobre el arte de la guerra pero que –haciendo una analogía con el mundo de los negocios– pueden proporcionar una descripción de los procesos creativos e intelectuales que se ponen en juego en la planificación estratégica de la comunicación en las empresas.

En el mercado, las empresas compiten, luchan, batallan por ganar un espacio en la mente de los consumidores y usuarios, desplegando sutiles o agresivas estrategias comerciales que pueden involucrar desde el desarrollo de nuevas unidades de negocios, las alianzas (*joint-ventures*), la adquisición de la competencia o la fusión con otra empresa para acaparar una mayor porción de mercado. Pero, las compañías también com-

piten por sus públicos internos, por retener a sus mejores talentos, por conseguir a los técnicos idóneos, por optimizar su productividad realizando inversiones en tecnología y capacitación, o incrementar su motivación para lograr los objetivos de negocios.

La estrategia podría entenderse como el diseño de la manera en que se van a alcanzar los objetivos. Una estrategia implica siempre una intencionalidad y unos fines claramente definidos. Es simple y profunda. Simple ya que lo difícil es encontrar la estrategia adecuada, pero su contenido, su esencia, es generalmente más simple; y profunda porque el alcance y la implicancia de lo que en ella se define impactará sobre todo el escenario resultante.

En su obra *De la Guerra*, Karl Von Clausewitz define a la estrategia como “el uso del encuentro para alcanzar el objetivo de la guerra. Por lo tanto debe dar un propósito a toda la acción militar, propósito que debe estar de acuerdo con el objetivo de la guerra. En otras palabras, la estrategia traza el plan de la guerra y, para el propósito mencionado, añade las series de actos que conducirán a ese propósito”.¹⁶ Es decir, la estrategia traza la ruta a seguir para la consecución de los objetivos y las tácticas son los recorridos, los caminos tomados para alcanzar la meta.

Pero una estrategia no es sólo eso, sino que tiene asociado un grado de creatividad, de perspicacia, de ingenio a fin de reestructurar paradigmas y modelos que el estratega tiene en su mente para definir una estrategia exitosa.

Tal como lo explica Luis Fernández Sánchez, el **pensamiento estratégico** es la inflexión entre el pensamiento vertical y el

.....
16. Karl Von Clausewitz, 2004.

pensamiento lateral,¹⁷ dos procesos mentales que tienen naturalezas diferentes, pero que se complementan en la medida que el pensamiento lateral o creativo, incrementa la eficacia del pensamiento vertical, al ofrecerle nuevas ideas o referentes para construir una elaboración lógica del mismo.

En el plano estratégico, el pensamiento permite combinar diferentes tácticas para alcanzar los objetivos, es una actividad puramente intelectual. En el plano táctico, la principal actividad es preparar y conducir las acciones individualmente, siguiendo los lineamientos de la estrategia.

Es conveniente aclarar que mientras que la estrategia es una, las **tácticas** que permiten ponerla en práctica y alcanzar los objetivos son varias. Las tácticas están siempre por debajo de la estrategia, tributan a ella, se las puede describir como “momentos” de la estrategia.

Siguiendo el orden de preeminencia dentro de las decisiones de la empresa, la estrategia de comunicación interna debe alinearse con la estrategia de negocios para contribuir al éxito de la compañía. En el plano táctico, la estrategia se hace visible en múltiples acciones y canales de comunicación, que harán llegar al público interno los mensajes clave de la organización.

Muchas veces los términos tácticas y técnicas se confunden. Mientras la estrategia define las líneas directrices y de modo abstracto lo que debe hacerse, las **técnicas** definen el cómo hacerlo y los procesos a través de los cuales se cumplimentará con dicha estrategia. Por su parte, las **tácticas** se corresponden con acciones puntuales y determinadas para gestionar situa-

.....
 17. Sánchez Maldonado, Luis Fernando. Disponible en Internet en: www.degerencia.com

ciones, es decir, el cómo hacerlo en un momento concreto y en función de las circunstancias dadas.

De acuerdo a lo explicado, una técnica no siempre será utilizada tácticamente, pero una táctica es siempre, por definición, una técnica, aunque aplicada por la inmediatez del momento.

Una estrategia se enmarca en un contexto cambiante, por lo tanto debe tener la capacidad de adaptarse a situaciones imprevistas o contingencias. Ante el surgimiento de estas situaciones son las tácticas las que deberán readaptarse a los cambios. Solamente en los casos que estas situaciones inesperadas produzcan un cambio estructural de la situación o evidencien un grave error en la estrategia inicial, pueden llegar a determinar el caso extremo de tener que modificar dicha estrategia.

Para concluir, la estrategia ofrece las líneas directrices a seguir a fin de conseguir alcanzar objetivos claramente definidos; para ello se vale de tácticas específicas que se constituyen en las acciones necesarias para implementarla.

Karl Von Clausewitz plantea: *“En la táctica nos entusiasmos con rapidez; el jefe se siente arrastrado en un remolino contra el cual no se atreve a luchar sin tener que afrontar las consecuencias más destructivas, suprime la dudas naciente y se aventura hacia adelante intrépidamente. En la estrategia, donde todo se mueve mucho más lentamente, hay mucho más lugar para nuestras propias dudas y las de los otros, para las objeciones y las protestas, y, en consecuencia, también para los remordimientos inoportunos; y puesto que en la estrategia no vemos con nuestros propios ojos ni siquiera la mitad de las cosas que vemos en la táctica, ya que todo debe ser conjeturado y supuesto, las convicciones producidas son menos firmes”*.¹⁸

.....
18. *Ibíd.*

Ejemplos de tácticas que colaboran con una estrategia:

Estrategia

Tácticas

- Segmentación de públicos
- Selección de canales
- Calendarización de las acciones
- Establecer un presupuesto

- **Segmentación de públicos.** A partir del objetivo que la organización desea alcanzar, definir a quiénes irán dirigidos los mensajes. Por ejemplo, si se trata de normas de calidad, el público indicado será sólo el personal de la empresa, en cambio, si lo que se intenta inculcar son conductas éticas se podrá incluir también a la familia y a los proveedores.
- **Establecer el canal.** Evaluar qué canal será el más efectivo para la circulación y recepción de los mensajes de acuerdo con lo que se quiere lograr y el nivel de acceso del personal al canal elegido.
- Elegir el canal es tan importante como el qué decir ya que si el destinatario no tiene acceso al medio, será una tarea en vano. Por ejemplo, se puede optar por generar un *mail* de circulación interna, pero si el personal no tiene tiempo para leerlo o carece del medio tecnológico se estará cometiendo casi el mismo error que no comunicar. Por ese motivo, un plan de CI debe contemplar la sinergia de los canales a fin de que no se solapen y se complementen. Además, es necesario un conocimiento adecuado de la organización para que la elección del canal respete las necesidades específicas de comunicación.
- **Realizar calendarización** de las actividades de comunicación. Establecer la periodicidad (semanal, mensual, bimestral, etc.) que resulte más efectiva para comu-

nicar a partir de la información que se deba transmitir, el momento en que resulte oportuno y a partir de los resultados que se espera alcanzar. Es decir, determinar el tiempo y el espacio que requerirán esos mensajes.

- **Establecer un presupuesto.** Ésta es una parte sumamente importante de las comunicaciones internas ya que toda estrategia de comunicación implica costos en insumos, recursos humanos (propios o tercerizados) y tiempo. Prever la variable costos es un factor que puede incidir de forma decisiva en el éxito o fracaso del plan de comunicaciones, porque en muchos casos entra en contradicción con la premisa de continuidad de la comunicación. Al mismo tiempo, el presupuesto deberá contemplar recursos técnicos para concretar la comunicación interna utilizando la infraestructura existente o adaptándola para lograr nuevos alcances (redes, sistemas, entre otras alternativas).

3. MENSAJES CLAVE

El componente estratégico de un plan de comunicación interna debe expresar los mensajes y temáticas claves que deben reiterarse en sus diferentes instancias.

Los mensajes clave son temas centrales establecidos por la alta dirección como prioritarios para el negocio. Son temas que tratan sobre la orientación estratégica del negocio y que todos los colaboradores deben comprender y aplicar al trabajo diario para alcanzar los objetivos corporativos. Es por esta explicación, que la comunicación de los mensajes clave debe ser permanente y constante, por lo que debe ser un tema siempre presente en la agenda de todo líder.

Los mensajes clave deben comunicarse en cascada, de nivel en nivel. Para lograrlo los líderes son centrales, ya que tiene la tarea de comunicarlos a sus equipos de trabajo, y esforzarse para que los colaboradores los comprendan correctamente. Pero es importante que los líderes estén legitimados ante su equipo, para que estos mensajes sean tomados como válidos por los colaboradores.

Más allá de que los mensajes clave deben planificarse en forma anual o semestral, ante situaciones de crisis pueden definirse nuevos y ponerse en circulación. La clave está en que éstos deben llegar a todos los niveles de la organización por lo que los mandos medios y la red de facilitadores juegan un rol fundamental en su difusión.

Instancia de ejecución del plan

La consolidación del plan de comunicación interna se logra a partir del respaldo de los directivos de la organización y la adecuación de las CI al *management*.

Por eso es importante presentar el plan de comunicación interna frente a todos los públicos de interés o involucrados en la comunicación.

A su vez, se deberá capacitar a todos los miembros de la compañía acerca del uso de los canales de comunicación fomentando un proceso de adaptación y asimilación en el que se establezca cuándo y para qué se deben utilizar.

Una buena política de CI requiere:

- Respaldo de la dirección.
- Alineación con las políticas corporativas.

- Cambio cultural.
- Comunicación de involucramiento de todos como gestores y protagonistas del cambio.
- Optimización de los recursos y flexibilidad para adaptarse a los cambios.
- Adaptación y asimilación en la utilización de los canales de CI.

Instancia de seguimiento. Monitoreo

La evaluación periódica de la gestión de la CI es necesaria para ajustar o transformar el plan, si esto fuera necesario, para alcanzar de manera eficaz los objetivos propuestos. En este sentido, los datos obtenidos darán lugar a acciones futuras. Si no se toman en cuenta estos datos, o no se investigan, será difícil mantener una estructura de comunicación interna.

Para evaluar resultados, los métodos más difundidos son las encuestas y sondeos de opinión interna. En esta instancia se evaluará no sólo el resultado de la comunicación sino también la adaptación y los cambios de actitud de los empleados.

Es importante considerar siempre las evaluaciones previas al iniciar un proyecto o un plan, durante su ejecución y, posteriormente, su impacto. Es decir, si se cumplieron los objetivos fijados, las metas y los resultados esperados. Esto indicará el grado de la cultura de comunicación de la empresa, la satisfacción que los empleados poseen respecto a la información recibida; la efectividad y los desvíos en la recepción de los mensajes; y las sugerencias e inquietudes.

Un monitoreo eficaz debe contemplar la medición de la marcha del plan una vez implementado. Lo recomendable es realizar una nueva auditoría que contemple, desde su diseño, categorías tendientes a analizar los avances alcanzados por el plan estratégico de comunicación interna, como así también los ajustes que se deben realizar a fin de cumplir con la estrategia y los objetivos planteados. Por eso se puede afirmar que la auditoría es un proceso cíclico.

De esta manera se realiza el seguimiento del plan de comunicación antes, durante y después; quedando así expuestas las diferencias entre un estado inicial y uno posterior que da cuenta de los objetivos cumplidos y los que restan alcanzar.

