

Índice

Introducción p.1

Capítulo 1. Introducción a las Relaciones Públicas

1.1. Conceptos y definición de Relaciones Públicas p.5

1.2. Orígenes de la disciplina y evolución p.10

1.3. La incorporación de las Relaciones Públicas en
la República Argentina. p.12

1.4. Alcances de la profesión y campos de acción p.15

Capítulo 2. Comunicación interna. Relaciones Públicas vs. Recursos Humanos ¿Quién gana a la hora de comunicar?

2.1. Definición de comunicación interna p.19

2.2. Objetivos de la comunicación interna p.22

2.3. El público interno como público objetivo p.25

2.4. El rol del Dircom y la comunicación interna
Estratégica p.26

2.5. Definición de los Recursos Humanos p.29

2.6. Diagnóstico de aptitudes comunicacionales entre
las Relaciones Públicas y los Recursos Humanos p.33

Capítulo 3. Improbabilidades dentro de la comunicación

3.1. Procesos de comunicación p.36

3.2. Entender, aceptar y creer en los mensajes de
la organización p.37

Capítulo 4. Administración de la comunicación interna desde las Relaciones Públicas

4.1. Herramientas de comunicación interna p.42

4.2. ¿Cómo se compone un departamento de comunicación
Interna? p.46

4.2.1. El valor de las Relaciones Públicas sobre la
comunicación organizacional p.48

4.2.2. ¿Una buena comunicación interna
modifica los comportamientos? p.50

Capítulo 5. Aplicación de las nuevas tecnologías 2.0 en las Relaciones Públicas

5.1. El entorno tecnológico dentro de las
organizaciones p.52

5.2. Definición de Web 2.0 p.53

5.3. ¿Qué herramientas incorpora la <i>web 2.0</i> ?	p.55
5.4. ¿Cómo ser una empresa 2.0?	p.59
5.4.1. Los <i>blogs</i> corporativos	p.62
5.5. Aspectos claves de los nuevos modelos de comunicación 2.0	p.64
5.6. Relaciones Públicas 2.0	p.66
5.6.1. Implicancias sobre el público interno	p.68
5.7. Análisis del manejo de la comunicación 2.0 en organizaciones de la Argentina.	p.70
Conclusiones	p.73
Lista de referencias bibliográficas	p.77
Bibliografía	p.79

Índice de Tablas

Tabla 1. Los pro y contra de cada área. p.33

Tabla 2. Relaciones Públicas 2.0 p.67

Índice de Figuras

1. Figura 1. Esquema general de la comunicación

Interna. p.21

2. Figura 2. Red de comunicación interna desde la

dirección. p.47

Introducción

El presente proyecto de graduación tomará como eje de estudio la comunicación interna en las organizaciones, reflexionando sobre los aportes que brindan las Relaciones Públicas en el gerenciamiento de este público, en instituciones de la República Argentina.

Asimismo, incorporará un análisis sobre la influencia que tiene la nueva tendencia de Relaciones Públicas 2.0 sobre el público interno.

Al momento de describir cuál es la problemática que origina que el presente escrito, puede interpretarse que la disciplina de las Relaciones Públicas se encarga del manejo de vínculos, tanto entre los públicos internos como externos de las organizaciones.

Tanto es así que, en el campo profesional, está instalada la disyuntiva acerca de cuál es la disciplina o profesión que debe manejar la comunicación interna en las organizaciones, y esta disputa se da entre los departamentos de Relaciones Públicas y Recursos Humanos.

El problema se centra en la conducción de la comunicación interna, y la segmentación que se da dentro del mismo público interno, ya que de manera errónea se lo ve como un todo uniforme.

A su vez, en los últimos años, un nuevo concepto ha sido insertado en el campo organizacional; la denominada *Web 2.0*, con su sinónimos Relaciones Públicas 2.0 y Comunicación 2.0.

Este nuevo concepto conlleva un conjunto de herramientas que hacen al trabajo diario de las organizaciones y que involucra a inmensidad de públicos, inclusive el público interno, influenciándolo en sus tareas o modificando conductas.

El proyecto de graduación tiene como objetivo fundamental reflexionar sobre los aportes que brindan las Relaciones Públicas en el manejo del público interno.

El campo de la comunicación es abarcado por variedad de disciplinas afines a las ciencias sociales, pero cuando se trata de las instituciones, organizaciones u empresas, entran en juego nuevas disciplinas como son los Recursos Humanos o el *Marketing*, los cuales aportan desde su perspectiva de estudio diferentes atributos para el manejo de la comunicación.

Este proyecto abarcará el análisis del público interno de las organizaciones, basándose en la teoría que trata los vínculos y las relaciones sociales que se dan, bajo la mirada de las Relaciones Públicas.

Se toma como eje la comunicación interna, ya que el relacionista público conoce y se encuentra apto para hacer las diferenciaciones correspondientes en cuanto al público interno, superando la visión del todo uniforme, y contrastándolo con características comunes y diferenciales que conforman a este conjunto.

Características como valores, culturas, intereses y jerarquías, hacen que el público interno de una organización, pueda ser segmentado para su estudio.

A su vez, se creará una convergencia de contenidos tanto con el público interno como con la influencia que ejercen los nuevos modelos de comunicación 2.0, en cuanto a compartir recursos, aplicaciones y contenidos, que pueden afectar, o no, a la cultura organizacional y el comportamiento de los recursos humanos.

El proyecto de graduación se inscribe en la categoría de ensayo, titulado *El poder de la comunicación interna. Aporte de las Relaciones Públicas sobre el público interno*, y tiene como principal finalidad contribuir al desarrollo del campo profesional de la comunicación, con conceptos y conclusiones referentes a la relación entre las diferentes disciplinas, Relaciones Públicas y Recursos Humanos, sobre el rol y las aptitudes que debe tener un buen comunicador dentro de las organizaciones.

No basta sólo con ser un buen selector de personal, si no se sabe comunicar.

Es ahí donde adquiere relevancia el papel del relacionista público, y su profesión toma fuerza a la hora de crear mensajes coherentes para cada uno de los públicos involucrados en la organización. Se hará hincapié en el público interno, tomando la postura de que este no es un conjunto uniforme, sino que en él convergen diferentes culturas, valores y disciplinas, que hacen que deba ser analizado de manera precisa y particular, como un público interno segmentado.

En cuanto a la innovación y el estado de conocimiento de la temática elegida, una breve investigación permitió dar cuenta que la comunicación interna es analizada, pero no existe una vasta

colección bibliográfica que apunte específicamente al gestionamiento de la comunicación interna como quiere tratarse en este ensayo.

Se pueden encontrar diversos artículos, escritos por profesionales de la comunicación, como por personalidades no reconocidas, que forman parte de la opinión pública y les interesa discutir sobre la comunicación.

Además, también se pudo observar que no existe recopilación de artículos en la web, que sean de fuentes de origen argentino, ya que la mayoría de los textos sobre comunicación interna provienen de España.

En función de ello es que se considera sustancial la elaboración de un proyecto como el que se propone en esta instancia.

En el desarrollo de los capítulos, se hará un recorrido desde los orígenes de la profesión, los alcances y campos de acción en donde pueden actuar los relacionistas públicos, se delimitarán conceptos referentes a los recursos humanos y sus aptitudes comunicacionales.

Además, se efectuará un análisis reflexivo sobre las nuevas herramientas de comunicación 2.0, que permitirá a los profesionales y adeptos de la comunicación comprender cómo potenciar las Relaciones Públicas a través de este instrumento y hacer una re categorización sobre las implicancias que tienen sobre el público interno de las organizaciones y si son meritorios de postularse como una valiosa herramienta de comunicación.

Capítulo 1: Introducción a las Relaciones Públicas

El presente capítulo abarcará la definición y conceptos relacionados con la disciplina de Relaciones Públicas. Brindará un marco cronológico y teórico desde los orígenes hasta su evolución, enmarcando a la profesión en organizaciones de la República Argentina.

En este capítulo se pretende detallar y poner al alcance del lector cuáles son los campos de acción en los que se involucran las Relaciones Públicas y su conexión con la comunicación interna.

1.1. Conceptos y definición de las Relaciones Públicas

Existen en el mundo infinidad de definiciones sobre Relaciones Públicas, pero uno de los referentes más importantes es James Grunig, considerado en la actualidad como el padre de las Relaciones Públicas modernas, ya que muchos de sus artículos y libros publicados, son la fuente de consulta más fiable de los profesionales de la comunicación.

Grunig es doctor en comunicaciones de la Universidad de Wisconsin-Madison y profesor emérito del departamento de comunicaciones de la Universidad de Maryland (Estados Unidos).

En el libro *Managing Public Relations* (Dirección de Relaciones Públicas), que escribió junto a Tood Hunt en 1984, ofrece una amplia definición sobre las Relaciones Públicas, enfocando a la profesión como una disciplina que se ocupa de dirigir y gestionar la comunicación, entre una organización y sus diferentes públicos.

En palabras del autor:

Los profesionales de las relaciones públicas (...) no sólo se comunican para sí. Dirigen, planifican y ejecutan la comunicación para la organización como un todo. Gestionan el discurrir de los mensajes dentro de la organización, por ejemplo, cuando realizan investigaciones sobre el conocimiento, actitudes y comportamientos de los públicos y luego utilizan esa información para aconsejar a los directivos sobre políticas o actuaciones de la organización. (Grunig, 1984, p.6)

Tal es así que es muy difícil dar una definición acabada, ya que esta disciplina conlleva un gran número de actividades, que a su vez se complementan con otras profesiones tales como la Publicidad, el *Marketing*, los Recursos Humanos, la Administración Empresarial, entre otras.

Hace algunos años atrás, se enmarcaba a las Relaciones Públicas como una actividad que debía lograr mantener una imagen positiva de una organización, producto o persona, mediante actos comunicacionales, dejando de lado el resto de las aristas elementales en las que está preparado un relacionista público para actuar.

Dennis L. Wilcox, es otro relevante profesional de la materia, periodista y relacionista público, ex presidente de *Public Relations Society of America*, PRSA (Sociedad de Relaciones Públicas de América), quien cita en su libro *Public Relations Review*, a Rex Harlow, a partir de una reflexión que hace este

autor, en base a una investigación y lectura de más de quinientas definiciones sobre Relaciones Públicas, provenientes de diversas fuentes.

Las relaciones públicas son una función directiva independiente, que permite establecer y mantener líneas de comunicación, comprensión, aceptación y cooperación mutuas entre una organización y sus públicos; implica la resolución de problemas; ayuda a los directivos a estar informados y poder reaccionar ante la opinión pública; define y destaca la responsabilidad de los directivos que deben servir de interés público; ayuda a la dirección a mantenerse al día y a utilizar los cambios de forma eficaz, sirviendo como un sistema de alerta para ayudar a anticipar las tendencias; utiliza la investigación y las técnicas de comunicación éticas como principales herramientas. (Harlow, 1976, p.37)

Cabe destacar que, en esta definición, no se hace mención a la palabra imagen, por eso se toma como una definición más actual y desarrollada sobre el quehacer del relacionista público.

Las Relaciones Públicas pueden resumirse en un grupo de conceptos claves, que deben ir encadenados y evolucionando a lo largo de la historia de una organización.

En primera instancia deberá definirse que es una organización.

Según Jaime Maristany, especialista en Recursos Humanos, la organización es "la actividad de un grupo coordinado por

procedimientos explícitos, para conseguir objetivos específicos".
(Maristany, 2007, p. 11)

Por consiguiente, la reputación es uno de los principales conceptos en los que se debe formar una organización. Este no solo se aplica en la imagen formada que tiene el público externo, sino también los propios miembros de una organización a la hora de confiar en esta y ser los principales voceros de la actividad que practican.

En efecto:

Los empleados constituyen un público externo a la vez que interno. La opinión sobre la empresa, basada en prejuicios o rumores, y expresada a la familia, amigos y otros contactos, puede tener un efecto desastroso sobre la reputación de la misma (Black, 1994, p.154)

La reputación, a su vez, está estrechamente relacionada con el concepto de imagen empresarial.