En resumen:

Las etapas de un plan estratégico

Formulación de un diagnóstico situacional. Definición de los objetivos. Definición de la estrategia de acción. Selección de los públicos. Selección de las herramientas de comunicación. Calendarización. Ejecución. Monitoreo y evaluación.

Formulación de un diagnóstico

- Primer acercamiento a la empresa. Relevo de información.
- Investigación de clima interno.
- Auditoría de comunicación interna.
- Investigación de *awareness*.
- Investigación de *readership*.
- Identificación de los públicos. Perfil.
- Análisis de los canales formales e informales de comunicación existentes. Su funcionamiento (procedimientos y estructura).
- Análisis de necesidades de comunicación.
- Desarrollo de un diagnóstico situacional.

Definición de los objetivos y la estrategia de acción (Plan)

- Definición de objetivos.
- Definición de estrategia.
- Selección de los públicos afectados.
- Tácticas y acciones a implementar.
- Selección de las herramientas de comunicación.
- Presupuestos.
- Identificación de todos los recursos necesarios (personas, tiempo y dinero).
- Recursos disponibles o tercerización (consultoras especializadas).
- Relación con los proveedores. Recomendaciones útiles.
- Calendarización.

Ejecución, monitoreo y evaluación.

- Técnicas de control y evaluación.
- Registro de resultados.

Algunas consideraciones

Una gran cantidad de información que circula en la organización no es garantía de un buen nivel de comunicación, ya que un buen nivel de comunicación implica que los mensajes fueron comprendidos y reinterpretados por el receptor. Tal proceso de comprensión se refleja en una respuesta que puede ser un cambio de actitud o un modo de pensar. Esta concepción es la que se aborda en la gestión de las comunicaciones internas.

Como se explicó anteriormente, la falta de comunicación genera incertidumbre, mientras que el exceso de información provoca indiferencia.

Esta imprecisión comunicativa de mensajes poco claros y no planificados es la que propicia y genera la aparición de rumores que trascienden en todos los niveles jerárquicos de la orga-

nización y que son tan difíciles de erradicar. Por otro lado, los mensajes en exceso generan falta de interés de los receptores que al sentirse acosados, dejan de informarse.

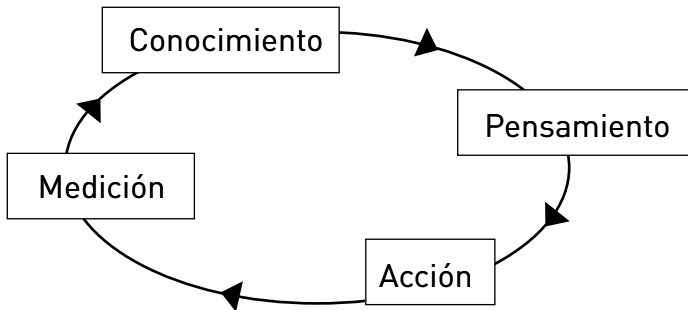
Es a partir de estas situaciones que se desprende la necesidad de planificar las comunicaciones internas más allá de generar los canales adecuados de comunicación. Hay que definir qué decir y qué no, en qué momentos, y buscar la oportunidad más adecuada para hacerlo en función de los objetivos que se desean alcanzar.

Por ese motivo, una gestión eficaz de comunicación interna debe saber responder en cada momento con la información que considere oportuna, con mensajes coherentes y claros. Debe saber sinergizar los canales de comunicación y brindar una cuota de originalidad para captar la atención del destinatario. Y por sobre todo, los mensajes deben estar enmarcados bajo la impronta de la ética que revista la organización.

Considerar todos estos puntos llevará a determinar un plan efectivo de comunicación interna.

En resumen, un plan de comunicación interna debe ser:

- **integral** (varios canales);
 - **coherente** (mensaje sin contradicciones);
 - **oportuno** (mensajes que llegan en el momento esperado);
 - **ético** (respeta los valores que rigen la gestión integral del negocio);
 - **claro** (de fácil comprensión); y
 - **original** (debe captar la atención, impactar y debe ser diferente a cualquier otro tipo de comunicación).
-



-
- La implementación exitosa de una estrategia de comunicación debe partir de un plan de comunicación interna bien diseñado y correctamente realizado.
 - Un buen desarrollo de las comunicaciones internas debe basar su actividad en una forma cíclica que gire en torno a cinco instancias que van encadenadas: el pre-diagnóstico, el diagnóstico, la planificación, la ejecución del plan y su seguimiento.
 - Una gestión eficaz de comunicación interna debe saber responder con: información oportuna y con mensajes coherentes y claros. Asimismo, debe saber sinergizar los canales de comunicación.
-

Mensajes clave

El carácter estratégico y funcional de los mensajes clave

Estos temas prioritarios para el negocio son bajados hacia toda la organización a través de los canales de comunicación internos. El flujo de comunicación de estos mensajes es transversal ya que atraviesa todos los estratos de la organización.

Por su parte el área de Comunicación Corporativa es la encargada de gestionar la información institucional y de poner en práctica la estrategia comunicacional. En este punto es muy importante hacer la siguiente salvedad. Existen muchas organizaciones en que la comunicación está a cargo de áreas, cuyo fin último no es la comunicación, como puede ser el caso de Recursos Humanos o Asuntos Corporativos. No todas las organizaciones cuentan con un área específica de comunicación, como el área de Comunicación Corporativa mencionada anteriormente y este último caso sería el más recomendable.

Como explica Daniel Scheinsohn: “(...) cuando la función comunicación es asignada como responsabilidad adicional a algún departamento, gerencia o dirección, se corre el riesgo de que la función comunicación se convierta en un elemento secundario y supeditado a los objetivos particulares de ese departamento, gerencia o dirección que se hace cargo.

Las alternativas más válidas son las que consisten en contratar los servicios externos de consultoría en comunicación y contar con una estructura, opciones que no son mutuamente excluyentes. De hecho, muchas de las empresas más importantes cuentan con una estructura interna que se ocupa de la comunicación y, además, contratan los servicios de empresas consultoras”.¹⁹

Retomando la noción de mensajes clave, decimos que los líderes deben acompañar y complementar el proceso comunicativo, transmitiendo los mensajes clave a los equipos de trabajo, así como también deben compartir la información operativa y de gestión que generan las áreas diariamente.

Sólo en entornos de confianza las decisiones pueden ser tomadas como legítimas, muy especialmente en contextos de crisis y cambio.

RELACIÓN DE LOS MENSAJES CLAVE CON LA CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN: MISIÓN, VISIÓN Y VALORES (DEFINICIÓN + GESTIÓN DE MARCOS: *FRAMES MANAGEMENT*)

Los mensajes clave de la organización están íntimamente relacionados con su misión, su visión y sus valores, ya que para que la organización pueda continuar evolucionando en el tiempo, es necesario que todos los colaboradores tengan conocimiento tanto de los mensajes claves como de su visión, misión y valores.

La condición básica para el éxito de una organización depende, primordialmente, del establecimiento de una visión y misión

.....
 19. Scheinsohn, Daniel. Capítulo I: No todo es Comunicación Estratégica. En su Más allá de la imagen corporativa. Como crear valor a través de la Comunicación Estratégica. Editorial Macchi, 1997.

claras, creativas, retadoras e innovadoras. La visión y misión deben ser compartidas por todos los integrantes y socios estratégicos de la organización. En organizaciones exitosas, el espíritu de la visión y misión se manifiesta en todas las actividades, procesos y gestiones.

Una visión y misión claras, creativas, retadoras e innovadoras son el marco general de referencia que guían a la organización en su funcionamiento, define los valores que la sustentan, la confianza que tiene en sí misma y lo que la organización se propone alcanzar.

Muchas organizaciones no conocen claramente el negocio de la organización y declaran su visión y misión en forma muy simple, estrecha, poco motivadora y poco retadora, de tal manera que limitan su propio desarrollo. La definición correcta, amplia y precisa del negocio en el cual se encuentra la organización es muy importante para darle a la declaración de la visión y la misión el enfoque correcto y la fortaleza necesaria para lograr el éxito. Por ejemplo, una organización de aviación no opera aviones sino que transporta personas. Una organización que fabrica cosméticos no vende mezclas de vitaminas para la piel, sino que vende ilusión y prestigio.

Si bien es posible afirmar que no existe una sola forma para definir la visión y misión de una organización, se presentarán algunas consideraciones básicas para comprender estas dos nociones y sus implicancias en la vida organizacional.

La construcción de la **visión** organizacional significa establecer una situación imaginaria en el tiempo aparentemente imposible, capaz de motivar y satisfacer el sentido de existencia, desarrollo y trascendencia personal y colectiva.

La visión representa una situación mentalmente desarrollada y desafiante, así como altamente deseable y reconfortante a medio y largo plazo. Es una aproximación de cómo la organización evolucionará para atender con eficiencia las cambiantes necesidades y gustos de su público destinatario. En este sentido, construye un concepto relativamente estable de lo que la organización debe ser y hacia dónde debe dirigirse, en tanto las condiciones y estrategias organizacionales pueden modificarse con el tiempo, pero la visión puede permanecer inalterable en su esencia.

La visión:

- Es cualitativa.
- Invita a la transformación, en tanto expone la necesidad de un cambio positivo y progresivo.
- Es demandante y alentadora. Constituye una fuerza vital y poderosa pues significa beneficios para todos.
- Es atemporal, es decir, no es fácil definir un período o una fecha precisa para su cumplimiento. La visión se conceptualiza de manera estática en el tiempo, pero su consecución tiene una proyección dinámica.
- Requiere un alto nivel de sensibilidad y percepción del presente con sentido de trascendencia.
- Es sistémica. Involucra múltiples subsistemas asociados y conectados en los que nacen, se transforman, fluyen y mueren los eventos organizacionales.
- Debe definirse con amplitud y detalle.
- La definen (o deberían hacerlo) los líderes en combinación con los directivos y aquellas personas que tienen un mayor contacto al interior y exterior de la organización.
- Ayuda a definir la razón de existencia de la organización.
- Promueve acciones para fortalecer y ampliar los recursos organizacionales.

- Debe ser compatible y articularse con las visiones de los grupos e individuos de la organización.
- Debe internalizarse adecuadamente en la organización, además de ser conocida, compartida y respaldada por sus integrantes.

El poder de la visión reside en la capacidad de uno o más sujetos de inventar un estado ideal, de situarse y asirse emocionalmente a él, ser proactivos y tenaces para encontrar todas las respuestas a las preguntas que llevan a ella y transmitirla con fidelidad y pasión a sus colaboradores.

La **misión** es el motivo o la razón de la existencia de la organización, lo que le da sentido y orientación a las actividades; es lo que se pretende realizar para lograr la satisfacción del o los públicos objetivos, del personal, de la competencia y de la comunidad en general.

El enunciado de la misión se convierte en el marco de referencia para pensar y gobernar la organización. Basada en los principios correctos, permite evaluar efectivamente todas las decisiones de uso y aplicación de los recursos, los resultados logrados, el uso efectivo del tiempo y la energía de la gente.

Algunas consideraciones más:

- La declaración de la misión guía y orienta al personal y a los socios estratégicos sobre cuál es la naturaleza de la actividad de la organización y hacia dónde va, en términos concretos. Esta declaración de la misión es el "pegamento" que facilita a la organización el funcionamiento coherente como una unidad.
- Es la primera etapa indispensable para lograr la excelencia gerencial y organizacional. Sin embargo, es necesario que tanto el personal de la organización como los

socios estratégicos entiendan, conozcan y compartan la misión, pensando, sintiendo y actuando en todos los niveles bajo su espíritu.

- En este aspecto se define la posición de la organización en su campo de acción y las ventajas que tendrá ante la competencia, incluyendo las estrategias y tácticas a seguir. La declaración de la misión reconcilia a la organización entre lo que quiere hacer, lo que puede hacer y lo que debe hacer.
- De igual manera que la visión, la misión también puede ser generada por el análisis mental del dueño o propietario, por el gerente general, por un proceso de trabajo gerencial en equipo o bien, de persona claves, utilizando las distintas herramientas gerenciales o de procesos grupales.
- La declaración de la misión contiene normalmente los tres elementos siguientes:
 1. El propósito de la organización (para qué existe y cuáles son sus metas).
 2. Los valores morales y normas de conducta de la organización (en qué cree la organización, cuáles son sus valores morales y cómo son las políticas y prácticas de conducta).
 3. Hacia dónde va la organización (metas a cumplir, estrategias y tácticas a utilizar para alcanzar las metas).

Los **valores** son el conjunto de creencias que la organización tiene sobre determinadas conductas específicas y sobre los fines u objetivos de su existencia.

Estos valores fundamentales constituyen la base desde la cual los líderes actúan en cada organización, y a partir de ella establecen planes y estrategias. Son los principios básicos que deben ser cumplidos si se quiere sobrevivir en esa organización. Los valores dirigen a las organizaciones.

Este sistema de valores, aprehendido por la totalidad de los integrantes de la organización –principalmente por medio de la comunicación– surge de la historia organizacional, las decisiones de sus miembros, las acciones cotidianas y el día a día de la entidad. A lo largo del tiempo, algunos de esos elementos devienen en valores simbólicos que operan a manera de acuerdos tácitos entre los miembros y que configuran marcos de evaluación, estableciendo lo aceptable y lo no aceptable, lo esperable y lo no esperable en el seno de un sistema social determinado.

Cada organización define sus propios valores. Debe destacarse que, en la medida que los valores de una organización estén en concordancia con los valores de la justicia natural que los miembros y socios estratégicos tienen como característica inherente, la organización se verá más fortalecida. Esta unidad de criterios permite una identificación más rápida y más comprometida de sujetos con la organización, su visión y su misión.

Entre estos valores morales y normas de conducta organizacionales se pueden mencionar, como ejemplo, los siguientes:

- Importancia de ejecutar el trabajo bien desde la primera vez.
- Creencia en una calidad superior.
- El cliente es primero.
- Creencia en la innovación.
- Creencia en la comunicación honesta.
- Excelencia a través del mejoramiento continuo.
- Sentido de pertenencia a la organización.
- Cada uno se siente dueño de la organización.
- Respeto mutuo.
- Integridad.
- Trabajo en equipo.

- Igual oportunidad para todos.
- Los errores son tomados como oportunidad de mejoramiento.
- Conducta ética responsable.
- Protección ambiental.
- Desarrollo de habilidades de liderazgo.
- Liderazgo participativo.

En resumen, la visión, la misión y los valores son herramientas gerenciales de primordial importancia, necesarias para que la organización pueda alcanzar sus metas en forma coherente y eficiente, dándole ventajas ante la competencia.

Si los colaboradores, que son quienes permiten que la organización esté en pie, no conocen las ideas que guían el destino de la organización, el fin último de la misma no podrá ser logrado o se logrará con serias dificultades.

RELACIÓN DE LOS MENSAJES CLAVE CON EL FUNCIONAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN: MISIÓN, VISIÓN Y VALORES (DEFINICIÓN + GESTIÓN DE ASUNTOS: *ISSUES MANAGEMENT*)

Si bien los temas clave son comunicados a través de otros canales de comunicación, los líderes pueden detectar si éstos fueron comprendidos y discutirlos con su equipo dada la cercanía cotidiana que poseen ambos, posibilitando despejar las dudas que puedan surgir en el accionar cotidiano.

En todos los niveles debe existir *feedback* por parte de los colaboradores para que la estrategia de comunicación se nutra de las necesidades de la compañía y así pueda adaptarse a la realidad organizacional.

EL PROCESO EFICAZ DE COMUNICACIÓN DE MENSAJES CLAVE

La “Incomunicación” genera incertidumbre; mientras que la “SobreComunicación” produce indiferencia. Por eso es importante encontrar el punto medio para solucionar las dos cosas: por una parte los rumores, los vacíos generados por la inacción; pero por otra parte, muchas veces tiene lugar el proceso inverso: los rumores aparecen como resultado de una excesiva gestión de la información.

Por otro lado, es necesario que la gente sepa explícitamente cuáles son expectativas razonables y cuáles no acerca de la información. Efectivamente no todos pueden saber todo. En un contexto de confianza los colaboradores están tranquilos de que la información es manejada en forma correcta.

No hay que olvidar que la gente confía cuando sabe que puede expresar abiertamente sus expectativas, cuando sabe que hay alguien que se ocupa de elevar sus pedidos y sugerencias, pero también confía cuando recibe respuestas.

PREVISIÓN DE LOS EFECTOS DE LA COMUNICACIÓN DE MENSAJES CLAVE

Esta previsión no significa sólo creer de manera equivocada que estos procesos son unidireccionales y que basta con haber comunicado adecuadamente los mensajes clave para obtener los efectos deseados.

En muchas ocasiones hay efectos no deseados por eso hay que tener la agilidad y flexibilidad mental para visualizar preventivamente los posibles escenarios desfavorables o para aprovecharlos como nuevas oportunidades de seguir aumentando la cultura del diálogo y el consenso de la que depende la productividad.

UN CASO DE ÉXITO DE COMUNICACIÓN DE MENSAJES CLAVE

En 2005, una compañía de servicios financieros de primera línea se propuso aprovechar nuevas oportunidades y aumentar sus aspiraciones en un escenario cada vez más competitivo.

En esta compañía los mensajes clave son definidos anualmente por la alta dirección. Los mensajes clave constituyen las prioridades del negocio y la forma de alcanzar los objetivos para los cuales debe trabajar toda la compañía. Estos mensajes son difundidos durante todo el año a toda la organización a través de una estrategia de comunicación interna, por la cual los gerentes y mandos medios son esenciales en la comunicación con el equipo.

En este caso se presenta cómo se comunicaron los mensajes clave para 2005, año en el que la compañía decidió implementar un nuevo modelo de gestión.

El balance realizado a fines del año 2006 arrojó resultados altamente favorables. Cuantitativamente se alcanzaron los objetivos pautados según el nuevo modelo de negocio, y cualitativamente la dinámica del negocio se había modificado en favor de los nuevos parámetros diseñados por la Dirección General.

¿Pero cómo consiguieron tener éxito?

Logrando que todos los colaboradores internalizaran los mensajes clave y los comprendieran, aplicándolos en las tareas de todos los días.

Algunos de los medios utilizados en la estrategia de comunicación interna fueron los siguientes:

- Documento con los Mensajes Clave para 2005: desarrollaba todo lo referente a la nueva estrategia de nego-

cios y los principales beneficios, y fue entregado a cada miembro de la compañía. Además, esta guía “para conocer la nueva X” fue publicada en la intranet corporativa y en el idioma de cada país.

- Reunión de Información: la Dirección General de X a nivel mundial visita cada una de regiones donde está presente la compañía, haciendo un balance del negocio y difundiendo los mensajes clave de cada año. Durante 2005, para explicar y presentar el nuevo modelo de negocios las regiones fueron visitadas por el Presidente y CEO. Al evento concurrieron los niveles gerenciales y directivos de todas las áreas de la empresa.
- Luego se desarrollaron numerosas actividades para las líneas gerenciales medias a fin de que comprendiesen cada mensaje clave y lo pudieran transmitir a sus equipos con convicción y seguridad. Sólo a partir de esta convicción fue posible llevar este nuevo modelo de negocio a la práctica diaria de cada área.

-
- Los mensajes clave son temas centrales establecidos por la alta dirección como prioritarios para el negocio. Los líderes deben acompañar y complementar el proceso comunicativo, transmitiendo los mensajes clave a los equipos de trabajo.
 - La visión y misión deben ser compartidas por todos los integrantes y socios estratégicos de la organización. En organizaciones exitosas, el espíritu de la visión y misión se manifiesta en todas las actividades, procesos y gestiones.
 - Más allá de que los mensajes clave deben planificarse en forma anual o semestral, ante situaciones de crisis pueden definirse nuevos y ponerse en circulación.
-

Los canales de comunicación interna y su sinergia

La comunicación interna es un proceso planificado y continuo que consiste en el diseño, implementación y utilización de diversas **herramientas y canales** específicos que sostienen algunos de los objetivos propuestos dentro del plan estratégico de comunicación.

A través de la aplicación de estas herramientas, la empresa intenta satisfacer las distintas necesidades de comunicación y además modificar positivamente la actitud de los distintos públicos de interés.

Primeramente, es fundamental distinguir los dos tipos de canales existentes. Los canales de comunicación permiten al receptor responder de manera inmediata. Algunos ejemplos son: todo tipo de comunicación cara a cara, correo electrónico y llamadas telefónicas.

Por otro lado, los canales de difusión sólo posibilitan la bajada de información. Son utilizados por un único emisor pero están dirigidos a múltiples receptores, como por ejemplo: la intranet, revista institucional y cartelera. Este tipo de canales no permiten la respuesta inmediata.

Existe otra clasificación para los canales de comunicación de comunicación interna en la que pueden agruparse en tradicionales y tecnológicos. La diferencia principal entre ellos reside en que los canales tecnológicos tienden a utilizar un soporte

digital (computadora). En cambio, los tradicionales se desarrollan a través del soporte papel (gráficos) o verbal.

En este punto es recomendable evaluar las ventajas y desventajas de los canales a la hora de implementarlos en las comunicaciones internas. De acuerdo a los propósitos que la empresa quiere alcanzar y la accesibilidad de los empleados a estos recursos podrán ser considerados más aptos los tradicionales que los tecnológicos o a la inversa.

Canales de comunicación

Tradicionales

- *House organ / Newsletter*
- Cartelera
- Programas de intercambios
- Manual de políticas de RRHH
- Manuales de procedimientos
- Reuniones de estrategia, actualización, toma de decisiones / Desayunos de trabajo
- Encuestas de clima organizacional
- Balance social / Reporte de sostenibilidad
- *Open house*
- Actividades deportivas / Culturales
- Buzón de comunicaciones
- Memos / Circulares
- Folletos
- Cartas de bienvenida/ Felicitación
- Capacitación / Seminarios / Talleres

Tecnológicos

- Intranet / Internet
 - *Blogs*
 - *E-mails / Agenda electrónica*
 - *Newsletters* electrónicas
 - Glosarios y guías de preguntas frecuentes.
 - Foros
 - Portales de *e-learning*
 - Buzones electrónicos de sugerencias e ideas.
-

A continuación se detallan las diferencias entre estos dos grandes tipos de canales:

CANALES TRADICIONALES

Como se mencionó anteriormente, la característica principal de este tipo de canales es el soporte en que se desarrollan, que puede ser en papel (canales gráficos) o verbal (“cara a cara”).

Emplear canales donde el soporte sea el verbal es más efectivo para el tratamiento de temas complejos como pueden ser las situaciones de cambio ya sea por procesos de adquisiciones, fusiones, crecimiento o *downsizing*²⁰ o frente a un caso de crisis (accidente o fallecimiento de un empleado en el lugar de trabajo, robo o asalto en las instalaciones de la empresa, paro o manifestaciones sindicales, etc.). La idea es que a mayor complejidad de la información la cercanía del interlocutor debe aumentar. Es decir que la criticidad del mensaje nos indica la necesidad de recurrir al cara a cara (mayor complejidad más cercanía).