Uno de los principales autores que se destaca sobre el tema es Paul Capriotti, quien hace un desglose de los diferentes tipos de imágenes que existen, pero se pondrá preponderancia en la imagen empresarial, que se define como la actitud que tienen los públicos hacia la organización como tal, en cuanto al ser vivo, comunicacional y social.

La imagen empresarial forma parte de una idea globalizada que se tiene sobre el producto, servicio o actividad que emplea la empresa, proceso en el cual también tienen relevancia las

conductas tanto de su público interno, como externo, como por ejemplo, la relación con la comunidad en donde la organización está inserta.

Al principio se creyó que la imagen de una empresa era un producto, el cual debía ser transmitido a los públicos, pero investigaciones llevaron a cambiar ese concepto. Los sujetos no son pasivos, sino sujetos creadores. La imagen de la empresa es el resultado de la interpretación que hacen los públicos de la información o desinformación.

Definimos la imagen de la empresa como la representación mental de un estereotipo de la organización, que los públicos se forman como consecuencia de la interpretación de la información sobre la organización. (Capriotti, 1992, p.30)

Por último, otro concepto notable que acompaña al relacionista público durante su carrera profesional es el de identidad empresarial, la cual acompaña a la organización desde sus orígenes. No existe empresa, institución u organización que no posea una identidad.

Identidad es la personalidad de la organización, lo que ella es y pretende ser a futuro, su misión y visión como institución constituida.

Es su ser histórico, filosófico, ético, moral y de comportamiento. Es lo que la hace individual, singular, y la distingue y diferencia de las demás organizaciones. Es el conjunto de atributos o características con los que la

organización se identifica y con los cuales quiere ser identificada por los públicos. (Capriotti, 1992, p.31)

Para concluir, los conceptos que debe plasmar un profesional de las Relaciones Públicas, son aquellos que encauzan la historia y el desarrollo de toda organización.

1.2. Orígenes de la disciplina y evolución

Las Relaciones Públicas surgen a la vida, tal es nuestra opinión, cuando una determinada sociedad adquiere plena conciencia de que existe una necesidad de intercomunicación social y, al propio tiempo, de que el modo presuntamente idóneo para satisfacerla exige unos conocimientos o aptitudes y un esfuerzo susceptibles de constituir una profesión autónoma. (Solano, 1999, p.99)

Enriqueciendo la afirmación del autor, las Relaciones Públicas existen desde los orígenes de la humanidad, desde el momento que surge la necesidad de comunicación, desde la época greco - romana y los orígenes de la oratoria, en la transición de la Edad Media a la Edad Moderna, con la aparición de la opinión pública como tal, la incorporación de la profesión al cuidado de la imagen institucional, entre otras.

Siguiendo a Edward L. Bernays, gran investigador y profesional de las Relaciones Públicas, se han podido distinguir cuatro períodos relevantes en la evolución de la profesión. (1961)

El primer momento está comprendido entre los años 1900 y 1914, en el que se inicia la Primera Guerra Mundial. Durante este primer

período se dan avances y retrocesos, y la profesión lucha por encontrar su propia identidad.

Se puede conceptualizar al periodista estadounidense, Ivy Ledbetter Lee, en este primer momento, siendo recordado por muchos profesionales comunicadores, como el padre de las Relaciones Públicas.

Lee intuye la necesidad de un compromiso entre las fuerzas sociales en litigio, compromiso que ha de venir de la mano de una nueva interpretación del concepto de responsabilidad social. (...) El primer paso consistirá en "abrir puertas y ventanas", dejando que la luz penetre hasta los últimos recovecos institucionales (Solano, 1999, p.100)

Luego el segundo período se da entre 1914 a 1918, en donde se inician las técnicas de propaganda. Dicho momento es considerado como la tecnificación de las Relaciones Públicas.

En los Estados Unidos se crea el Comité de Información Pública, en donde se encontraba Edward L. Bernays, y demás psicólogos, sociólogos, periodistas, publicistas, hombres que estudiaban a la opinión pública, y fomentando el uso de la tecnología aplicada a la profesión.

Finalmente, entre 1919 y 1929, se da inicio al ciclo de la Gran Depresión en los Estados Unidos, y la profesión toma personalidad. Bernays publica en 1923 el primer libro sobre Relaciones Públicas, titulado *Crystallizing Public Opinion* y es allí cuando las

universidades otorgan a la disciplina el *status* académico que se merece.

Desde la caída en la década del `30 hasta la actualidad, donde han transcurrido unos largos 80 años, las sociedades han vivido cambios trascendentales.

Los medios de comunicación han tomado preponderancia. El consumismo se ha establecido como fuente inspiradora de los publicistas y estrategias de *marketing*. La responsabilidad social empresaria es tema de agenda para la opinión pública.

Y es de esta manera como transcurre el último período de las Relaciones Públicas.

1.3. La incorporación de las Relaciones Públicas en la República Argentina.

La aparición de la disciplina en la República Argentina, tiene sus orígenes en la década de 1950, momento en el que ingresan al país una gran cantidad de empresas extranjeras para invertir en el desarrollo y la economía argentina.

Las empresas americanas y europeas tienen incorporadas en sus culturas organizacionales a la profesión de las Relaciones Públicas como una herramienta del *management* empresarial.

Las mismas son implementadas en la Argentina, brindándole asistencia a la dirección empresarial para desarrollar sus capitales y su economía dentro del mercado argentino.

El apogeo de la profesión se produce al mismo tiempo en que las organizaciones extranjeras logran su expansión industrial, invirtiendo en el país y aportando el desarrollo tecnológico, que hasta ese momento era prácticamente nulo en las empresas argentinas.

En primera instancia las Relaciones Públicas tienen su foco en la Capital Federal, en empresas privadas que capacitaban a grupos reducidos de empleados sobre los principios básicos de la disciplina. Estos principios provenían de la casa matriz, y debían ser implementados como modelos con pautas fijas y establecidas, totalmente dependientes de cada cultura organizacional.

El primer texto editado en el país que abordaba el marco teórico de la disciplina, fue en el año 1962 titulado *Relaciones Públicas: principios, casos y problemas*, de Bertrand R. Canfield traducido al español. También merece destacarse la obra *Relaciones Públicas* (1964), de los autores franceses Jean Chaumely y Denis Huisman, editado por la Editorial Universitaria de Buenos Aires (EUDEBA).

El 25 de junio de 1958, un grupo de ejecutivos especializados en la comunicación fundaron la Asociación Argentina de Relaciones Públicas, siendo esta la primera entidad profesional en difundir técnicas y alcances de la profesión.

Dicha asociación logró expandir y transmitir los principios profesionales al resto de las provincias de República Argentina, mediante el establecimiento de filiales en las ciudades capitales.

A su vez la Asociación Argentina de Relaciones Públicas fundó la actual Confederación Interamericana de las Relaciones Públicas (CONFIARP), que se ha desarrollado a lo largo del continente americano.

Con el correr de los años, la profesión fue tomando fuerza, y diferentes entidades educativas incorporaron a sus ofertas de estudio la carrera de Relaciones Públicas. La primera fue la Universidad Argentina de la Empresa (UADE), en el año 1963, nucleando la profesión desde la Facultad de Derecho y Ciencias Sociales.

En el año 1989, se unificaron todas las asociaciones creadas en pos del desarrollo de la profesión, dándole origen al Consejo Profesional de Relaciones Públicas de la República Argentina.

Dicha entidad agrupa a profesionales independientes, centros educativos y consultoras especializadas en Relaciones Públicas.

Desde 1990 a la actualidad, arribaron al país grandes consultoras con presencia internacional.

Burson Marsteller, una de las más renombradas a nivel mundial, inaugura el crecimiento profesional en el año 1995, mientras en los años subsiguientes nacen Edelman y Porter Novelly, entre otras.

La década de los años 90 en Argentina significa la privatización de la mayoría de las empresas de servicios públicos y aparece entonces la necesidad de gestionar la atención del interés público, frente a los intereses

particulares, en paralelo a la presión de una opinión pública, cada vez más exigente y esto significa la mayor expansión de la historia de la profesión en Argentina. (Pereira, 2007)

Con el transcurrir de los años, la profesión se ha sofisticado, y ha ampliado el espectro de estudio, yendo más allá de la comunicación y profesionalizándose en la administración de casos de crisis y la planificación estratégica.

1.4. Alcances de la profesión y campos de acción.

El profesional graduado en Relaciones Públicas posee una gran cantidad de conocimientos que pueden ser implementados en diferentes ámbitos, complementando los conocimientos de otras profesiones como la Publicidad, el *Marketing*, el Periodismo, el Lobby, los Recursos Humanos, la Ciencia Política y el Derecho, entre otras.

Es por eso que los profesionales afirman que la variedad de actividades que se pueden emplear son ilimitadas.

El relacionista público puede encaminar su profesión en el campo empresarial, confeccionando planes de comunicación y Relaciones Públicas, o evaluar la imagen que tienen las personas sobre una organización implementando acciones que optimicen las relaciones que esta tiene con sus públicos internos y externos.

Una de las acciones mayoritariamente reconocida son las denominadas auditorías de imagen, que se realizan en el seno de

una organización, con el fin de conocer los puntos fuertes y débiles de las políticas implementadas, buscando resultados que mejoren y fortalezcan la imagen pública.

La auditoría sirve para predecir y orientar la toma de decisiones, y fundamentalmente para definir la estrategia de imagen de una compañía.

La comunicación interna es otro de los puntos cruciales en donde puede establecerse el profesional de Relaciones Públicas.

Si bien en muchos casos los Recursos Humanos se encargan de establecer las comunicaciones con el público interno, los profesionales en Relaciones Públicas poseen las aptitudes comunicacionales necesarias para implementar diferentes acciones que mejoren la comunicación entre todos los niveles de la organización.

Dentro de los planes que se pueden realizar con el público externo, existen los programas de Responsabilidad Social Empresaria (RSE) que convierten a la organización en una aliada con la comunidad, ya que estos tipos de planes persiguen el objetivo de mejorar el bienestar de la comunidad.

A su vez, el relacionista público también es capaz de coordinar acciones referidas al Ceremonial y Protocolo, la organización de eventos corporativos, sociales y culturales.

Otra de los caminos que puede tomar el profesional de Relaciones Públicas, es orientarse hacia el Periodismo, el Derecho y el Lobby. Como por ejemplo, la realización de estudios e

investigaciones sobre la estructura y evolución de la opinión pública.

En cuanto a la relación con el periodismo, los relacionistas públicos en muchas ocasiones ocupan el lugar de voceros institucionales, o toman el papel de agentes de prensa.

Las relaciones que se dan entre el *Marketing*, la Publicidad y las Relaciones Públicas, tienen un punto en común, y esto son los objetivos que persiguen.

Las Relaciones Públicas siempre acompañan los planes de las demás áreas o disciplinas, con el fin de aumentar su capacidad de acción.

Mientras que la Publicidad y el *Marketing* fomentan la estrategia del deseo, las Relaciones Públicas valoran la confianza y la comprensión entre los públicos y la organización.

Dentro de las actividades que pueden plantear en conjunto estas tres disciplinas se encuentran el lanzamiento de productos, la fuerza de ventas y posicionamiento de marcas, las relaciones con los medios de comunicación, la búsqueda de *sponsors* o patrocinadores, o la organización de eventos, entre otras.

En resumen, las Relaciones Públicas son una actividad que representa un proceso permanente de cambios y estrategias que se complementan con otras disciplinas, con el fin de lograr una atmósfera positiva para una organización como con los públicos con los que esta se vincula.

Más allá del fin primario de toda organización, que es el de vender sus productos o servicios, las Relaciones Públicas se preocupan por vender a toda la organización en su conjunto.

En definitiva, en el nuevo siglo, el director de comunicación debe ser un aprendiz permanente, un observador del cambio, la conciencia ética de la organización, sin olvidar nunca que el sentido común sigue siendo el mejor de los recursos disponibles.

Por otro lado, el directivo de comunicación tiene que estar mirando con un ojo a la realidad organizativa a la que pertenece, a la que tiene que servir, y con otro al entorno mediático y a la opinión pública que le rodea, buscando siempre el ajuste entre la empresa y la institución, por un lado, y las demandas sociales, por otro. (López, 2002, p.27)

Capítulo 2: Comunicación interna. Relaciones Públicas vs. Recursos Humanos ¿Quién gana a la hora de comunicar?

El presente capítulo comprenderá una definición amplia sobre la comunicación interna, según la visión de diferentes autores, analizando la mirada de cada uno sobre la base de conceptos interdisciplinarios.

Se pondrá énfasis en explicitar por qué se analiza al público interno como público objetivo, cuáles son las aptitudes que debe tener un buen Dircom a la hora de comunicar y cómo se beneficia una organización cuando la comunicación interna es llevada a cabo por especialistas en Relaciones Públicas.

Para esto se deberán observar los inicios de los Recursos Humanos en cuanto a comunicación, y cómo son considerados hoy en día. Así se logrará una comparación conceptual, donde quedará plasmada las ventajas y desventajas de cada disciplina aplicadas al ámbito comunicacional.

2.1 Definición de comunicación interna

“Considerar que la voluntad de comunicar no debe en ningún caso reemplazar u olvidar el dominio de las técnicas, que cada especialista haga su papel y no pongamos voluntarismos por encima de los conocimientos”. (Fernández, 1998, p. 311)

La comunicación interna forma parte de la estrategia organizacional y debe ser tomada como una herramienta de gestión. Los relacionistas públicos cuentan con los conocimientos necesarios y saben de qué manera utilizarla, para conseguir

resultados óptimos y que la comunicación no sea una cadena de malos entendidos.

La comunicación interna es aquella que se desarrolla en el interior de una determinada organización. Pero, en sí misma, la comunicación no es nada sino persigue, como cualquier otra actividad de la empresa, complementar la obtención del objetivo social de la misma.

En este sentido la comunicación interna sería el mecanismo que permite que en una empresa o institución todo el mundo sepa por qué hace su trabajo y, como consecuencia de ello, por qué lo hace de aquella manera y no de otra. (Barquero, 1998, p.448)

La comunicación interna no se da en un público interno homogéneo. En él convergen empleados que forman parte de numerosos grupos, entre los que se pueden destacar los altos directivos, los mandos medios, los empleados, los sindicalistas, los trabajadores eventuales, los empleados tercerizados, etc.

Cada uno de estos grupos posee características diferenciales, ya sea por el nivel de responsabilidades que manejan, los intereses particulares y el nivel cultural.

Es por ello que el profesional encargado de la comunicación interna debe crear mensajes diferenciales para cada uno de estos segmentos, que sean coherentes, confiables y de actualización continua.

“Es evidente que la organización eficaz, creíble y persuasiva de la comunicación interna, en medio de los cambios organizativos, es una responsabilidad central y crucial de los relaciones públicas en el siglo XXI”. (Seitel, 2002, p. 406)

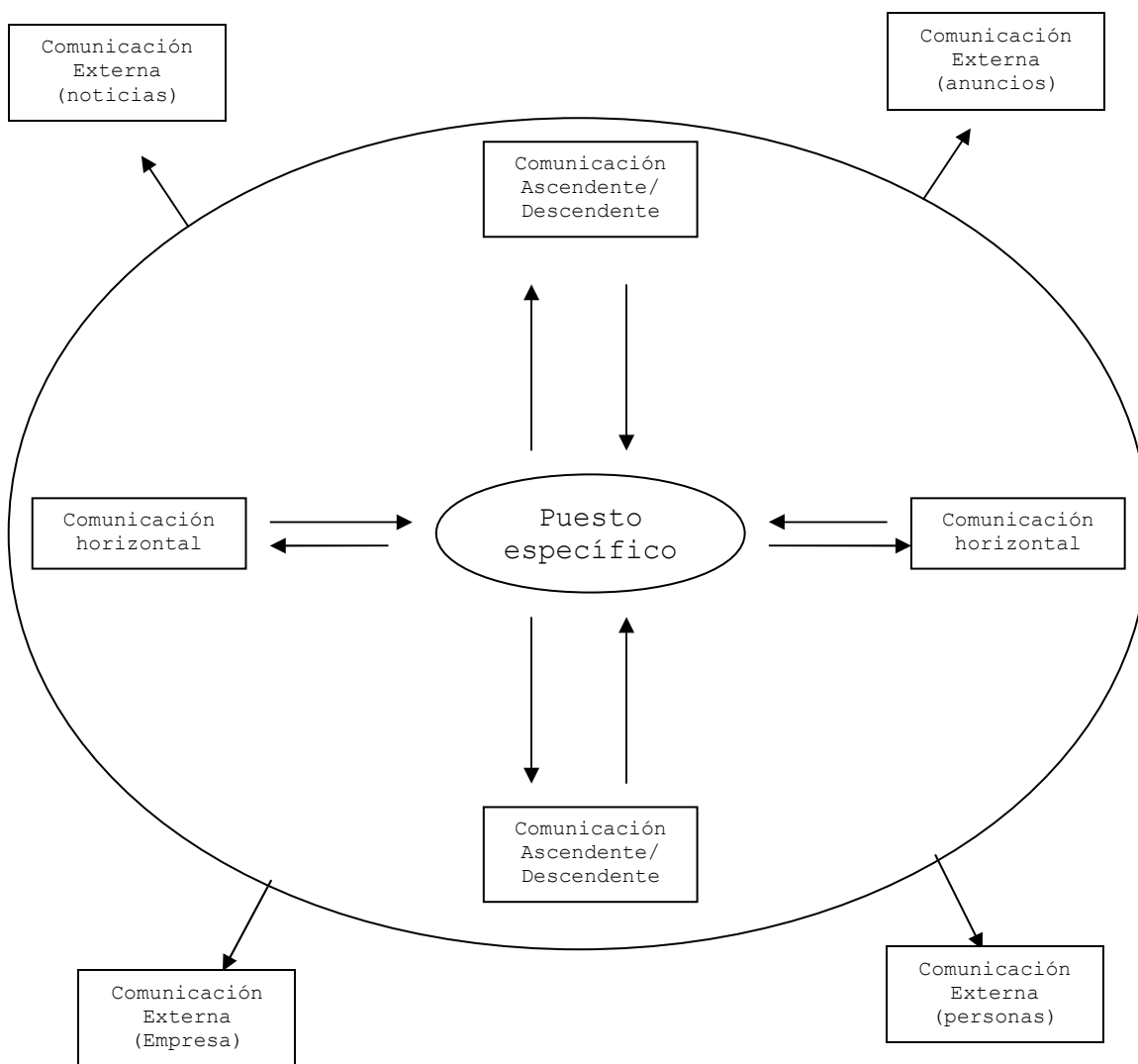


Figura 1. Esquema general de la comunicación interna.

Fuente: Fernández, F. (1998) *La empresa virtual. La estructura Cosmos. Soluciones e instrumentos de transformación de la empresa.*

Madrid: Mc Graw Hill. (p. 315)

Es importante que el profesional que lleve a cabo la gestión de la comunicación interna establezca un sistema que permita alinear todos los diferentes mensajes que emite la organización, tanto de manera interna como externa, para poder medir los resultados y mantener una cohesión y control entre los mismos.

Siguiendo la línea de pensamiento de Fraser Seitel (2002), el mismo propone una serie de elementos estratégicos que debe tener en cuenta todo comunicador para eliminar la desconfianza y crear mensajes valederos con el público interno.

En primera instancia, propone realizar una encuesta de las actitudes que tienen los empleados con regularidad, con el fin de detectar problemas, roces o rumores antes que sean convertidos en una crisis.

La coherencia es otro elemento que debe tener en cuenta el Dircom, dado que no sólo es importante comunicar las buenas noticias, sino las malas también.

Prestar atención a los empleados y fomentar la comunicación personal, permite mejorar los vínculos en la organización.

Finalmente, la innovación es otro factor que toma preponderancia en la comunicación interna. Las nuevas tecnologías de comunicación llegan a los empleados de manera eficaz y rápidamente.

2.2 Objetivos de la comunicación interna

La primera misión de una estrategia de comunicación interna es crear las condiciones necesarias para la satisfacción de

la estrategia general de la empresa. En este sentido, la comunicación interna es una estrategia transversal al servicio de las otras. En un entorno empresarial cada vez más complejo, la comunicación es la correa de transmisión indispensable que va a permitir la realización de dicha estrategia general. (Nguyen-Thanh, 1991)

Debido a la importancia que tiene la comunicación interna sobre la estrategia de comunicación global de una organización, diferentes autores como Joan Costa y Justo Villafañe, han realizado un listado de objetivos pertinentes a la comunicación interna.

En primera instancia se toma la implicación del personal en la organización, junto con la transmisión de la cultura empresarial, sus valores y filosofía de trabajo. Cuando un empleado conoce sobre la organización y está informado, existe mayor probabilidad que haga mejor su trabajo y sea más productivo, pero nunca se debe dejar de lado el factor de la motivación.

Otro de los objetivos es dar coherencia a las acciones de la empresa. Se refiere a que los mensajes que transmite la organización deben ser fluidos y coherentes entre sí, teniendo en cuenta la existencia de los diferentes departamentos. Otro de los objetivos de la comunicación interna es acompañar al cambio. Estos cambios refieren a aquella información que se debe adaptar al público interno en sus diferentes niveles, como así también las modificaciones que se dan en el mercado nacional o internacional, que tienen implicancias en la actividad de la empresa. Cuando una empresa habla de cambios, siempre existe una disparidad entre

quienes lo toman de manera positiva, y otros de manera negativa y traumática.

Por último, otro de los objetivos que tiene más relevancia entre los empleadores, pero no así entre los encargados de la comunicación ya que toman a cada uno de estos con una importancia relativa, es que la comunicación interna ayuda a mejorar la productividad.

Sobre este objetivo puede encontrarse la afirmación de que a mayor información sobre las funciones a cumplir por los empleados, estos se sentirán sensibilizados y encauzarán sus tareas para mejorar la rentabilidad de la empresa.

Para incrementar la productividad hay que mover las energías internas, motivar a las personas integrantes del colectivo. El hombre es un capital precioso. Hay que recordar a cada uno de ellos que pertenecen a un grupo, con un espíritu, una historia y una filosofía. Ese conocimiento, esa idea de pertenencia no sólo unifica, sino que otorga autoestima y, por ello, refuerza la capacidad e iniciativa individuales.

Pero la necesidad de comunicar un mensaje no se queda en el fortalecimiento del grupo, sino que va mucho más allá. (...) La comunicación institucional refuerza el prestigio de los servicios y producciones. El prestigio de la entidad fortalece la imagen de solvencia de sus marcas y su posición en los mercados. (Álvarez y Caballero, 1997, p.73)

2.3. El público interno como público objetivo

Para John E. Marston el público interno "es aquel que consta de personas que ya están conectadas con una organización y con quienes la organización se comunica normalmente en la rutina ordinaria de trabajo" (1981, p. 23), entre los que se pueden mencionar accionistas, proveedores y empleados.

El criterio general que se tiene sobre el público interno es que los empleados son personas que deben comprometerse y ser leales a la organización para la cual trabajan.

Lo que no se tiene en cuenta muchas veces al momento de analizar este público, es que los empleados forman parte de la sociedad y son a la vez consumidores de los mismos productos que fabrican, usuarios de los servicios que proveen y hasta accionistas de las propias organizaciones.

Por lo tanto, es importante que la comunicación se condiga tanto interna como externamente, y la imagen que tienen los propios empleados pueda ser expresada positivamente fuera del ámbito de la empresa.

Un error en el que comúnmente caen las organizaciones, es la de no informar a sus empleados de manera cabal.

La audiencia interna no es la única que requiere información específica sobre la organización. Hoy ya nadie pone en duda que las empresas deben generar en sus públicos internos y externos la percepción de una institución transparente acerca de lo que es, hace y piensa. (Ritter, 2008, p.12)

Al hablar de errores comunicacionales, se debe tener presente que el proceso comunicativo no está completo, si el mensaje no llega a los receptores deseados y no ejerce el efecto deseado sobre los mismos.

Los mensajes que transmiten las organizaciones a su público interno pueden desencadenar diferentes efectos.

La búsqueda de cambios actitudinales, suele ser el fin primario que persiguen los directivos y no siempre se producen. En cambio, la cristalización de las actitudes se da más a menudo. El público interno muchas veces necesita ser animado para lograr las acciones que la organización desea emplear, como así también suele ocurrir que los mensajes transmitidos no logren tener ningún efecto.