Asimismo, es recomendable utilizarlos para realizar comunicaciones que revisten cierta formalidad y seriedad donde el mirarse a los ojos, estrecharse la mano, el tono de la voz y la intención de lo que se comunica cobra vital importancia. De esta manera, el *feedback* que se obtiene es inmediato y no sólo verbal sino también gestual.

Los canales que utilizan un soporte en papel son efectivos a la hora de comunicar cierta información que requiera la existen-

.....
 20. Forma de reorganización o reestructuración de las empresas mediante la cual se lleva a cabo una mejora de los sistemas de trabajo, el rediseño organizacional y el establecimiento adecuado de la planta de personal para mantener la competitividad. Disponible en Internet en: http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/downsizing.

cia de un registro escrito. Por eso, las comunicaciones escritas deben estar muy bien planificadas y organizadas de manera que respeten una periodicidad para la publicación y su distribución. Con esto no se quiere decir que las comunicaciones cara a cara no deban estar planificadas, por el contrario, también necesitan de una proyección y organización.

Para la elección del canal es importante tener en cuenta cuál es el objetivo de lo que se desea comunicar y quiénes son los destinatarios. Asimismo, es conveniente aclarar que existen canales que utilizan ambos tipos de soportes, por ejemplo, el desayuno de trabajo que si bien se basa en la comunicación verbal en él, la manera en que se informa sobre su realización y la información que se les entrega a los presentes es por escrito. Otros ejemplos son las capacitaciones, los seminarios y talleres.

CANALES TECNOLÓGICOS

Los avances en materia tecnológica dentro de la gestión y la administración empresarial ofrecen diferentes aportes de gran utilidad para las organizaciones.

El soporte digital es la principal característica de los canales tecnológicos y el *feedback* o su bidireccionalidad con el público objetivo, su principal ventaja.

El *feedback* que se establece, en la mayoría de los casos es inmediato, sobre todo en los medios digitales caracterizados o llamados 2.0, en los que se promueve un “diálogo” entre los distintos actores y se da a través de una herramienta específica del mismo canal. Es importante destacar que una confirmación de lectura o una respuesta automática no constituyen un reelaboración o interpretación de los mensajes.

Otra ventaja de los canales tecnológicos derivada de su posibilidad de interacción es que permiten la disminución de las distancias entre los diferentes estratos jerárquicos de la organización.

Asimismo, permiten la generación de comunicaciones no sólo por parte de los responsables de la comunicación de la compañía sino también por cada uno de los miembros del público interno que participa e interactúa en este tipo de canales.

La adopción de una nueva tecnología de comunicación debe estar siempre enmarcada en la política de comunicación de la empresa, sus objetivos y estrategia. Es justamente en este punto en el que muchas veces se cometen errores, porque se adoptan tecnologías de comunicación sin consultar al responsable de crear y gestionar la comunicación en la organización.

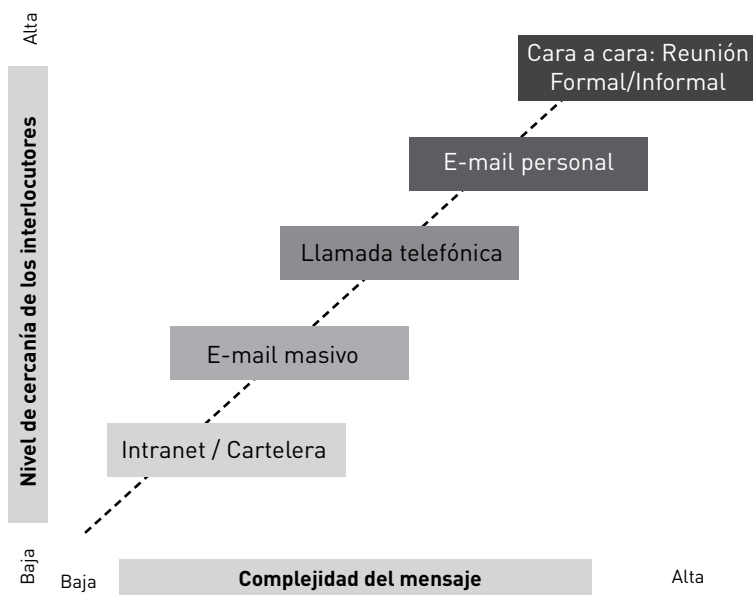
Cabe aclarar que, al momento de aplicar canales tecnológicos, es de vital importancia tener en cuenta los diferentes perfiles del público interno ya que, mientras los adultos mayores de 50 años son más reticentes a las herramientas tecnológicas, los más jóvenes tienden a ser más participativos y receptivos.

Además, dichos canales deben adaptarse a la cultura de la organización; es decir, que tiene que haber un antes, un durante y un después de su implementación donde se explique y prepare a la organización para el uso de estos canales no tradicionales.

Otro de los factores a tener en cuenta al momento de aplicarlos es la necesidad de su implementación. Para todos los canales existe una necesidad de planificar y evaluar. Ningún canal de comunicación es inocuo por lo que debe planifi-

carse su instalación, monitoreo y evaluación. En este sentido, la comunicación interna juega un rol preponderante, ya que se debe trabajar con el público interno todo lo concerniente a la implementación, uso, ventajas y dificultades que presenten este tipo de canales. No hay que olvidar además que, por las herramientas que ofrece la digitalización e Internet, este tipo de canales son susceptibles de ser medidos y valorados, permitiendo una correcta evaluación de su implementación.

Es por ello que una buena política de implementación de canales no tradicionales en comunicación interna debe estar orientada a generar sentido de pertenencia, posibilitar la contención y reforzar la identidad entre todo el público interno de la organización.



Definiciones de canales de CI

CARA A CARA

Es una de las herramientas principales, la cual debe priorizarse, siempre que se pueda, por sobre cualquier otro canal de comunicación. Un aspecto clave de éste es la posibilidad de escucha. Para desarrollar esta capacidad la persona debe concentrarse en su interlocutor y observar sus gestos y expresiones corporales que colaborarán para completar la respuesta verbal.

HOUSE ORGAN

Se trata de una publicación institucional que desarrolla temas relacionados a la compañía en la que se pueden encontrar noticias sobre actividades corporativas, información acerca de planes de desarrollo y, además, puede incluir secciones de entretenimiento y novedades.

La diagramación, la extensión de páginas y la periodicidad de edición del *house organ* dependerán de la cantidad de presupuesto asignado y la necesidad de comunicar de la compañía.

Puede estar conformada por secciones fijas donde se informen las novedades de las diferentes áreas que integran la empresa. Además, puede incluir información de los empleados como cumpleaños, aniversarios, personajes o perfiles, etc.

El *house organ* puede utilizarse para identificar a los empleados no solo en su experiencia dentro de la empresa, sino también lograr divulgar los distintos perfiles que conforman el equipo de trabajo. Sus objetivos consisten en crear una identidad corporativa e informar a todos los colaboradores independientemente de su posición jerárquica. Para ello, abarca información

de contenido social (actividades culturales, deportivas, anuncios de personal - nacimientos y casamientos-, crónicas sobre empleados), información de la organización (económica, noticias financieras o de producción) y contenidos relacionados con los empleados (relaciones con el trabajo, proyectos de los distintos equipos, logros de las áreas).

CARTELERA

Las carteleras son herramientas de comunicación muy utilizadas en las empresas para divulgar información corporativa y de gestión. Este sistema consta de paneles que pueden ser de plástico que están ubicados en lugares estratégicos de tránsito de los empleados.

Permiten difundir información de manera permanente con una alta periodicidad y con fácil acceso y llegada a todos los colaboradores. Puede contener información corporativa, normativas institucionales e informaciones que intercambia el personal. Su contenido debe estar clasificado y se deben realizar actualizaciones periódicas.

También su diseño y formato debe favorecer a la rápida lectura y entendimiento de la información. Se prefieren tipografías grandes y colores no muy fuertes de manera que no canse la vista.

Al mismo tiempo, se debe tener en cuenta que las carteleras no deben obstaculizar el tránsito de los empleados en pasillos o escaleras. Por eso, resulta ideal instalarlas en el comedor diario, en el baño o en un ámbito que se comparta en común.

Es recomendable que la información que se publica en cartelera respete las siguientes características:

- Actualidad: información novedosa y con valor de noticia, la información que permanece durante mucho tiempo pierde impacto e interés.
- Simplicidad: el mensaje de cartelera, por encontrarse en lugares de paso, debe ser simple y concreto para que pueda ser comprendido con facilidad y rapidez.
- Comprensibilidad: para que el mensaje sea comprendido por todos se debe evitar vocabulario técnico y aclarar siglas, cifras y gráficos.
- Diseño: para que el mensaje llame la atención de los colaboradores se puede utilizar un diseño sencillo o plantillas predeterminadas que no “opaquen” el mensaje central. Además, servirá de ayuda que los titulares sean destacados con una fuente mayor que el cuerpo del texto.

E-MAILS / AGENDA ELECTRÓNICA

El *e-mail* o correo electrónico es una herramienta de comunicación que utiliza como soporte una computadora y la red de intranet/Internet. Este sistema de respuesta inmediata permite enviar y recibir información a diferentes públicos destinatarios en forma individual o conjunta a través de la listas de correo. De esta manera, la empresa puede establecer una comunicación casi inmediata en forma individualizada, si fuera necesario, o abordar al público por áreas de trabajo o en su totalidad.

El uso de correo electrónico también facilita la instancia de respuesta ya que cualquier información puede ser contestada y enviada poco tiempo después de su recepción.

El correo electrónico debe ser utilizado preferentemente como un canal de comunicación y no de difusión, ya que el contacto con un reducido número de destinatarios nos ahorra tiempo y agiliza la gestión.

Cuando el correo electrónico es utilizado para enviar información innecesaria de manera masiva, genera saturación, sobrecarga informativa y pérdida del foco en la información verdaderamente importante.

Algunas recomendaciones para un buen uso del *mail*:

- Identificar al destinatario.
- Evitar enviar correo electrónico de carácter personal que resulte masivo y/o no solicitado.
- A la hora de redactar un *mail* hay que ser breve y claro. Es importante tener como premisa que el exceso de información genera desinformación, cansa al lector y provoca desinterés por la lectura, convirtiéndose en un obstáculo para que el mensaje llegue a su destinatario.
- Procurar que el asunto del *mail* resuma el contenido del mensaje.
- Evitar enviar archivos adjuntos muy pesados. Utilice otras alternativas como: publicar el archivo en la intranet o en alguna carpeta compartida e indicar en el *mail* la ruta de acceso; no adjunte archivos en *Word* que tengan poco texto, es mejor enviarlo en el cuerpo del mensaje.

NEWSLETTERS

El *newsletter* es una publicación electrónica que se distribuye por *e-mail* en forma periódica (semanal, mensual, trimestral, etc).

En el ámbito empresarial existe una gran variedad de *newsletters*, lo que los hace diferentes es el propósito que revisten. En este sentido, las variables que intervienen son las demográficas en función de la cantidad de personas que resultarán destinatarios del producto además del *target* y la audiencia y el tipo de información que reúne.