2.4. El rol del Dircom y la comunicación interna estratégica

La persona encargada de la comunicación dentro de una organización, puede ser jerarquizada bajo el título de Dircom (director de comunicación), como cabecera de un departamento de comunicación, tanto interna como externa.

El profesional debe contar con una amplia formación académica y haber desarrollado las habilidades comunicacionales que le posibiliten ocupar el rol de Dircom dentro de una institución.

El director de comunicación es la persona encargada de dirigir las tareas comunicativas de la organización; entre ellas puede cumplir la función de relacionista público, tanto en acciones informativas internas como relaciones exteriores.

A su vez, deberá contar con diversos conocimientos gerenciales que posibilite su desempeño en otras áreas de conducción organizacional como puede ser la administración de Recursos Humanos, el *coaching*, el planeamiento estratégico, entre otras.

Según palabras de los autores Tomás Álvarez y Mercedes Caballero, el Dircom debe poseer características claves como ser diplomático, animador y agitador al momento de construir los mensajes que se adapten a cada público de la organización. (1997, p.92)

A lo largo de los años, se han establecido una serie de funciones que debe cumplir el director de comunicación; entre ellas pueden mencionarse a la función normativa, que hace referencia a la coordinación en cuanto a todo lo que contribuye a crear una imagen unificada de la organización.

También se define la función de portavoz, ya que el Dircom debe ser el interlocutor con los distintos públicos de una organización.

La función de servicio persigue el objetivo de asistir y mantener contacto permanente con otros departamentos, con el fin de coordinar las estrategias y políticas organizacionales.

La observación como función del Dircom le da el poder de detectar en los públicos la imagen de la organización y utilizar los instrumentos necesarios para lograr los objetivos pautados.

Finalmente la función cultural conlleva a crear y mantener los valores corporativos, orientados en las actividades internas y

externas para integrarlos a la imagen de la organización. (Álvarez y Caballero, 1997, pp.92-95)

Aunque parezca insólito, los directores de comunicación de las grandes compañías en Argentina tienen una injerencia sólo relativa en la política e implementación de la comunicación interna. Una encuesta realizada por el Círculo de Dircoms de Argentina, una entidad que nuclea a cerca de centenar de primeros ejecutivos de la comunicación en empresas líderes locales y multinacionales de ese país, determinó que únicamente un 12% de ellos tiene una participación activa en la comunicación interna, y que a la hora de definir los conocimientos que su potencial reemplazante debería traer al puesto, apenas un 3% considera imprescindible o muy importante que el candidato o la candidata traiga conocimientos sobre comunicación interna. (Ritter, 2008, p.36)

Analizando esta encuesta queda al descubierto que la mayoría de las empresas en Argentina no ponen relevancia en cuanto a lo que la comunicación interna implica.

No hay ningún truco para conseguir una comunicación eficaz. Además de estar familiarizado con las técnicas, es el conocimiento, el trabajo arduo y el sentido común los que constituyen los principios rectores básicos. Por supuesto, la comunicación debe estar respaldada por un buen funcionamiento; las organizaciones tienen que respaldar lo que dicen con sus acciones. (Seitel, 2002, p.177)

2.5. Definición de los Recursos Humanos

Los Recursos Humanos son una disciplina que estudia las relaciones que se dan entre las personas en las organizaciones.

Los principales factores de estudio son las causas y consecuencias en cuanto a los cambios dentro del ámbito laboral y la conexión de estos con la sociedad.

La función de Recursos Humanos, se instala como parte de la tarea de todo *manager* y no sólo como una oficina de control, castigo, administración o ayuda, y en tanto es una función general, las cuestiones de la empresa son las cuestiones de Recursos Humanos y viceversa. (Maristany, 2007, p.31)

Siguiendo la línea del autor Jaime Maristany, consultor de empresas en *Management* y Recursos Humanos, el profesional de Recursos Humanos ejerce dentro de una organización diferentes funciones que abarcan desde el asesoramiento al personal, el establecimiento de métodos de trabajo, la administración de remuneraciones, el estudio sobre motivación, liderazgo, selección de personal, entre otras.

Muchas de estas tareas con el paso de los años, han ido evolucionando y muchas organizaciones optan por tercerizar algunas tareas.

Antiguamente esta área era denominada como Personal o Relaciones Industriales, hasta que en 1970 se impuso el nombre actual de Recursos Humanos.

“Esta denominación ha sido objeto de críticas, ya que reduciría a las personas a meros recursos, como la materia prima o la tecnología, olvidándose de los valores del ser humano”. (Maristany, 2007)

Para el autor, se puede realizar una categorización explícita de las funciones que puede realizar el departamento de Recursos Humanos, entre las que cabe destacar:

La función empresarial, tiene el objetivo de desarrollar una visión integral sobre los sistemas técnicos, económicos, sociales y administrativos de la organización.

La función de interrelación, cumple el objetivo es intervenir en los procesos estratégicos planteados por la organización, con el fin de mejorar la efectividad general y relacionar a todas las áreas de la empresa.

La función de investigación y métodos dispone al encargado de Recursos Humanos, la tarea de determinar y analizar las exigencias que proponen cada uno de los sectores. Deben ser evaluadas, poseer el poder para la toma de decisiones y asesoramiento.

La función cultural determina que el responsable de Recursos Humanos debe conocer en profundidad la cultura organizacional, los valores, mitos, y ritos instalados, para determinar el estudio de las subculturas que se originan en el seno de la empresa, dependiendo de cada uno de los departamentos, evaluando variables como sexo, edad, nivel socio-económico , y político.

Cada grupo o subcultura puede afectar de manera positiva o negativa al resto de la organización, por eso el papel del encargado de personal toma relevancia, para poder controlar cualquier situación que se presente.

La función de la administración de personal cumple el objetivo que se persigue en la evaluación de técnicas y métodos administrativos que puedan ser aplicables a cada área en particular, y la realización de tareas generales para toda la plantilla de personal como liquidación de sueldos, vacaciones, control de ausentismo, horarios, programas de capacitación, entre otras.

Este tipo de definiciones dejan a la vista que la función de comunicadores no es relevante para el profesional de Recursos Humanos, teniendo como prevalencia ocupaciones más de administración y control que del estudio de la comunicación dentro de la organización.

Vale la pena destacar que en las instituciones existe una predisposición a no comunicarse, y a no compartir. Tal como enfatiza el autor, es natural si se acepta el hecho de que poseer información es tener poder, por lo tanto quien la tiene la quiere resguardar para sí mismo

La ausencia de una práctica organizada de comunicación interna, puede debilitar a la cultura corporativa.

Debe ser valorada como una actividad estratégica ligada a la eficacia de la actividad de la empresa.

Es por eso que omitir la importancia que tiene la comunicación dentro de una empresa, es dar por hecho que existen serios problemas de relación entre los Recursos Humanos.

La realidad es que todos los seres humanos nos comunicamos en forma permanente. Lo hacemos no sólo con nuestras palabras, sino también con nuestra presencia o nuestra ausencia, con nuestros gestos o nuestros silencios. Nos comunicamos todos aunque no queramos, porque el silencio o la hosquedad son, en definitiva, formas de comunicación. (Maristany, 2007, p.82)

A quien enfrente el rol de comunicador dentro de la organización, no le bastará contar solo con conocimientos teóricos, sino que deberá ponerlos en práctica, dado que los individuos no son estáticos, por lo tanto la organización también cambiará.

Deberá presentar aptitudes que lo lleven a generar herramientas que motiven al público interno, y lograr que la comunicación fluctúe en todas las direcciones.

Ampliar los horizontes, hacia la dimensión del conocimiento compartido y las relaciones humanas, constituye la respuesta a la demanda que tienen las organizaciones hoy en día y las personas que la integran.

Para que la comunicación interna funcione, la empresa debe contar con una política de comunicación que demuestre fehacientemente que ha decidido mantener el propósito de comunicar.

2.6. Diagnóstico de aptitudes comunicacionales entre las Relaciones Públicas y los Recursos Humanos.

Tabla 1. Los pro y contra de cada área.

Sector responsable	Personal y Recursos Humanos	Comunicación institucional y Relaciones Públicas.
Ventajas	<ul style="list-style-type: none"> - - Conocimiento del personal. - - Manejo de la operatoria relacionada con el desarrollo de la carrera de los empleados. - - Control de los contactos con los empleados. - - Coordinación con las demás áreas del a empresa. - - Mejores posibilidades para conocer el clima interno y los circuitos de comunicación informales. 	<ul style="list-style-type: none"> - - Dominio de las herramientas de comunicación. - - Integración de la variable interna a la comunicación global de la empresa. - - Manejo de las tendencias e las experiencias de otras organizaciones en materia comunicacional. - - Mayor distancia objetiva en la relación con el personal.
Desventajas	<ul style="list-style-type: none"> - - La comunicación no es una de las tareas prioritarias del sector. - - Puede privilegiar las cuestiones operativas, por sobre las informativas. - - En algunas situaciones, puede ser un emisor poco creíble. 	<ul style="list-style-type: none"> - - Puede desconocer aspectos críticos relacionados con la administración del personal, o conocerlos de segunda mano. - - Es posible que sea percibida como un área sin "autoridad" en la materia.
Conclusiones	<ul style="list-style-type: none"> - - Debe evitar colocar la comunicación en un nivel secundario. - - Debe superar la 	<ul style="list-style-type: none"> - - Exige una integración del área de comunicación con el resto de los departamentos. - - La empresa debe

	instancia puramente informativa.	tener la madurez suficiente para delegar adecuadamente esta tarea en un profesional de la comunicación.
--	----------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: Amado, A. y Castro, C. (1999) *Comunicaciones Públicas. El modelo de la comunicación integrada*. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial. (pp. 136-137).

El cuadro comparativo presentado establece las virtudes y dificultades que plantean cada una de las áreas que se disputan el manejo de la comunicación interna.

Los Recursos Humanos principalmente conocen más a fondo las características particulares de los individuos empleados, mientras que las Relaciones Públicas conocen en profundidad a la organización en su conjunto y el poder que tiene el manejo de los vínculos.

Un punto que se puede analizar en profundidad es que las Relaciones Públicas se enfocan más a los empleados en su conjunto, mientras que los Recursos Humanos lo hacen de manera individual. Es en este espacio donde difieren mayormente las acciones que pueden planificar cada una de las áreas. Para poder desarrollar una exitosa campaña de Relaciones Públicas internas, es preciso conocer la actividad de los Recursos Humanos.

El Dircom debe lograr que la totalidad de los empleados se consideren a sí mismos como grupo, que puedan interaccionar y posean el sentido de pertenencia hacia la organización, teniendo como fin lograr los objetivos establecidos por la misma.

Otro pilar fundamental de las Relaciones Públicas sobre los Recursos Humanos, es que las acciones desarrolladas por el área siempre están catalogadas por el ceño de la creatividad, la innovación y la motivación, ya que muchas veces los profesionales de Recursos Humanos no tienen desarrollado este tipo de aptitudes porque se centran más en la administración que en la propia comunicación.

"El mensaje comunicativo, dirigido hacia el interior de la institución y hacia el exterior, se basa en el respeto a los dos públicos a los que se dirige; estableciendo una relación coherente entre producción, comercialización y comunicación". (Álvarez y Caballero, 1997, p.75)

A esta afirmación se le incluiría una relación entre las áreas de Recursos Humanos y Relaciones Públicas, más allá de quién posea la dirección, estableciendo una cohesión entre ambas a la hora de formar el mensaje comunicativo.

Capítulo 3: Improbabilidades dentro de la comunicación

Este capítulo tomará como eje los procesos de comunicación dentro de una organización.

Al momento de crear mensajes, un buen comunicador debe tener en cuenta que el público interno, en primera instancia, se ve obligado a escuchar el mensaje que le están transmitiendo y en segunda instancia, debe poder entender ese mensaje y además aceptarlo. Es en este momento cuando coaccionan los mensajes emitidos al público interno como al externo, y donde el papel del relacionista público debe negociar para que estos mensajes sean coherentes, adaptables y sobre todo creíbles para los miembros de la organización.

Estas improbabilidades que se dan en los procesos de comunicación deben ser superadas, y es por eso que se requiere la intervención de un especialista en comunicación, como un relacionista público.

3.1. Procesos de comunicación

George Bernard Shaw, Premio Nobel de Literatura en 1925, enfatiza que el mayor problema de la comunicación es la ilusión de que ha

sido realizada con éxito. Y este es uno de los principales problemas que acarrearán las organizaciones.

Los problemas de comunicación se dan dentro de las organizaciones, no sólo dependen de la manera en que se emiten los mensajes, sino también quién los emite y si están formulados de manera tal que el público al cual se dirige, lo pueda entender. Es tan fuerte el poder que tienen las palabras, que condicionan el mensaje.

Es aquí donde toma preponderancia el *feedback*, como una función del proceso de comunicación indispensable para el entendimiento humano. "Para comunicar de verdad, se debe asumir el compromiso de invertir tiempo, energía, atención y - por encima de todo - dejarse llevar por el interés de compartir la comprensión y el significado con el otro." (Ritter, 2008, p.16)

Empatía y capacidad de escucha son dos aptitudes que debe tener un buen comunicador, como así también se debe lograr una cohesión entre emisores y receptores, ya que si no se logra un enlace entre los involucrados difícilmente la comunicación pueda llegar a un buen punto.

Existe una serie de fundamentos que inspiran al proceso de comunicación, entre los que pueden jerarquizarse, en primera instancia una comunicación fluida, ordenada y planificada.

Se puede afirmar que el proceso de comunicación dentro de la organización concluye positivamente si los receptores reciben, asimilan y entienden el mensaje, tal como era el propósito del emisor. El *feedback*, por su parte, hace la diferencia entre la

mera información o un proceso de comunicación. Las organizaciones no solo se deben quedar con las palabras, sino también deben interpretar las actitudes de sus empleados cuando se paran frente a los mensajes.

3.2. Entender, aceptar y creer en los mensajes de la organización

En primera instancia, la persona encargada de la comunicación interna, al momento de crear los mensajes para su público debe tener en cuenta un factor determinante para el entendimiento de los mensajes, y este es el contexto sociocultural en el que está inmerso el público interno.

Conocer los variables socioculturales que se manifiestan dentro del público objetivo, forma parte de la estrategia de comunicación.

Desde su descripción antropológica y psicosocial, la cultura comprende modos de vida, sistemas de valores y derechos, tradiciones y creencias que se dan dentro de una sociedad, en un momento determinado y que pueden ser transmitidos de generación en generación.

Esta misma descripción se adapta al contexto de las organizaciones, siendo estas delimitadas como una pequeña sociedad con sus costumbres, valores y creencias, ritos, actitudes y obligaciones que deben cumplirse.

Según Chiavenato, referente de la administración de los Recursos Humanos, la cultura organizacional se presenta como "un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de

interacción y relaciones típicas de determinada organización”
(Chiavenato, 1989, p. 464)

La cultura organizacional no debe ser rígida, sino que se debe adaptar a las influencias que presenta el público interno.

El primer paso que requiere la construcción del mensaje, es la argumentación sobre el mismo, lo que se quiere transmitir. Argumentar significa, crear razones o pruebas en apoyo de una conclusión. La argumentación orienta a aumentar la probabilidad de que un cierto mensaje sea adecuadamente comprendido, aunque las sospechas y temores que despierta hace que dicha improbabilidad se mantenga.

Una coherente estructuración del mensaje, requiere una sólida argumentación, para que el mensaje cumpla con su objetivo, persuadir al público interno con el mensaje transmitido.

Para Goldhaber (1984), existen tres propósitos diferentes en los mensajes, haciendo referencia al porque los mensajes se envían y reciben en las organizaciones y a qué funciones se corresponden. Entre estos pueden denominarse el mensaje de tarea, haciendo referencia a la transmisión de información técnica y precisa de lo que el empleado tiene que hacer.

Por otro lado, los mensajes de mantenimiento, en los cuales los empleadores hacen un seguimiento de las tareas de sus subordinados mediante las órdenes, dictados y procedimiento. Y, por último siendo estos los más omisos por las empresas, los mensajes humanos, los cuales están dirigidos a los empleados, considerando

la interacción social, la motivación y los vínculos entre las diferentes jerarquías del organigrama. "Las organizaciones pueden generar muchos mensajes de tarea y de mantenimiento, pero si se ignoran los mensajes humanos, es muy probable que se presenten muchos problemas relacionados con la moral que pueden obstaculizar los objetivos de la organización" (Goldhaber, 1984, p.129)

Que el público interno crea en los mensajes de la organización, no es una tarea fácil para ningún director de comunicaciones.

Tal como afirma Eldin (1998), tanto emisores como receptores deben tener la convicción de que la comunicación enriquece al clima laboral, ya que mediante los procesos de comunicación, el ser humano transmite sus propias experiencias y estas repercuten en el receptor. La comunicación organizacional favorece al sentimiento de pertenencia de los empleados, permitiendo así la integración.

La voluntad de querer comunicar y las aptitudes de una buena comunicación interpersonal, no solo deben quedar en los mandos superiores, sino también capacitar a todo el personal para que pueda manifestarse.

"La recepción eficaz del mensaje depende de los intereses individuales, el estilo de vida, la estratificación social, los hábitos de lectura y las necesidades del momento" (Álvarez y Caballero, 1997, p. 75)

Capítulo 4: Administración de la comunicación interna desde las Relaciones Públicas.

Este capítulo centralizará su contenido en el gerenciamiento de la comunicación interna desde las Relaciones Públicas.

Para esto se tendrán en cuenta las herramientas de comunicación con las que cuenta una organización para manejarse con su público interno.

También es importante conocer cómo y quiénes componen un departamento de comunicación dentro de una organización, y qué valor tiene la intervención de un relacionista público.

Se trabajará sobre los diferentes tipos de denominación, diferenciando o estableciendo similitudes y complementariedades entre el departamento de Comunicación Interna, Asuntos Internos, Relaciones Públicas y Relaciones Institucionales. Para esto se explorará si todos se dirigen al mismo público y cómo se manejan.

Es posible sostener que una buena comunicación interna modifica los comportamientos. Este ensayo tratará de revelar si verdaderamente esto se cumple o es una cuestión idealizada. Deberá tenerse en cuenta el grado de interferencia que produce una mala comunicación interna en el desarrollo de una organización y cómo esta se puede mejorar. En este punto será importante evaluar como interviene la cultura corporativa a la hora de comunicar.

4.1. Herramientas de comunicación interna

Las herramientas de comunicación interna, tal como lo indica su definición, son instrumentos útiles que el profesional de comunicación debe conocer para poder emplear una campaña de comunicación interna.

Existen diversos tipos de herramientas, cada una con un medio o soporte determinado. Esto no implica que todas las herramientas existentes tengan el mismo fin, y resulten igualmente útiles en todas las organizaciones de la misma manera.

Antes de comenzar a armar un Plan de Comunicación Interna, el Dircom, o la persona encargada de la comunicación, debe realizar en primera instancia un diagnóstico mediante una encuesta de clima interno, para conocer cuales son las falencias en la que está incurriendo la organización, y luego emplear el plan que más de adecue a la situación analizada.

Las encuestas de clima son la principal herramienta que permite conocer y monitorear el estado en el que se encuentran los empleados, analizar el grado de satisfacción que sienten al pertenecer a dicha empresa, los valores y responsabilidades, así como el nivel de comunicación informal que circula.

En cuanto a las herramientas de comunicación existentes, se pueden mencionar:

La revista interna o *newsletter*. Esta herramienta es una de más utilizadas por las empresas, ya que puede utilizarse en dos soportes, impreso o virtual. El *newsletter* es un compendio de información relevante de la empresa, en el cual también se incluye cierto dinamismo, permitiéndole a los empleados poder plasmar ciertas opiniones y encontrar en el, inclusive apartados de entretenimiento. Es una valiosa herramienta, ya que los empleados, en el caso de ser un ejemplar impreso, lo puede llevar a su hogar y así también informar a su familia sobre el acontecer de la organización a la que pertenece.

Otra herramienta es la cartelera, siendo el medio de anuncio principal en toda organización, más allá de su envergadura. Existen carteleras en donde los comunicados allí plasmados son de manera descendente, donde informan noticias, novedades del sector, beneficios para los empleados, entre otras.

También existen las carteleras por áreas, que permiten la comunicación entre pares.

Esta herramienta necesita de una actualización periódica, relevante, vistosa, y debe ser orientada en lugares estratégicos de la empresa para que sea de lectura fácil y rápida para los empleados.

Muchas empresas comenten el error de no tener a una persona que se encargue de la cartelera, por lo que esta no se actualiza y se vuelve irrelevante.

El *house organ*, es una revista propiamente de carácter institucional, en donde se plasma información netamente de cada área, como balances, estadísticas, evaluaciones, etc.

Generalmente se realiza un solo ejemplar al año, mayormente al final del ciclo laboral, para mantener tanto al público interno como a los accionistas o grandes clientes, sobre la información más relevante que transcurrió durante el período.

Los manuales corporativos o también llamados manuales de inducción, es una herramienta que se utiliza para presentar a los nuevos empleados que se incorporan a la organización, sobre los valores, misión y visión de la misma, reglas de conducta, horarios, pautas de trabajo, organigrama, etc.

Es de suma funcionalidad, para que el empleado se sienta parte de la organización desde el primer momento, y conozcan los modelos de trabajo. Esto permite una incorporación rápida y efectiva.

La *Intranet*, hace más de quince años, que esta herramienta se ha vuelto fundamental para el funcionamiento de las empresas.

Es una red privada informática, donde las computadoras de cada empleado se encuentran conectadas y los ayuda en sus labores diarios. Es el principal medio de comunicación, ya que va de la mano del *e-mail*, aunque este en muchas circunstancias es difícil de controlar. Los correos electrónicos muchas veces exceden del uso primario, ya que se da una sobrecarga de envíos y recepciones, que no tienen incumbencia con el trabajo en sí.

La *Intranet* permite la conectividad de los empleados más allá de las barreras geográficas, en donde la empresa tenga sede.

Mediante esta herramienta se puede acceder a las bases de datos de la empresa, descargar archivos que sirven para cada labor, y el punto que posee a favor, es que está en permanente actualización.

El buzón de sugerencias, es una herramienta de comunicación ascendente, en la que se les da el espacio a los empleados para que puedan volcar comentarios, dudas y opiniones sobre la organización. Al igual que la cartelera, el buzón requiere de un control y actualización permanentes, y por sobre todo tiene que haber un *feedback* por parte de los superiores, para que esta herramienta no caiga en desuso.

Las empresas que optan por este medio, tienen la virtud de querer hacer valer las opiniones de sus empleados, y por sobre todo, dejan ver que se interesan porque exista un flujo de comunicación. El análisis de este tipo de herramienta se debe hacer mediante estadísticas que permitan conocer los temas propuestos por el personal.

Por último, las reuniones de trabajo según de que manera se empleen pueden ser apreciadas de manera positiva o negativa. Muchas empresas tienen sus agendas cargadas de reuniones que no llevan a ningún beneficio, por lo tanto ya no se vuelven motivantes para los empleados.

Las reuniones deben fomentar la participación de los empleados, permitir una circulación de información por una doble vía, y relacionar a diferentes sectores. Otro error que comúnmente realizan las empresas, es proponer únicamente reuniones por áreas, que pueden ser positivas para el área misma, pero incorporar reuniones donde haya una interconexión entre pares de diferentes departamentos, es mucho mas enriquecedor, para que todos los niveles se encuentran informados sobre lo que está sucediendo en el resto de la empresa.

El manejo de las herramientas de comunicación interna es un desafío que tienen por delante todos los profesionales de la comunicación. Emplear cada una de estas herramientas de manera correcta y efectiva, no siempre se da en el primer intento.

No hay que dejar de lado al público, hay que saber cuidarlo porque el factor humano es la principal materia prima de toda organización.

4.2. ¿Cómo se compone un departamento de comunicación interna?

El departamento de comunicación interna puede estar ubicado en diferentes lugares dentro del organigrama.