Algunas de las secciones o tratamiento de la información puede llegar a ser similar al *house organ* pero su diferencia radica a partir de dos cuestiones fundamentalmente: su extensión y su soporte. En este sentido, el soporte es el monitor de la computadora lo que limita la extensión en el tratamiento de la información por el peso que puede llegar a tener el contenido y la dificultad de hacer descarga de esa información.

Además, su distribución puede ser segmentada de acuerdo al *target* o público de interés que se desee alcanzar.

Se debe tener en cuenta las necesidades de comunicación del público y los medios para hacerla efectiva. Por caso, si el empleado carece de computadora dentro de su entorno laboral se hará compleja la recepción del *newsletter*. A su vez, el uso de esta herramienta supone ciertas competencias por parte del empleado acerca del uso del *mail*. En este contexto, será necesario establecer una capacitación para su correcta implementación.

- Glosarios y guías de preguntas frecuentes.
- Foros
- Portales de *e-learning*
- Buzones electrónicos de sugerencias e ideas.
- Correo electrónico

Puntos para definir un *house organ*, revista interna o *newsletter*

- Objetivos a alcanzar
- Identificación de público
- Periodicidad, distribución
- Definir el diseño formato, páginas, papel, color
- Designación de responsables

- **Redactor:** encargado de buscar información y escribir los artículos.
- **Editor:** es quien realiza la adaptación de los artículos al estilo general de la publicación en función de la línea editorial que sea establecida.
- **Director:** es quién preside las reuniones de sumario, aprueba o propone temas para tratar dentro de la publicación.

BROCHURE

El *brochure* está compuesto por los materiales gráficos que promueven los productos y servicios que realiza una compañía. Por lo general, se trata de toda aquella folletería que tiene el objetivo de presentar la compañía hacia el público externo. Aunque también este material puede cumplir una función informativa para el público interno.

Este instrumento forma parte de las herramientas de difusión institucional, abarca desde trípticos publicitarios de un nuevo producto o servicio que la compañía ofrezca hasta las carpetas de presentación.

El *brochure* se utiliza para informar al público acerca de algún aspecto de su compañía, presentarla o difundir sus productos y tiene por objetivo no sólo cumplir la función informativa sino que también está orientada a la publicidad empresarial.

Lo diferencial de este tipo de publicación es que se trata de un material breve y que conjuga muchos elementos de diseño gráfico. Si bien se trata de una herramienta orientada a la publicidad de servicios puede ser de gran utilidad para el público interno ya que acerca cuestiones de cómo es definida la compañía exteriormente.

PORTAL DE INTERNET - SITIO WEB

Es la página institucional de una compañía y la puerta de entrada para la interacción de una empresa con su entorno, es decir, con su público interno, proveedores, clientes y el público en general. Este canal de comunicación refuerza el discurso institucional en los públicos y les permite interactuar con la organización las 24 horas.

En su desarrollo es importante tanto el contenido como el diseño, ya que ambos aspectos condicionarán necesariamente su utilización.

Este portal corporativo es la herramienta ideal para ofrecer información institucional, servicios informativos y de aplicaciones que simplifiquen la complejidad de la compañía y las relaciones entre los empleados. Sirve además de nexo entre el público de interno y la Intranet.

INTRANET

Una Intranet es básicamente una red privada de computadoras conectadas entre sí, que utiliza la misma tecnología que Internet, con la diferencia que su acceso está restringido sólo a los empleados de la compañía. Esta herramienta de comunicación altamente compleja y flexible tiene como fin apoyar la tarea diaria del trabajador, mediante el establecimiento, análisis y agilización de los procesos internos, y como estrecho vínculo con los empleados.

Si se implementa correctamente puede llegar a ser una herramienta eficaz de motivación.

Las redes internas corporativas pueden convertirse en un vehículo para aceitar la comunicación de una compañía con sus

empleados. Por ello, constituye una herramienta esencial que si es bien utilizada, puede mejorar el desempeño organizacional y reducir costos.

A través de la Intranet, las organizaciones pueden disponer para su flujo interno de todo un caudal de información y datos que facilita compartir información entre las personas y las organizaciones. El acceso rápido a cualquier dato implica un ahorro en los costos y una mejora de la capacidad de gestionar la comunicación en los ámbitos internos.

Funciona como una red dentro de la organización, en la cual la información interna de la empresa está accesible a todos sus miembros.

Además, este espacio virtual admite desde la publicación de manuales hasta la integración de videoconferencias y simulaciones. La gente de la compañía puede acceder a ella para encontrar información de utilidad en cualquier instante y contar con un soporte para llevar adelante su labor. De esta forma, las actividades del empleado podrán ser respaldadas en su trabajo diario a partir de herramientas de capacitación y desarrollo profesional.

Al mismo tiempo, el acceso de los empleados a contenidos que resulten prácticos y aplicables a la tarea cotidiana repercutirá en forma directa en el desempeño y actitud positiva del personal, motivándolo fuertemente.

Beneficios del uso de la intranet:

- Acceso simplificado a la información.
- Incremento y mejora de los flujos de comunicación en el seno de la organización.

- Aumento del sentimiento de pertenencia a la organización desde el punto de vista de coherencia en los mensajes.
- Mayor eficacia organizativa al disponer de las informaciones y datos con una gran rapidez.
- Incremento de la interactividad entre organización y empleados.
- Posibilidad de disponer de datos permanentes sobre el uso de la herramienta.

Usos potenciales de la Intranet:

Es importante tener en cuenta que toda la compañía debe colaborar en mantener la intranet actualizada para generar procesos más eficaces en tiempos, costos y recursos humanos.

- A través de la intranet se puede crear y difundir información en cualquiera de los ámbitos propios de la comunicación interna, comunicación ascendente, descendente, horizontal y transversal.
- Comunicación de tareas generales, ya sea sobre normas comunes (régimen horario, vacaciones, legislación laboral, servicios médicos, beneficios, etc.) o referente a lo que pueden ser normas corporativas o aspectos de integración de empleados (viajes comunes, convenciones, actividades compartidas, etc.)
- Además se pueden almacenar bases de datos útiles para toda la compañía.

BLOGS

Son sitios en Internet de fácil administración y periódicamente actualizados que recopilan cronológicamente textos o artículos de uno o varios autores, apareciendo primero el más reciente, donde el autor conserva siempre la libertad de dejar publicado lo que crea pertinente.

El término *blog* proviene de las palabras *web* y *log* (“log” en inglés = diario). Habitualmente, en cada artículo de un *blog*, los lectores pueden escribir sus comentarios y el autor darles respuesta, de forma que es posible establecer un diálogo. No obstante es necesario precisar que ésta es una opción que depende de la decisión que tome al respecto el autor del *blog*, pues las herramientas permiten diseñar *blogs* en los cuales no todos los internautas –o incluso ninguno– puedan participar.²¹

Esta herramienta en los últimos años fue incorporada a las herramientas de comunicación institucionales hasta el punto de que en algunos casos, los gerentes tienen uno propio en el que escriben su punto de vista acerca de cuestiones que suceden dentro de la compañía.

Puede ser utilizada tanto en comunicaciones internas como externas. Como canal de comunicación interna, invita al público a que participe, deje sus impresiones ideas o reflexiones sobre su labor profesional o sobre los productos en los que están trabajando. Asimismo, da la oportunidad de responder, discutir o aportar comentarios, lo que suscita una comunicación horizontal muy interesante.

Permite además a la compañía, mediante el *weblog* corporativo, que sus clientes tengan a sus disposición una información que les interesa y sobre la que además podrán opinar y cubrir ciertas necesidades comunicativas los clientes más exigentes, lo que hará más efectiva y rápida cualquier comunicación.

Existen distintos tipos de *blogs* corporativos, los externos y los internos. Dentro de los externos se encuentran, tal como men-

.....
21. Wikipedia. *Blog*. Disponible en Internet en:
<http://es.wikipedia.org/wiki/Blog>.

ciona Alberto Ortiz de Zárate Tercero, los *blogs* de ventas y de *marketing* y los *blogs* con enfoque relacional. Y dentro de los internos: los *blogs* para compartir conocimiento y los *blogs* con enfoque colaborativo.

Los *blogs* para compartir conocimiento permiten al experto en una materia difundir sus conocimientos de una manera más dialogada y natural. Mientras que los *blogs* con enfoque colaborativo aspiran a crear y mantener una cultura corporativa más comunicativa y colaborativa.²²

Claves para recordar:

Elegir el canal correcto	Completar los mensajes	Siempre debe pensar en su interlocutor
<ul style="list-style-type: none"> - El canal más rico es el oral. Compromete a las personas y es creativo. - A veces, es necesario quedarse con un registro de las conversaciones 	<ul style="list-style-type: none"> - Las afirmaciones incompletas quedan muy expuestas a la interpretación del receptor y puede provocar malos entendidos. 	<ul style="list-style-type: none"> - La falta de información genera desinformación. Su exceso también. - ESCUCHE ACTIVAMENTE. - Genere EMPATIA.

La Red de facilitadores, un canal y un nexo importante

Para comunicarse con el público interno debe haber un nexo que le genere confianza, que escuche su opinión y lo valore, y que al mismo tiempo pueda comunicar qué es lo que sucede dentro de la compañía en los diferentes sectores. Para que esta

.....
 22. Alberto Ortiz de Zárate Tercero. Manual de uso del blog en la empresa. Disponible en Internet en: <http://www.infonomia.com/img/libros/pdf/BlogsEmpresa.pdf>.

actividad sea efectiva, es necesario conformar una **red de facilitadores de comunicación**.

La red de facilitadores es un grupo de personas con diferentes niveles de responsabilidad, que poseen vocación y habilidad para comunicar y tienen cualidades para liderar proyectos. Por lo general, los integrantes de la red son reconocidos y respetados por su grupo de trabajo.

De esta manera, son aliados estratégicos de la gerencia de Comunicación Corporativa y actúan como gestores del cambio y agentes de difusión. Detectan las necesidades y sugerencias del personal y las elevan a la gerencia, constituyen así un nexo entre la organización y su gente.

Forman un canal idóneo para detectar las necesidades de los integrantes de la organización y difundir información importante que requiera del compromiso del personal. Además, cada miembro de la Red se convierte en un corresponsal que recaba la información sobre su área que merezca ser publicada en los canales de comunicación interna de la organización.

En este sentido, son un potente canal de *feedback*, que ayuda a mejorar la circulación de propuestas, sugerencias e inquietudes para que transiten con mayor fluidez en la organización.



Resultados esperados

- Retroalimentación
- Interacción
- Involucramiento
- Participación

Cómo armar una Red de facilitadores

Red de facilitadores de comunicación interna. Un caso de comunicación y cambio organizacional.

Una compañía internacional, con 1.500 empleados en América Latina, nos planteó la necesidad de integrar las culturas existentes en Brasil y Argentina con la cultura corporativa norteamericana. El desafío radicaba en generar una nueva cultura organizacional que respetara las diferencias rescatando las fortalezas de cada empresa y cada país.

Debido a la amplitud y dispersión geográfica de sus operaciones, la empresa necesitaba una solución que le permitiera generar el cambio cultural de modo integral. La propuesta de la consultora fue la formación y el desarrollo de una Red de facilitadores de comunicación interna (RFCI).

La RFCI organizada como un equipo de trabajo actuó como agente bisagra en la implementación de los cambios estructurales y culturales, relevando las necesidades de comunicación de las unidades operativas y elevándolas hacia los mandos medios y niveles gerenciales de la organización para darles una respuesta.

El trabajo realizado por esta intranet humana se apoyó en dos soportes de comunicación: la comunicación oral directa, a través de reuniones y conferencias telefónicas; y la comunicación escrita, a través de piezas gráficas de comunicación para definición de roles y evaluación de desempeño, carteleras y una revista interna en portugués y español.