La posición ideal del mismo es en dependencia directa de la dirección de Comunicación Institucional o Relaciones Públicas.

La dirección o gerencia de Relaciones Públicas dentro de una organización, por lo general se compone de un gerente como cabecera del sector, un jefe de prensa o jefe de comunicación externa, un jefe de comunicación interna, un asistente para el área de imagen corporativa y un asistente de contacto o asistente general.

Otra posición podría denominarse de *staff*, si se encuentra ubicado como un departamento de asesoría dentro de la dirección de Recursos Humanos.

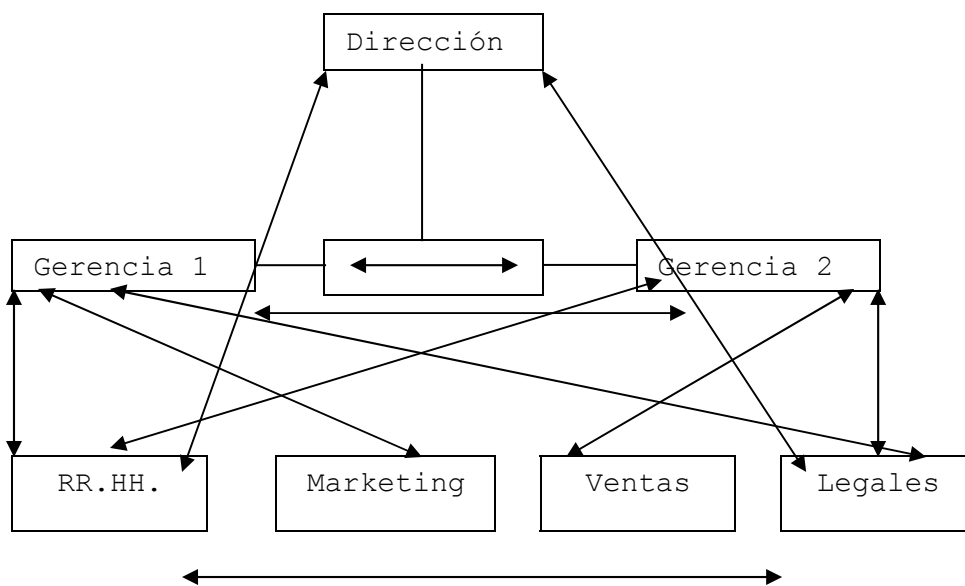


Figura 2. Red de comunicación interna desde la dirección.

Fuente: Adaptación personal en base al esquema expuesto por Ramírez, T. (1995). *Gabinetes de Comunicación. Funciones, disfunciones e incidencia*. Barcelona: Bosch. (p. 62)

En la figura anterior pueden apreciarse el diálogo fluido y la interrelación que hay entre las diferentes áreas.

La comunicación horizontal se da entre pares de áreas, la comunicación vertical revela un ida y vuelta de manera ascendente y descendente, esto implica las bajadas de línea y la apertura a elevar comentarios, ideas y propuestas para la gerencia.

La comunicación también se logra de manera transversal, pasando por cada una de las jerarquías que existen dentro del organigrama.

Promover la comunicación en diferentes áreas y niveles permite a la organización crear un clima favorable. Asimismo, la política de comunicación de puertas abiertas resulta positiva en un corto período de tiempo.

4.2.1. El valor de las Relaciones Públicas sobre la comunicación organizacional

La expresión moderna "desarrollo de los recursos humanos" ha reemplazado el término anterior de "relaciones industriales", y por lo tanto, reconoce que los empleados de una empresa son unos bienes muy valiosos. Como consecuencia de ello la necesidad de proteger estos valiosos recursos refuerza la obligación moral de proporcionarles las mejores condiciones posibles. (...) En las relaciones industriales, las Relaciones Públicas acostumbran a trabajar en íntima relación con el departamento de personal para buscar y retener un personal satisfecho y de alta calidad. La negligencia en la comunicación animará la aparición de rumores y de falsas

ideas y permitirá que se formen conceptos distorsionados y que vayan ganando fuerza por falta de información fidedigna.
(Black, 1994, p.153)

La comunicación interna de la mano de las Relaciones Públicas depende de los objetivos organizacionales.

La creencia que impera en las organizaciones es que a mejor comunicación interna, se obtiene mayor productividad, pero cualquier experto en comunicación puede disipar esta afirmación, ya que lo que comúnmente hacen las empresa es usar el concepto de comunicación interna erróneamente cuando en realidad lo que están haciendo es transferir información sobre quién, cómo, dónde y cómo se deben hacer las tareas.

Si la comunicación interna es manejada de manera correcta, por profesionales que entiendan sobre la misma, puede ser utilizada como una herramienta de motivación para con los empleados.

La comunicación interna ayuda en los procesos de cambios, permite la participación y sugerencias por parte del personal, permitiendo, en definitiva, la integración del mismo.

Los requisitos que debe cumplir la comunicación interna para ser efectiva, forman parte de las aptitudes en las que está formado un relacionista público para comunicar.

Entre ellos se puede destacar la formulación de un mensaje sencillo, comprensible, en donde se debe tener en cuenta el lenguaje y el público al que se dirige. Debe ser pertinente y directo, contener información interesante, que no se pueda encontrar en otro lugar.

Según la historia y la coherencia que se da entre la comunicación externa e interna, permitirá que el mensaje sea creíble para los empleados. Por último, cabe destacar la periodicidad en la enunciación de los mensajes. Dependerá de cada organización y de adecuar el instrumento de comunicación en el tiempo.

Todas estas competencias que forman parte de la elaboración de los mensajes organizacionales, fundan el contexto del profesional de Relaciones Públicas, quien en base a su experiencia pueden prever los imprevistos que se dan en la comunicación y cómo introducir en la organización ciertos temas que son difíciles de transmitir.

4.2.2. ¿Una buena comunicación interna modifica los comportamientos?

Hay razones internas y externas para comunicar. La razón de la primera es la de movilizar las energías internas del colectivo, a fin de incrementar la productividad; la externa, ocupar un mercado económico o político, presentando una organización, un producto, un servicio o una idea como generadora de bienestar o sensaciones positivas. (Álvarez y Caballero, 1997, p.80)

En base a estudios realizados sobre comunicación interna e investigación bibliográfica sobre el tema, se puede afirmar que una buena estrategia de comunicación interna alienta a los empleados a realizar un mayor esfuerzo para el logro de los objetivos de la organización. Es importante que comprendan las metas que quiere lograr la empresa, ya que estas tienen injerencia en su propio bienestar laboral.

Es así como también esta estrategia contribuye a afianzar los valores de la cultura interna y cambiar actitudes negativas en el caso de que existan asperezas en cuanto a los vínculos laborales.

Finalmente, uno de los puntos más importante son los flujos de comunicación.

Los modelos de comunicación descendentes, rígidos y mecanizados, deberían formar parte de una vieja escuela, para darle paso y poder a los modelos en donde las jerarquías y la transmisión de mensajes sean de manera tanto ascendente como descendente, y sumarle el flujo de comunicación horizontal, en donde todos los empleados puedan comunicarse de manera global, estimulando de manera efectiva el aporte de ideas de los colaboradores de los diferentes departamentos. La motivación es un papel fundamental que deben poner en práctica todos los niveles jerárquicos en pos de una mejor relación y desempeño de sus empleados.

Kurt Goldman Zuloaga (2010), psicólogo organizacional, experto consultor de empresas y gestión de Recursos Humanos, establece que:

En términos de liderazgo, la motivación es un proceso interno y propio de cada persona, que consiste en la ejecución de conductas hacia un propósito que el individuo considera necesario y deseable. Es un proceso producido por el resultado de una evaluación, que el individuo realiza de una situación determinada, en búsqueda de un objetivo.

Capítulo 5: Aplicación de las nuevas tecnologías 2.0 en las Relaciones Públicas

Este capítulo hará foco en la nueva tendencia que impera en la actualidad en materia de comunicación; la denominada *web 2.0*.

Se efectuará un recorrido conceptual desde la definición del concepto y sus sinónimos, inclusive las denominadas Relaciones Públicas 2.0.

También se procederá a analizar las injerencias que tienen las herramientas que incorpora la *web 2.0* en el manejo de la comunicación interna, en tanto se postula que compartir recursos, aplicaciones y contenidos puede afectar a la cultura organizacional y al comportamiento de los recursos humanos.

En última instancia, se efectuará un análisis con el objetivo de determinar si las Relaciones Públicas 2.0 crecen en la Argentina o es sólo un fenómeno temporal.

5.1. El entorno tecnológico dentro de las organizaciones

El entorno tecnológico dentro de una organización, hace referencia a los atributos que facilitan los procesos y producen cambios necesarios en las empresas, que se adecuan a los del entorno en el que se encuentra inmersa.

Las nuevas tecnologías de comunicación permiten obtener información para darles curso a los nuevos modelos empresariales.

Los recursos humanos son influenciados por estos nuevos modelos, los cuales requieren un nivel de adaptación, y de lograrse los objetivos que estos procesos demandan, las organizaciones podrán marcar importantes diferencias respecto de sus competidores.

Se trata, por tanto, de un proceso emergente, es decir que se prevé que seguirá cierta evolución temporal más allá de ocasionales "explosiones" más o menos llamativas.

Y se le supone un carácter emergente, lo cual, sin necesidad de profundizar en detalles, significa que nos enfrentamos al análisis de un fenómeno "caótico" que se forma a partir de la dinámica propia de un sistema "viviente", como puede ser la Red, Internet. (Fumero, 2007, p. 11-12)

5.2 Definición de web 2.0

Para crear una definición de *web 2.0*, es necesario comprender el análisis de múltiples factores que se encuentran involucrados.

Actualmente, este término posee muchas definiciones significativas.

La *web 2.0* es un concepto que nació de la mano de Tim O'Reilly hace poco más de siete años, aunque en Argentina se instaló y comenzó a hacerse conocido a partir del año 2008.

El término *web 2.0*, nace en una sesión de *brainstorming* celebrada entre *O'Reilly Media* y *Media Live Internacional*, con el objetivo de desarrollar ideas para una conferencia.

Durante esa sesión, Dale Dogherty, vicepresidente de O'Reilly, hizo un análisis sobre los cambios en la *web*.

En el año 2001, hubo un gran estallido tecnológico que impulsó la creación de nuevas aplicaciones y sitios *web*.

Todos los asistentes de la sesión de *brainstorming*, estuvieron de acuerdo en que aquella revolución del 2001, no fue un final para la era de *internet*, sino que supuso un cambio de la *web 1.0* que era estática y sin actualización permanente, al nuevo concepto de *web 2.0*.

Se dice que la *web 2.0* es una actitud de los navegantes de Internet, más allá de las tecnologías aplicadas, ya que su estructura está pensada en el usuario final.

Cuando se habla de *web 2.0* o Comunicación 2.0, se trata de una revolución que se ha llevado a cabo entre las relaciones sociales. La actitud pasiva del consumidor o usuario final, ha quedado a destiempo.

El nuevo entorno ha cambiado las formas de recibir la información, y los receptores se han convertido en ideólogos productores, y editores de sus propios contenidos.

La *web 2.0*, también denominada *web social*, propone un nuevo reto para las empresas, ya que deben abrir nuevos canales de comunicación para interactuar con sus públicos, si es que quieren estar a la vanguardia.

Cuando se habla de canales, se hace referencia a todo tipo de aplicaciones, a las que los públicos pueden acceder para interactuar desde *internet*.

El objetivo primario que busca este nuevo fenómeno, es que los individuos se involucren e interaccionen con el resto, persiguen las actitudes por sobre todo. Es por eso, que se debe hacer una diferencia entre la tecnología aplicada y las acciones a emprender.

La Web dos (punto) cero podría definirse como la promesa de una visión realizada: la Red - la *internet*, con mayúscula o minúscula, que se confunde popularmente con la propia Web - convertida en un espacio social, con cabida para todos los agentes sociales, capaz de dar soporte y formar parte de una verdadera sociedad de la información, la comunicación y/o el conocimiento. Con minúsculas porque nace de la propia acción social en interacción con un contexto tecnológico nuevo.
(Fumero, 2007, p. 10)

5.3 ¿Qué herramientas incorpora la *web 2.0*?