La formación de la RFCI implicó una serie de reuniones de evaluación en Brasil y Argentina para identificar a los candidatos potenciales a integrar la red de facilitadores. Una vez definidos

quiénes serían los integrantes comenzó el período de implementación del plan de comunicación para generar la integración y crear la nueva cultura organizacional y el coaching en herramientas de comunicación para no comunicadores.

Algunas de las funciones que asumió la RFCI en el marco de la implementación del plan fueron:

La red de facilitadores es un grupo de personas con diferentes niveles de responsabilidad, que poseen vocación y habilidad para comunicar y tienen cualidades para liderar proyectos. Son reconocidos y respetados por su grupo de trabajo. Son aliados estratégicos de la gerencia de Recursos Humanos y actúan como gestores del cambio. Detectan las necesidades específicas de comunicación dentro de la organización y son quienes mejor atienden las demandas del cliente interno.

Como gestores del cambio y agentes de escucha social, los facilitadores reciben una capacitación especial, ya que constituyen el nexo entre la empresa y su gente y asumen una responsabilidad adicional, la de comunicar. Esta tarea no se retribuye ni en dinero ni en horas de trabajo. Es decir, constituye para ellos una inversión de tiempo extra, no remunerado que, sin embargo, les beneficia socialmente ya que el rol que asumen los posiciona en su grupo de trabajo como líderes de opinión. En otras palabras, su credibilidad como personas aumenta, sin importar la posición que ocupen en la estructura organizacional de la empresa, y esto constituye de por sí un estímulo motivacional.

Frente a procesos de reestructuración, transición o reingeniería como fusiones, adquisiciones, *downsizing*, mejoramiento de procesos e implementación de nuevas tecnologías, la RFCI puede dar respuesta a las crecientes demandas de comunica-

ción del cliente interno. Para disminuir la tensión y el estrés provocado por la incertidumbre que acompaña los procesos de cambio, la red de facilitadores de comunicación ayuda a formalizar la comunicación informal, el rumor, y a evacuar las dudas. A su vez, los facilitadores actúan como agentes de salud, ya que permiten detectar los síntomas de estrés corporativo en la organización y actuar proactivamente para darles soluciones preventivas.

- Identificar la información que merezca ser comunicada y contactar a las personas que puedan proporcionarla.
- Generar participación en distintos niveles jerárquicos de la empresa, ya sea, al autorizar la publicación de ciertos temas, al generar la producción de notas y entrevistas o al intervenir en algún concurso organizado por la empresa.
- Diagnosticar cuándo y dónde se producen cortes en la comunicación entre sectores para poder prevenirlos.
- Actuar como agentes de salud para detectar síntomas de estrés o desmotivación.
- Hacer de escucha social para relevar opiniones acerca los cambios generados en la cultura de comunicación de la empresa con la implementación de la RFCI y el desarrollo de los nuevos canales de comunicación orales y escritos de la compañía.
- A lo largo del período de capacitación e implementación, por razones estructurales, varios de nuestros facilitadores se desvincularon de la empresa y, en consecuencia, debimos enfrentar la desmotivación e incertidumbre del personal en un contexto económico recesivo.

Las diferencias culturales y las dificultades originadas por la dispersión geográfica de la compañía en Argentina y Brasil fue-

ron modificando la idea original de generar un único centro de decisiones, y en virtud de esta percepción se crearon dos comisiones de comunicaciones, una en cada país, con autonomía de gestión pero codependientes en la toma de decisiones. Asimismo, si bien la premisa inicial fue la integración y la solución más adecuada hubiera sido el desarrollo de las comunicaciones en español y portugués para ambos países, las diferencias en el nivel educativo del personal favorecieron la publicación de la información sólo en el idioma de cada país, con algunas diferencias en los contenidos de Argentina y los de Brasil.

La conformación de las dos Comisiones de Comunicaciones no fue tarea sencilla, pues requería del compromiso de los implicados con la voluntad de comunicar y este compromiso requiere muchas veces dedicación de horas extra y el tiempo es, como siempre, un recurso escaso.

Aun así, se incrementó el número de integrantes de la RFCI y tanto en Brasil como en Argentina comenzaron a participar cada vez más en las comunicaciones y actividades de la empresa. El creciente interés por lo que sucedía en los distantes puntos a donde llegaba la empresa fue incentivando al personal a participar a su vez en las entrevistas y notas de la revista interna. La convocatoria a sumarse a las campañas de donaciones y a los concursos que organizaba la empresa obtuvo una respuesta inesperadamente positiva, y la incorporación de la familia de los empleados en las comunicaciones de la empresa nos obligó a redefinir nuestro público e incorporar nuevas secciones y temas destinados a los hijos del personal.

Con la formación y el desarrollo de la RFCI y la implementación del plan de comunicación para generar la integración regional y la nueva cultura se obtuvieron los siguientes resultados:

- Creciente valoración de la comunicación como una herramienta de gestión del cambio y motivación del personal por parte de la RFCI y la gerencia de RR.HH.
- Compromiso de la RFCI con el desarrollo de la comunicación interna y capacidad de autogestión.
- Conocimiento más profundo de la compañía y de quiénes trabajan en ella por parte de toda la organización.
- Apreciación de las similitudes y diferencias entre la cultura brasileña y la cultura argentina y búsqueda de espacios de comunicación.
- Crecimiento del interés del personal por participar en los canales de comunicación de la empresa y en las actividades que allí se propongan.
- Progresivo posicionamiento de la RFCI como un canal de comunicación válido y el más creíble de la compañía.

La implementación de la RFCI en esta empresa fue una solución estructural, ya que cambió la filosofía de comunicación de la empresa, y favoreció el desarrollo de una cultura organizacional más participativa y orientada a la gestión del cambio. Pero el indicador más valioso para la consultora fue que la empresa tomara conciencia de su potencial humano, y que el mayor capital que poseía la compañía era su propia gente.

La sinergia de canales

Gestionar comunicación es gestionar intangibles. Sin embargo, sus beneficios son tangibles y se ubican tanto en el interior como en el exterior de la organización.

Estos beneficios se pueden lograr de una sola manera: pensando y organizando la comunicación de manera estratégica. Para esto es importante que la esfera directiva tenga en claro cómo encarar los procesos de generación, difusión y evaluación de los mensajes clave que van a circular dentro de la organización.

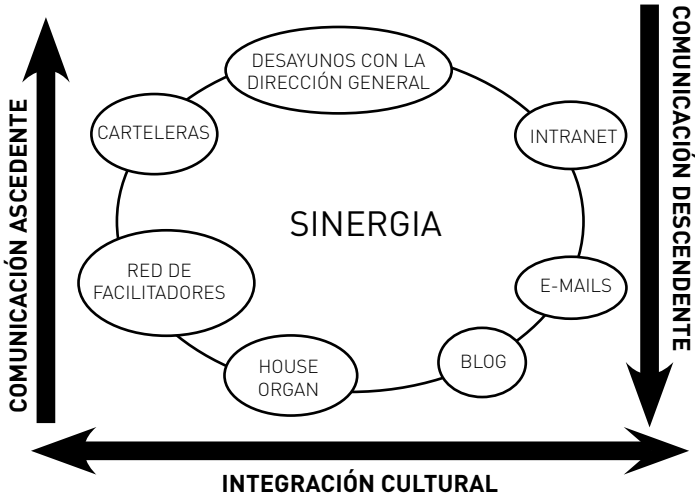
Implementar un plan estratégico de comunicación interna en una organización trae aparejado un gran proceso de cambios. Partimos de la concepción de que todo cambio comunicacional supone un cambio cultural. En este sentido, entendemos que estamos hablando de procesos que no arrojan resultados inmediatos, sino que necesitan un tiempo de ejecución e implementación.

A su vez, en este proceso no alcanza sólo con plantear objetivos y transmitir mensajes. Debe aplicarse una sinergia, que estará basada en la capacidad de consolidar una cultura del diálogo que favorezca el consenso y la confianza dentro de la organización. Además ayudará al personal a internalizar la importancia de una efectiva comunicación interna.

Cuando hablamos de sinergia, estamos haciendo referencia a implementar, dentro de la organización, un mix de medios de comunicación interna, interrelacionados entre sí y que estén apoyados y sustentados por un plan estratégico de comunicación.

Los canales deben trabajar interconectados entre ellos permitiendo reforzar los mensajes corporativos.

Asimismo, es importante pensar en las potencialidades y desventajas de cada canal a la hora de comunicar determinado mensaje a cada público.



MODELO DE FUNCIONAMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN INTERNA

- Las herramientas y canales de comunicación interna intentan satisfacer las distintas necesidades de comunicación de la organización y además modificar positivamente la actitud de los distintos públicos de interés.
- Para la elección del canal es importante tener en cuenta cuál es el objetivo de lo que se desea comunicar y quiénes son los destinatarios.
- Los canales de comunicación dentro de la organización deben ser implementados de manera sinérgica.

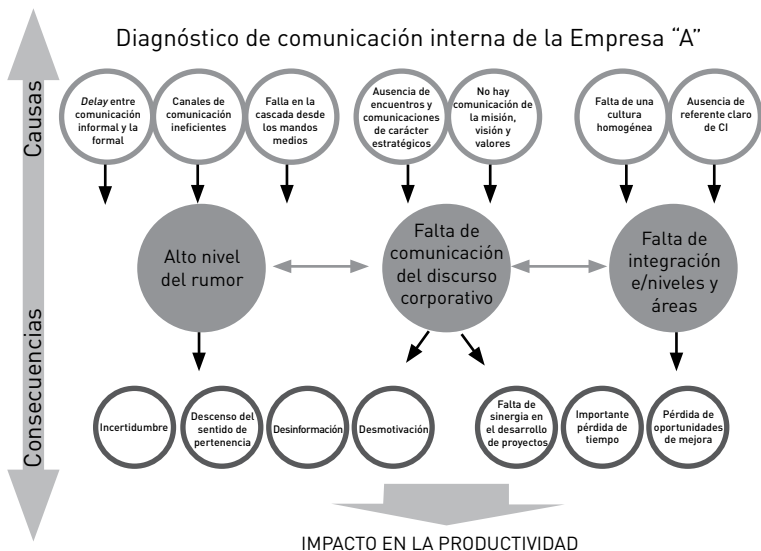
Problemáticas habituales de CI

Las problemáticas que a continuación se enuncian fueron identificadas en auditorías realizadas a diversas empresas.

Estas problemáticas son denominadas “**nudos críticos**”.

Los nudos críticos constituyen puntos estructurales prioritarios sobre los que se debe trabajar. Desde estos puntos causales se derivan otros elementos de carácter secundario que afectan a la comunicación interna.