La tecnología aplicada a la *web 2.0* permitió transformar el *software* de escritorio hacia la plataforma *web*, permitiendo a los usuarios ser sus propios diseñadores de contenidos y programadores didácticos de sus páginas personales.

El *boom* de las redes sociales, no sólo fue producto del uso de los particulares, sino también se han formado comunidades que llegaron incluso a las empresas, cambiando los modelos de comunicación tanto con su público externo, como interno.

Los principios básicos de la *web 2.0* que se han establecido a lo largo de los últimos años, proponen utilizar los sitios *web* como una plataforma, aprovechando las aplicaciones como si fueran programas de escritorio.

En lo que respecta la interacción, los usuarios deben sacar el máximo provecho entre sí, fomentando la inteligencia colectiva.

La *web 2.0*, incorpora una relación entre emisores y receptores más allá de los límites geográficos y temporales.

Entre las herramientas a destacar que incorpora este fenómeno multimedial, se encuentran los denominados foros de debate, que incitan a las audiencias internautas a debatir sobre algún tema de interés que está aconteciendo en la actualidad y tiene relevancia sobre la opinión pública.

En estos tipos de debates interviene un moderador, que es quién articula el *feedback* de las respuestas y regula los comentarios. Generalmente, los medios de comunicación masiva, como son los

periódicos *online*, utilizan esta herramienta para comunicarse con sus lectores.

Otra herramienta utilizada son los *chats* y *videochats*, o las denominadas entrevistas virtuales, donde los lectores de un medio envían preguntas al entrevistado para que este las responda en vivo.

En las organizaciones, sería un sinónimo de videoconferencia, en donde se reúnen diferentes sedes de una organización.

Los *blogs*, herramienta por excelencia, son espacios en la *web*, mayormente gratuitos, en donde se pueden dejar plasmados ideas, conceptos u comentarios sobre algún tema de interés.

Las empresas crean sus propios *blogs* para intercambiar opiniones con sus diferentes públicos, constituyendo así una nueva modalidad de hacer comunicación corporativa.

Según Roberto Igarza (2008), existen al menos siete objetivos de la comunicación corporativa en los que los medios sociales pueden contribuir.

El primero de los objetivos es compartir noticias, conocimiento y contenidos sin formalidad, ni mensajes de marketing o discursos corporativo-institucionales.

Un ejemplo del mismo son la creaciones de documentales que narren las experiencias de los empleados, mostrando la vida de la empresa puertas adentro.

El segundo de los objetivos es conversar con los lectores-usuarios sobre los atributos y usos de los productos y servicios. Por ejemplo la creación de un *blog* que permita a los clientes contar sus experiencias de consumo, haciendo de esta una fuente importante de información para mejoras en la organización.

El tercer objetivo es mantener una conversación lo más real posible para construir confianza, transparencia y credibilidad en la organización. Un ejemplo que se da en muchas empresas, es la creación de un *blog* al *CEO* de la organización o *Dircom*, para tener una llegada más eficaz tanto con los empleados como con el exterior de la empresa.

El cuarto objetivo se enfoca en compartir información de valor que promueva espacios de comunidad y mantenga actualizados a los clientes de un producto o los usuarios de un servicio, a lo que podría complementarse mantener informado al público interno sobre acciones que realiza la empresa con la comunidad.

La creación de un apartado en los sitios *web* institucionales sobre las actividades de Responsabilidad Social Empresaria, es un activo importante.

El quinto objetivo crea la pluralidad (ya sea de un producto, organización, marca o servicio) desarrollando características diferenciales y particulares para cada público (proveedores, inversores, prensa o empleados).

Tal es el caso de la creación de una *web* en donde se destaquen diferentes solapas o secciones para cada uno de los segmentos mencionados.

El sexto y más destacado de los objetivos, es mejorar las comunicaciones internas.

Los nuevos medios permiten compartir conocimientos de forma rápida y fácil, así como también acceder a la comunicación horizontal y a la solicitud de colaboración entre pares.

Por último, el séptimo objetivo pretende revelar las experiencias de vida de los clientes, empleados y proveedores, que pueden integrar y compartir imágenes, sonidos y textos. Tal es el caso que se da en las propias redes sociales, que permiten a cada público vincularse por medio de los contenidos que exponen.

Todos estos tipos de medios sociales se basan en la idea de que los miembros de la comunidad pueden ser autores, editores y difusores, y a su vez tienen la misma capacidad de influenciar al resto de la comunidad.

5.4. ¿Cómo ser una empresa 2.0?

A riesgo de resultar demasiado simplistas, los objetivos de las organizaciones acostumbran a encajar en al menos uno de estos tres grandes ámbitos: ofrecer un servicio, ganar dinero y sobrevivir.

En la medida que los objetivos de una organización concreta se escoran más hacia uno u otro de estos ámbitos ésta adopta

un tono más o menos social, más o menos capitalista, o más o menos ambicioso, por poner algunos adjetivos. (Fumero, 2007, p. 76)

Si una organización desea sobrevivir, deberá introducirse en la atmósfera de la *web 2.0*, de modo contrario, con el paso del tiempo la brecha digital y la interacción social se hará cada vez más notoria.

La perspectiva sociológica y la administración empresarial, dejan de lado el factor tecnología, para poder hablar de empresas 2.0.

Las organizaciones deben analizar cuáles son las características que el empleado 2.0 espera de si, y qué espera la empresa que le ofrezcan su público interno.

Uno de los pilares fundamentales de la empresa 2.0, es poder fomentar una horizontalidad a la hora de comunicarse.

Esto apunta a que tanto súbditos como directivos, puedan expresarse de manera cabal y que tanto líderes como liderados estén disponibles, los unos a los otros al momento de cooperar y cumplir con las responsabilidades. La empresa 2.0, propone un sistema de gestión en dónde las jerarquías sean livianas.

En consecuencia, fomentar el trabajo en equipo es una condición casi imprescindible de la empresa 2.0. El trabajo entre pares, tanto como con los clientes y proveedores, es la fuente de inspiración y toma de decisiones, que dan como resultado productos exitosos.

Relacionado con lo anterior, la empresa 2.0 debe estar permanentemente buscando nuevos desafíos que motiven a sus miembros, para que no se desanimen.

La organización debe fomentar el espíritu de búsqueda, de formatos y nuevas formas de realizar las tareas. Mientras que el empleado, debe poseer el sentido crítico que permanentemente los lleve a sugerir cambios y mejoras tanto para su trabajo en si, como para la organización en su totalidad.

Las empresas están acostumbradas a comunicarse unidireccionalmente, hablando de sí mismas, de sus productos o de la competencia, pero no tienen muy en cuenta la opinión de los usuarios y de su público interno, solo ocasionalmente.

Las empresas deben aprender a comunicarse con sus consumidores y con su público interno, aprendiendo a aceptar las críticas y canalizarlas a favor de mejorar su imagen. En este aspecto es donde intervienen las Relaciones Públicas.

La web 2.0 proporciona una realidad tan cercana, que exige el contacto permanente con los públicos.

Para estar conectados con los públicos, la organización posee un listado de herramientas que se pueden aplicar en ambos sentidos.

Hacia el público externo, para relacionarse y mejorar los servicios con los usuarios.

Y hacia el interior, para gestionar proyectos, mejorar la productividad, promover la investigación sobre la competencia,

utilizándola en pos del beneficio propio, desarrollar la creatividad e innovación, aplicándolo a los productos o servicios de la empresa, y planificar la propia comunicación interna.

Actualmente, muchas empresas aún consideran a la *web 2.0* como una pérdida de control sobre la comunicación, provocándoles mal estar, y en algunos casos son tomados como pequeños episodios de crisis.

La pérdida de barreras de control sobre la comunicación, da lugar a que puedan circular por la red de *internet* comentarios negativos o desfavorecedores sobre la organización, dejando a los directivos sin saber de qué manera actuar.

En cambio, las organizaciones que apuestan al trabajo de un departamento de comunicación, o cuentan con un profesional de Relaciones Públicas, saben que se puede aprovechar lo malo que se dice de ellas, para convertirlo en algo que las beneficie.

El comunicador siempre tiene presente que la transparencia y el diálogo beneficia las relaciones con los públicos.

5.4.1 Los *blogs* corporativos

Los *blogs* corporativos forman parte de las herramientas de comunicación 2.0 implementadas por las empresas.

El *blog* forma parte de un sitio *web*, que se encuentra periódicamente actualizado, y recopila de manera cronológica artículos de uno o varios autores, donde los publicados más recientes aparecen primero. Generalmente, cada *blog* apunta a una

temática en particular, y el autor tiene la libertad de dejar publicado lo que le parezca pertinente.

El *blog* corporativo, es un instrumento que sirve para alcanzar los objetivos comunicacionales de la organización, en el marco de sus objetivos corporativos.

Es uno de los fenómenos de comunicación más grandes de los últimos años. Las empresas y directivos interesados en la comunicación con su personal, no deberían pasar por alto las ventajas que ofrece esta herramienta.

Los *blogs* corporativos rompen con la comunicación unidireccional e impersonal que existía antes.

Existen los *blogs* externos, de exposición pública que apuntan a la comunicación de la organización con todos los usuarios de *internet*.

Como por ejemplo, los *blogs* de empleados, que permiten posicionar a la empresa y a sus individuos, o *blogs* de Relaciones Públicas, que buscan establecer relaciones entre las empresas y los medios, *blogs* de *Marketing*, afianzando la relación entre las marcas y los usuarios, o *blogs* con fines comerciales entre las empresa y sus proveedores o potenciales clientes.

Las empresas 2.0 también han creado los *blogs* internos, que se difunden mediante la *intranet* corporativa, siendo esta una herramienta meramente difusora de conocimiento.

Estos tipos de *blogs*, permiten acercarle a los empleados información sobre nuevos proyectos, noticias de índole general, informaciones pertinentes al mercado, *blogs* de discusión sobre temáticas impuestas por las compañías, *blogs* de colaboración que permitan a los empleados ser una fuente de *research*, y por último *blogs* sociales, que permitan la participación sobre actividades culturales.

Los *blogs* corporativos, son una manera sencilla y eficaz de transmitir los mensajes.

Cuando las organizaciones se encuentran en un proceso de ajustes, en cuanto se trata de invertir en comunicación, esta herramienta es una opción barata y con mucha trascendencia.

5.5. Aspectos claves de los nuevos modelos de comunicación 2.0

La comunicación 2.0 ha superado los límites inimaginables de cualquier organización. Estas nuevas herramientas han provocado grandes cambios en la administración empresarial y en la gestión de la comunicación interna.

Philip Kotler, importante referente del *marketing*, considera que las organizaciones que aún no hayan recurrido al *marketing* digital, muy pronto quedarán obsoletas.

Kotler aconseja a los departamentos de Recursos Humanos y Comunicación, que contraten personal idóneo en comunicación social y medios 2.0, cuyas tareas principales sean las de monitorear lo

que se dice acerca de su empresa y sobre su competencia, ya que el boca en boca de la nueva era, tiene un impacto mucho mayor al de cualquier campaña publicitaria.

Relaciones Públicas y Recursos Humanos nuevamente se unen ante un campo de acción común, la *web 2.0*.

Es por ello que se ha tenido que capacitar, en los últimos años, a los profesionales de Recursos Humanos en lo que a comunicación respecta, para que no sólo cumplan el rol de selectores de personal, sino también empleen técnicas comunicacionales a la hora de transmitir todo tipo de mensajes, desde la bajada de línea hasta la impronta que se debe tener cuando la organización se encuentra en un proceso de selección.

La licenciada María Inés del Árbol, Coordinadora del Departamento de Desarrollo Profesional de la Universidad de Palermo, ha publicado un artículo de opinión en donde expone cómo la *web 2.0* encuadra entre la comunicación y los Recursos Humanos, aportando lo siguiente.