En la empresa “A” los nudos críticos identificados son lo que se ilustran a continuación:



En función de la realidad diagnosticada y de acuerdo al relevamiento de las necesidades de la empresa “A”, se propusieron las siguientes líneas de acción para abordar los nudos críticos detectados en la auditoría. Éstas constituyen los primeros pasos del plan de comunicación interna para dicha empresa:

- **Estrategia de comunicación:** optimizar los canales de comunicación de la empresa “A”, definiendo claramente quiénes son los referentes internos en esta materia y estableciendo procedimientos claros para su manejo, a fin de mejorar el *timing* en los procesos de información y actualización de esos canales. Esto contribuye a reducir el nivel de rumor y de desintegración entre áreas y niveles jerárquicos.
- **Creación de política de CI y campaña de bajada:** la política de comunicación interna permite establecer procedimientos claros de cómo manejar la comunicación dentro de la empresa. Define la utilización de cada uno de los canales de comunicación, ayudando a la optimización de los mismos, y puntualiza quién es el referente en materia de comunicación interna.
- Por otra parte, la política de CI posibilita clarificar la manera en que cada área y unidad podrá comunicar al resto de la compañía sus novedades, así como la responsabilidad que tiene cada sector y colaborador en ello.
- Por último, es indispensable que a la elaboración de la política le siga una campaña de bajada a toda la empresa, a fin de lograr la aplicación y la puesta en práctica de la misma.
- Esta política se implementó a fin de solucionar los siguientes nudos críticos: el alto nivel de rumor y la falta de integración entre niveles y áreas.
- **Optimización de canales de comunicación:** para el caso de la empresa “A” es fundamental trabajar sobre los canales de comunicación internos, haciéndolos más eficientes.

- Fue necesario mejorar el funcionamiento del correo electrónico, reformular las carteleras (ubicación, periodicidad y tipo de información a publicar), retomar la impresión del *house organ* y trabajar fuertemente sobre la realización efectiva de las reuniones.
- Esta optimización se planteó a fin de solucionar los siguientes nudos críticos: el alto nivel de rumor y la falta de integración entre niveles y áreas.
- **Definición de mensajes clave:** la falta de comunicación del discurso corporativo tiene una de sus causas en el ineficiente funcionamiento de los canales de comunicación internos, pero también en la ausencia de mensajes corporativos y estratégicos.
- Por eso es esencial definir anualmente los mensajes clave del negocio, es decir las cuatro o cinco cuestiones que todos los colaboradores de todas las líneas deben conocer en relación a la estrategia de la empresa “A” a corto, mediano o largo plazo. La definición se realiza en el sector directivo a comienzos de cada año. Luego se trabaja la difusión de los mensajes a través de cascada con las segundas líneas y los mandos medios, y paralelamente en los canales de comunicación durante todo el año. Además, se realizan acciones de comunicación no tradicionales (eventos, concursos y capacitaciones) para reforzar la comunicación de los mensajes clave.
- Fue importante que además de definir los MC corporativos locales, se hayan definido uno o dos mensajes por área o unidad. Éstos también deben ser comunicados a toda la compañía, en segundo plano con respecto a los corporativos, pero con la intención de que todos los colaboradores conozcan cuáles son las prioridades a nivel negocio y a nivel sector.

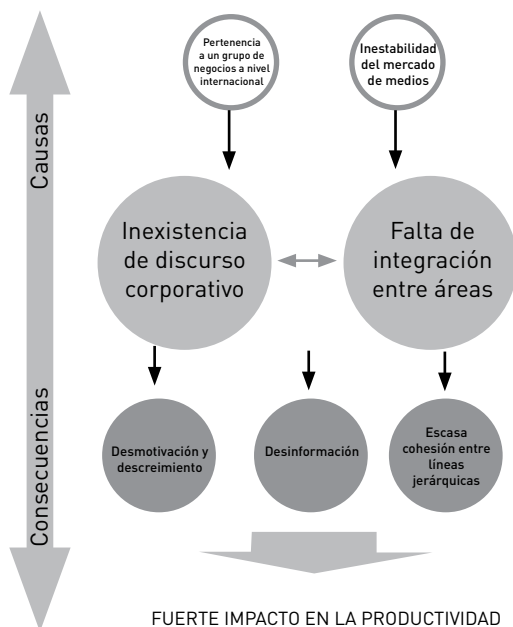
- Esta lógica de comunicación de mensajes permite sinergizar proyectos e iniciativas interáreas, aumentar la colaboración y lograr mayor concentración en el objetivo final. Además, incrementa la motivación y el sentido de pertenencia de los colaboradores.
- Es importante aclarar que estos procesos arrojan resultados en el mediano plazo, una vez que el proceso se internaliza en la organización.
- La definición de mensajes clave se implementó a fin de solucionar los siguientes nudos críticos: la falta de comunicación del discurso corporativo, el alto nivel de rumor y la falta de integración entre niveles y áreas.
- **Optimización de reuniones de información:** fue necesario reformular las reuniones semestrales que se realizaban en la empresa “A”, llevándolas a espacios donde se comuniquen los resultados y objetivos alcanzados pero que al mismo tiempo difundan claramente cuál es la estrategia a seguir en los próximos meses y qué se espera de los colaboradores.
- En este sentido se trabajaron desde las presentaciones de los oradores y el discurso del CEO, hasta la definición de quiénes deben asistir a la reunión. Además, se implementó un proceso efectivo de cascada de lo que se habló el día de la reunión a fin de que los mandos medios se lo comuniquen eficientemente a los equipos de trabajo.
- Se establecieron reuniones más reducidas por sector en forma mensual/bimestral, a fin de exponer los avances de cada área y permitir el *feedback* del equipo. Por otra parte, esos espacios son propicios para reforzar los mensajes clave tanto del área como los corporativos.
- En estas últimas reuniones se invitará a un director de otra área para que presente brevemente la marcha de su sector, proyectos y próximos desafíos. Esto facilitará en

forma paulatina la integración entre las áreas y los distintos niveles y comenzará a formalizar la comunicación entre cada sector.

- Los nudos críticos que ataca esta medida son: la falta de comunicación del discurso corporativo, el alto nivel de rumor y la falta de integración entre niveles y áreas.
- **Trabajar en la comunicación del discurso institucional:** si bien la comunicación de la misión, visión o valores puede estar dentro de la definición de los mensajes clave se considera que la difusión del discurso institucional debe ser permanente y paralela a esos mensajes.
- Esto reducirá el nivel de rumor e incertidumbre, a la vez que establece un escenario claro hacia donde dirigirse con el desarrollo de nuevos proyectos e iniciativas.
- En este sentido, luego del diagnóstico fue fundamental trabajar en primera medida sobre la comunicación de los valores, ya que es el primer paso para la consolidación de una cultura homogénea y consolidada.
- Los nudos críticos que ataca esta medida son: la falta de comunicación del discurso corporativo, el alto nivel de rumor y la falta de integración entre niveles y áreas.
- **Aumentar la integración entre plantas y oficina:** en función de los nudos críticos detectados en el diagnóstico, fue importante trabajar en mejorar la integración entre los colaboradores de planta y oficinas.
- Si bien había reclamos detectados en las entrevistas de distinta naturaleza, sí se recabaron necesidades desde el punto de vista comunicacional que fue necesario solucionar.
- En primer lugar hubo que establecer un mapa de públicos con mensajes específicos para cada uno, ya que las demandas de información de los operarios no son las mismas que las de los colaboradores de las líneas operativas de administración, mandos medios o segundas líneas.

- Por otra parte, en las comunicaciones de corte masivo fue necesario que tuvieran las mismas características tanto en planta como en las oficinas, para no generar diferencias. Además, desde el punto de vista cultural fue importante crear espacios de intercambio que apuntaran a aumentar la integración entre ambos grupos: desde eventos familiares, programas deportivos, canales de comunicación apuntados a lo social, comedores integrados, o hasta incluso aprovechar las acciones de voluntariado o RSE para generar integración y una “cultura de empresa A”.
- Esta medida arremetió contra la falta de integración entre niveles y áreas.

En la empresa “B” los nudos críticos identificados son los que se ilustran a continuación:



A partir de los nudos críticos detectados se propuso una serie de acciones a implementar en materia de comunicación interna. Podemos hablar de tres grandes líneas de acción en la empresa “B”:

- **Definir un discurso corporativo consensuado entre los gerentes**, para ello se propuso: realizar reuniones gerenciales, en las que a través de la discusión y distintas dinámicas, se definan los grandes lineamientos del discurso corporativo: misión, visión, valores, objetivos y estrategia de la empresa “B”.
- Definir los mensajes clave, que son aquellos que es importante que toda la compañía conozca.
- Determinar qué personas o áreas serán las encargadas de comunicar las cuestiones institucionales al resto de la compañía.
- Crear, o reformular en caso de que la hubiera, una política de comunicación interna que establezca los modos adecuados de relacionarse internamente. Esto contribuye a ordenar y optimizar la circulación de la información al interior de la empresa, proporcionando las pautas y las reglas necesarias para manejar la comunicación: quién comunica qué y a través de qué canales lo hace.
- Realizar reuniones semestrales con todos los miembros de la compañía en las que se comuniquen los mensajes clave.
- **Formalizar procedimientos para agilizar la comunicación interna**, por lo que se aconsejó: otorgar periodicidad y formalizar las reuniones entre gerentes y entre áreas, de modo que se consoliden como un canal de comunicación efectivo.
- Reelaborar, profundizándolos, los procesos de inducción a los miembros que ingresan a la empresa “B”.

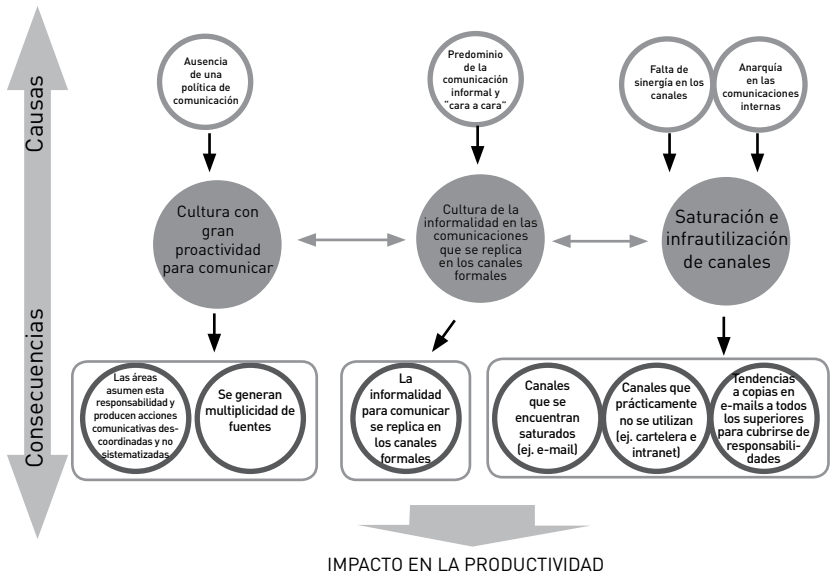
- Generar y difundir un plan de beneficios, en el que se comunique claramente qué beneficios otorga la empresa a sus empleados.
- Constituir de una red de facilitadores de la comunicación interna, que ayude a favorecer la circulación de la misma y la llegada a quiénes deben recibirla.
- **Optimizar el uso de los canales de comunicación existentes y crear nuevos que funcionen sinérgica y ordenadamente:** actualizar la Intranet, incluir un espacio destinado a cada una de las áreas y generar acciones para fomentar su uso en todas las líneas y áreas de la compañía.
- Capacitar al personal en el buen uso del *mail*, disminuyendo las copias sin sentido.
- Crear un *house organ* que dé cuenta del discurso institucional y de las novedades corporativas y de cada área.
- Crear carteleras para reforzar los mensajes operativos e institucionales en forma permanente.
- Volver a instalar el procedimiento del buzón de sugerencias, ya que puede dar buenos resultados en función del alto nivel de respuestas que tuvieron las encuestas para las que se instalaron urnas de cartón. Es posible que de las ideas de los empleados surjan nuevas opciones de acción posibles.

En este marco, existen dos tipos de acciones. Algunas de ellas tendrán resultados visibles en el corto plazo y otras tendrán resultados que se podrán apreciar en largo plazo.

Por otra parte, fue necesario realizar una calendarización estratégica de dicha acciones, de modo que las mismas se complementaran entre sí y no llegaran a saturar o a confundir a los empleados. Fue necesario implementar algunas de ellas en

forma inmediata para responder a las demandas más operativas de los empleados de la Compañía. Paralelamente, y en forma gradual, se desarrollaron acciones más de fondo, que fueron aquellas vinculadas al cambio cultural que no puede generarse de un día para el otro.

En la empresa “C” los nudos críticos identificados se presentan en el siguiente gráfico:



Las líneas de acción respondieron a los siguientes objetivos específicos:

- Generar una nueva cultura de comunicación en la empresa “C”.
- Contar con valores corporativos vivenciales para que se pudieran ejemplificar.

- Definir el flujo comunicativo interno y establecer pautas para su institucionalización.
- Optimizar los canales internos de comunicación.

Asimismo las acciones a mediano y largo plazo fueron:

- **Creación de la guía de comunicación interna**, con los objetivos de: sistematizar el flujo comunicacional interno de PAE, estableciendo qué mensajes se deben comunicar, a qué públicos, mediante qué medios y con qué frecuencia. Definir cuáles son los canales de comunicación interna institucionales y sus objetivos concretos. Determinar los responsables de los canales de comunicación interna.
- **Implementación de una Red de facilitadores de la comunicación interna (RFCI)**: conformado por un grupo de personas que poseen habilidad para comunicar y capacidad para liderar proyectos. Actúan como agentes del cambio y de difusores, ordenando la información circulante de acuerdo a la guía de comunicación interna establecida. Además, constituyen el nexo entre la empresa y su gente, detectando necesidades y sugerencias del personal para elevarlas a la organización.

Las acciones a corto plazo implementadas fueron las siguientes:

- **Campaña para el buen uso del correo electrónico**, con el objetivo de: concientizar acerca de la importancia de una correcta utilización del correo electrónico
- **Alineación y articulación de las herramientas de comunicación al plan específico de CI (PECI)**, con los objetivos de: optimizar la Intranet y las carteleras con los objetivos del PECI a fin de generar sinergia con los otros canales internos institucionales.

Claves para el éxito de un plan de CI

A continuación se presenta una serie de “reglas básicas” y cuestiones importantes a tener en cuenta para lograr un Plan de Comunicación Interna exitoso:

- El compromiso e involucramiento de la alta gerencia con el plan.
- La participación y comprensión por parte de los colaboradores en la gestión del plan de comunicación interna, en los procesos de auditoría y seguimiento.
- Generar una política de comunicación interna por todos conocida y practicada.
- Que los canales de comunicación funcionen en forma complementaria y sinérgica.
- El desarrollo de una Red de facilitadores de comunicación interna o un comité de comunicaciones con representatividad de todas las áreas de la compañía que colabore en la implementar el plan de CI y promueva el cambio cultural.
- Que el plan de comunicación interna tribute y esté alineado al discurso corporativo, a su visión, misión y valores.
- El aporte de iniciativas que mejoren continuamente los resultados del plan y fomenten la participación de los empleados.
- Que el plan base su actividad en forma cíclica girando en torno a sus cinco instancias encadenadas: el pre-diag-

nóstico, el diagnóstico, la planificación, la ejecución del plan y su seguimiento.

- Que se gestione el plan de comunicación interna con un doble sentido: a corto plazo, la visualización de objetivos y optimización de canales y a largo plazo, que promueva un cambio cultural.
- Una correcta administración de los recursos (económicos y humanos) necesarios para poder alcanzar los objetivos del plan de CI, en el tiempo requerido y con el presupuesto establecido.

Alejandra Brandolini

Desde hace 10 años es Presidente de *AB Comunicaciones*, donde brinda servicios de consultoría en estrategia de comunicaciones internas.

Es Licenciada en Relaciones Públicas (UADE), Magíster en Comunicación y Educación (Universidad Autónoma de Barcelona, 2005), Postgrado en Conducción de Recursos Humanos (UCA, 2003), (University of Michigan, 1999), (University of California, 1997).

Es miembro y representante de la “International Association Business Communicators” (IABC) en Argentina, del Instituto para el Desarrollo Empresarial de la Argentina (IDEA) y de la Federación Argentina de Mujeres Empresarias (FAME).

Fue jurado por segunda vez consecutiva del Gold Quill Award, premio que otorga el IABC a la excelencia en comunicación organizacional.

Está asociada al Consejo Profesional de Relaciones Públicas de la República Argentina donde ocupa también el cargo de Vicepresidente de la Comisión de Consultoras. Desde esta institución ha llevado a cabo junto a otros colegas cuatro Maratones de Relaciones Públicas para ONGs como parte del Programa de Responsabilidad Social del Consejo y coordinó el I Coloquio de Comunicación Interna. Asimismo, participa del Comité de

Educación y Relaciones con la Comunidad de la AMCHAM que entrega el “Premio Ciudadanía Empresaria” e integra el Grupo Solidaridad, una ONG abocada al desarrollo de proyectos que mejoran la salud, la alimentación, la educación y las perspectivas de futuro de comunidades carenciadas.

Experiencia Académica: docente en la cátedra de Comunicación Organizacional en el Postgrado en Dirección de Recursos Humanos de la UADE, y se desempeñó en la cátedra de Comunicaciones Internas del Master en Gestión de las Comunicaciones de la Universidad Austral.

Experiencia Profesional: en los últimos tres años ha atendido a las siguientes cuentas: American Express; Neumáticos Goodyear; Ledesma; DHL; Ryder Argentina, México y Chile; Transportadora de Gas del Sur; Merck, Sharp & Dohme Argentina y USA; Sherwin-Williams; Western Union; Telcosur; Ascensores Schindler Argentina y Uruguay; CCCO Argentina; Kenwin Brasil, Latinoamérica y Caribe, entre otras.

Martín González Frígoli

Se desempeña como Director Ejecutivo de AB Comunicaciones-consultora especializada en la gestión estratégica de comunicación interna, en la que ingresó hace ya más de 9 años. A lo largo de su carrera profesional trabajó como Ejecutivo de Cuentas, Líder de Proyectos y Director de Cuentas, brindando asesoramiento en materia de comunicación interna a empresas de los más diversos rubros.

Es Licenciado en Comunicación Social con Orientación Planificación Comunicacional y Doctorando en la Facultad de Periodismo y Comunicación Social de la Universidad Nacional

de La Plata en donde se desempeña, también, como Profesor Adjunto en el Taller de Producción de Mensajes y en posgrado como Profesor Asociado del Taller Multimedial II de la Maestría en Planificación y Gestión de Procesos Comunicacionales (PLANGESCO).

Experiencia Académica: ha dirigido más de veinte tesis de grado para obtener el título de Licenciado en Comunicación Social, vinculadas a la comunicación organizacional y se desempeña como Director del Área Multimedia y Nuevas Tecnologías de la Información, de la Facultad de Periodismo y Comunicación Social de la Universidad Nacional de La Plata.

Experiencia Profesional: en los últimos cinco años ha prestado servicios profesionales para las siguientes empresas: American Express Argentina, Goodyear, Nestlé Argentina, Pan American Energy, ESSO Petrolera; Chevron, Transportadora Gas del Sur (TGS), Ledesma.S.A.A.I; Sherwin Williams; Merck, Sharp & Dohme, Kenwin, Monsanto, DHL, Kraft Foods, DirectTV, Cerro Vanguardia, entre otras.

Natalia Hopkins

Se desempeña como Directora de Estrategias Operativas de AB Comunicaciones –consultora especializada en la gestión estratégica de comunicación interna– en la que ingresó hace ya 10 años.

Lic. en Ciencias de la Comunicación, orientación Opinión Pública y Publicidad (UBA). Especialización en Responsabilidad Social Empresaria (UdeSA, AMCHAM y Foro Ecuménico Social).

Participa activamente del Comité de Educación y Relaciones con la Comunidad de la AMCHAM que entrega el “Premio Ciudadanía Empresaria” y del Foro Ecuménico Social.

Experiencia Profesional: en los últimos años ha prestado servicios profesionales para las siguientes empresas: Ryder Latinoamérica, Transportadora de Gas del Sur, Monsanto LAS, MSD Argentina, Merck Co., Ledesma SAAI, Kenwin, CCCO, Philip Morris, Esso Petrolera Argentina, Glaciar Pesquera S.A., Fundación Claritas, Ascensores Schindler Argentina, Fundación Grameen Mendoza, Clearwater Seafoods, DHL, Cámara de Empresaria de Operadores Logísticos y Prosegur.

BIBLIOGRAFÍA

- BIVINS, Thomas. *Fundamentals of Successful Newsletters*, NTC Business Books, 1994.
- CAMERON, Kim S.; FREEMAN, Sarah J. y MISHRA, Aneil K. "Downsizing and redesigning organizations", New York: Oxford University Press, 1995.
- COSTA, Joan. *Identidad corporativa*, México: Trillas, 1999.
- DOCUMENTO DE CÁTEDRA DEL TALLER DE PRODUCCIÓN DE MENSAJES, "Táctica y Estrategia". FPYCS, UNLP 2007.
- ECHEVERRÍA, Rafael. *Ontología del lenguaje*, Santiago: Dolmen, 1995.
- ELPRISMA.COM. Apuntes. Administración de empresas. *Downsizing*. Disponible en Internet en: http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/downsizing
- FLORES, Fernando. *Inventando la empresa del siglo XXI*. Santiago: Dolmen, 1994.
- KNAPP, Robert H. "A Psychology of Rumor", *Public Opinion Quarterly*, 1944.
- MACHLUP, Fritz. "The Production and Distribution of Knowledge in the United States", Princeton, N.J., Princeton University Press, 1962.
- ORTIZ DE ZÁRATE TERCERO, Alberto. *Manual de uso del blog en la empresa*. [PDF] Disponible en Internet en: <http://www.infonomia.com/img/libros/pdf/BlogsEmpresa.pdf>
- REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. Disponible en Internet en: <http://www.rae.es/rae.html>

SANCHEZ MALDONADO, Luis Fernando. *Estrategia: la inflexión entre el pensamiento vertical y el pensamiento lateral*. (Síntesis de ideas de Kenichi Omahe y Eduard de Bono) www.degerencia.com. Disponible en Internet en: http://www.degerencia.com/articulo/estrategia_la_inflexion_entre_el_pensamiento_vertical_y_el_pensamiento_lateral

SCHEINSOHN, Daniel. *Más allá de la imagen corporativa*. Buenos Aires, Ed. Macchi, 1997.

SINICKAS, Angela D. *How to measure your communication programs*. IABC, 1997.

SUN TZU. *El arte de la guerra*. Edaf, 2001.

VILLAFañE, Justo. *Imagen positiva, gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid, Pirámide S.A., 1993.

VON CLAUSEWITZ, Karl. *De la guerra*. Ensayos Agebe, 2004.

WIKIPEDIA. Disponible en Internet en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Wikipedia:Portada>

WILCOX, Dennis L. y otros. *Relaciones Públicas. Estrategias y Prácticas*. Pearson Educación S.A., 8ª Edición. Madrid, 2006.

XIFRA, Jordi. *Planificación Estratégica de las relaciones públicas*. Ed. Paidós, 2005.

Los cuadros ilustrativos que se presentan en este libro tiene derechos reservados de AB comunicaciones.