En sus palabras:

Así la *web 2.0* cambia el foco en el proceso de selección: el principal objetivo se transforma en promover la comunicación con los candidatos y mostrarles la cultura de la empresa. Al mismo tiempo, los interesados dejan de postularse a una búsqueda para posicionarse en el mundo digital. La estructura rígida del CV cambia por un perfil constantemente actualizado. Pasado por futuro, pasividad por actividad,

individualismo por colectivismo. Y, por sobre todo, el reinado de la comunicación. (Del Árbol, 2009, p.7)

Hoy en día los postulantes venden su imagen mediante las redes sociales, y para las organizaciones son de un gran valor ya que, a un bajo costo, se puede investigar a los candidatos, conocer sus antecedentes laborales, los tipos de vínculos que han generado, y definir el perfil que mejor encuadre con la organización, su cultura y el puesto a ocupar.

“Los *blogs* son el medio ideal con el que cuenta un candidato para presentarse, mostrar sus conocimientos y su *expertise*” (Del Árbol, 2009, p.7)

Permiten un conocimiento primario del candidato, y agilizan la tarea del selector, en las posteriores entrevistas personales.

5.6. Relaciones Públicas 2.0

Las organizaciones viven en permanente aprendizaje y adaptación. Es por ello que se necesita contar con personal idóneo que los ayude a encontrar la solución a los cambios comunicacionales.

Las Relaciones Públicas 2.0 están inmersas en una estructura de realimentación o *feedback* constante.

Es fundamental implementar una estrategia de comunicación sólida e intensiva, que permita la incorporación de las nuevas tecnologías de información.

Actualmente, las redes sociales son el principal escenario que se da en la *web*, y los profesionales de la comunicación deben aprovechar el momento para crear nuevas aplicaciones que difundan los mensajes de la organización a los diferentes públicos con los que actúa.

Es un desafío que deben asumir, ya que el mercado presenta constantes situaciones para aprender y resolver. Las acciones convencionales de Relaciones Públicas no han quedado inutilizadas pero se exige su constante actualización.

Matías Fernández Dutto, Director de la agencia *Dutto Relaciones Públicas*, la cual se especializa en comunicación estratégica *online*, ha establecido un análisis comparativo entre los campos de acción de las Relaciones Públicas tradicionales y las nuevas prácticas que se llevan a cabo, que ha definido como Relaciones Públicas 2.0.

Tabla 2. Relaciones Públicas 2.0

Relaciones Públicas Tradicionales	Relaciones Públicas 2.0
Públicos Claves	Micro-targets, Tribus, redes sociales
Un mensaje clave	Redes de conversaciones dinámicas
Estrategias de comunicación	Experiencias de comunicación
Tecnología como soporte	RSVP* en tecnología (*RSVP = respirar, sentir, vivir y pensar en las nuevas tecnologías.)
Información de prensa	Contenido de valor social
"Manejo de percepciones"	Constructores de confianza
Comunicación oficial	RSS con Empleados
Imagen de la empresa	Diseño de conversaciones

Atributos	Valores
-----------	---------

Fuente: Fernández, M. (2006) *Relaciones Públicas 2.0*. México DF.

Recuperado el 31/10/2010 de:

<http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n52/mfernandez.html>

El cuadro comparativo expuesto pretende describir de manera cualitativa los puntos de partida de los nuevos modelos imperantes y la manera en que los profesionales de Relaciones Públicas deben manejar la comunicación de las organizaciones.

Queda totalmente plasmado, que las Relaciones Públicas 2.0, pretenden un acercamiento mucho más intenso con sus públicos y permite que el *feedback* entre estos sea prácticamente instantáneo.

5.6.1. Implicancias sobre el público interno

Ser una empresa 2.0, cambia las estructuras convencionales de comunicación. Referente a la comunicación interna, hace algunos años atrás, la comunicación dentro de las empresas era principalmente descendente.

El *feedback* era mínimo, y la comunicación con el público interno, era mayormente operativa. No se daba lugar al diálogo ni a la participación. El conocimiento era la razón principal por la que un empleado lograba mantenerse en su puesto a lo largo de los años, por lo tanto quien poseía el conocimiento era quién tenía el poder.

En la actualidad, el nuevo paradigma de la comunicación 2.0, lleva a la organización a pensar y actuar en conjunto, dejando de lado el poderío individualista.

Los nuevos modelos de comunicación apuntan al intercambio de conocimiento, basado en conversaciones, en donde cada individuo colabore señalando problemáticas y opinando para contribuir con mejoras para la empresa. Esto favorece a que el empleado se vuelva más activo y explote todo su potencial.

Álvaro Gómez Veite (2002), economista español, afirma que la gestión del conocimiento está conformada por un 20% de gestión de la tecnología y un 80% de gestión de la dimensión humana del cambio cultural necesario en la organización.

Es así como lograrán ventajas competitivas en el mercado, las empresas que aprendan a escuchar a sus públicos como así también fomenten su participación.

La aparición de las nuevas tecnologías de comunicación, conlleva que las organizaciones deban enfocar sus mensajes al público interno de manera transparente, y las respuestas deben cobrar una velocidad nunca antes vista, ya que el amplio abanico de herramientas con las que cuentan los empleados para comunicarse, podrían por ejemplo desatar una crisis por un pequeño rumor.

Los empleados cada vez se especializan más en las herramientas de la *web 2.0*, ya que los mismos pueden regular la calidad de las conversaciones existentes en las redes sociales, como mediadores de contenidos.

La confianza se logra cuando se desarrollan espacios de comunicación abiertos y libres para conectar a las personas en intereses comunes.

El enfoque es preciso inducirlo desde el interior de la organización hacia el exterior. Pasando del mando y control a relaciones de compromiso, principios y confianza, integrando en estrategias de comunicación interna, programas de desarrollo y aprendizaje organizacional. (Fernández, 2006)

Uno de los cambios estructurales que han hecho los Dircom sobre el público interno, es crear el rol del empleado *blogger* como parte de las nuevas estrategias de comunicación.

Los nuevos modelos dejan de lado al mensaje clave único e uniforme, por un conjunto de mensajes integrales que trasciendan tanto horizontal como verticalmente a todos los niveles jerárquicos de la organización.

“El rol profesional de las relaciones públicas se centra en facilitar estas interacciones y entrenar a la organización en el diseño de conversiones de valor. Las organizaciones deben destrabar obstáculos que no permiten la retroalimentación del mercado”. (Fernández, 2006)

5.7. Análisis del manejo de la comunicación 2.0 en organizaciones de la Argentina

La comunicación que se ha desarrollado en los últimos años, en organizaciones de la República Argentina, ha identificado la necesidad de construir vínculos cada vez más próximos entre los internautas.

El público interno es parte de las comunidades que se forman en base a actitudes o conocimientos propios de la organización, siendo estos los *stakeholders* de la comunidad corporativa.

Las organizaciones se ven obligadas a estar informadas e investigar a las redes sociales que se relacionan con la industria, los servicios o productos que la organización provee.

Ya no es suficiente que las organizaciones posean una página *web*, un video institucional o un portfolio de las imágenes de sus productos, como un espacio estático; en la actualidad es necesario ser parte de las redes sociales que forman tanto el público externo, como el interno, mediando conversaciones e influenciando positivamente en las mismas.

Tal como afirma el relacionista público Matías Fernández (2006), las empresas hoy son el medio, quienes desarrollan los canales *online* donde se deben integrar los *blogs*, comentarios y conversaciones dinámicas, entre otras herramientas.

Al valor de la estrategia de relaciones públicas sumamos el diseño de una experiencia única y original. La sobrecarga de información disminuyen los tiempos de atención y la inmunidad a mensajes corporativos de las personas aumenta. Con estas dos premisas como base, la planificación de campañas requiere creatividad para desarrollar experiencias intensas, inmediatas, emocionales y memorables para clientes y empleados. En el fluir de la información, competimos por la atención.

Las nuevas tecnologías permiten crear novedosas formas de conexiones interpersonales, el enfoque empresa como medio diseña la agenda temática original, y las redes de conversaciones las distribuyen. (Fernández, 2006)

Siguiendo las palabras del autor, la práctica de las Relaciones Públicas 2.0 debe centrar la comunicación de valores y la ética profesional como un concepto imperante de la organización.

El mercado global expone productos y servicios similares. Encontrar un segmento diferencial o un atributo heterogéneo, hace difícil la tarea de los generadores de ideas.

Ser parte del *top of mind* de los consumidores ha desbordado a los profesionales del *marketing* o de la publicidad; hoy son los valores corporativos los que orientan y definen los mensajes, lo que permite atraer a nuevos clientes y empleados valiosos.

Conclusiones

Las organizaciones modernas, además de tener una realidad socioeconómica, política y cultural, tienen una realidad de la cual no puede escapar, y esta es la de ser una organización comunicante.

Es por eso, que el proyecto de la empresa debe fomentar que todos sus actores interactúen de forma permanente.

La historia de la comunicación interna, nos muestra el constante esfuerzo de los profesionales por vencer las improbabilidades que se dan a la hora de comunicar.

La comunicación interna es un factor clave para que una organización salga adelante. El modelo de empresa con dirección autoritaria y rígida, con el paso de los años fue cambiando, por

una dirección más participativa, aunque aún quedan empresas que se aferran al viejo modelo.

Como se remarcó a lo largo del proyecto, los profesionales en Relaciones Públicas, poseen un alto grado de conocimiento que favorece al desempeño y comunicación del público interno.

A pesar de que esta es una época en que las tecnologías de la información permiten comunicar a lo largo y ancho de todo el planeta, sin poner límites físicos ni temporales, la comunicación sigue siendo improbable.

La comunicación interna no sólo permite que la organización cumpla con sus objetivos formalmente establecidos, también permite que funcione y exista.

Tal como afirma Habermas, la finalidad de la comunicación es el entendimiento. Se llega a un acuerdo cuando los hablantes se entienden entre sí a través de la acción comunicativa.

Es por eso, que se sostiene que la comunicación interna debe superar ciertas improbabilidades, haciendo notar las dificultades que ha de vencer el departamento de comunicación dentro de una organización, para poder continuar con su accionar de manera eficaz.

Luhmann, fue el pionero en establecer las improbabilidades de la comunicación en general. Las comunicaciones de la organización con sus propios miembros deben ser entendidas, para que las decisiones adoptadas en los niveles más elevados se distribuyan por todos los canales y lleguen a todo el público interno, aunque no se debe

dejar de tener en cuenta que los mensajes pueden llegar a tomar caminos inimaginables que van más allá de los límites de la organización.

Para conseguir que las propuestas sean aceptadas por el público interno, hay que remarcar que los empleados son personas que sienten, se afligen, disfrutan, y tienen una vida más allá de la propia organización, y que necesitan reforzar sus valores humanos, para poder involucrarse en el proyecto de la empresa.

Los directivos deben depositar su mirada no solo en la competencia que asecha en el mercado, sino también en brindar calidad y bienestar a sus recursos humanos.

La principal perspectiva que plasma el proyecto, es redefinir la ineficacia organizacional, en ineficiencia en comunicación interna, y de qué manera, mediante la visión del profesional de Relaciones Públicas, esto se puede revertir.

A entendimiento de la autora, en materia de comunicación, los departamentos de Recursos Humanos, poco pueden intervenir. Dado que es tan amplio el espectro de actividades que deben llevar a cabo, que por ese motivo, dejan a la comunicación interna en un segundo plano.

Cabe aclarar, que cada empresa tiene una estructura económica como política diferente, permitiéndose en cada caso optar por tomar a la comunicación interna como una estrategia de mejora, o no, involucrando a mayor o menor personal, y dándole la importancia que merece.

Finalmente, las empresas 2.0, dejan ver a la luz su interés por mejorar los sistemas en comunicación, tanto externa como interna.

La comunicación 2.0 implica dejar de lado hasta cierto punto las jerarquías para promover que el feedback entre directivos y empleados sea más provechoso.

Por otra parte, hay que tener en cuenta que la moderación es más importante que la provisión de simple información.

La comunicación interna 2.0, debe evitar el aburrimiento y la jerarquización, cultivando nuevas vías de comunicación desde abajo, por individuos participativos que cooperen en construir una conversación corporativa interconectada.

Toda empresa 2.0 debe conseguir que su personal directivo se implique en una nueva filosofía, marcada por la sinceridad, la apertura al resto del personal y la confianza.

Pasar de ser una organización estándar, a una empresa 2.0, y aplicarlo a la comunicación interna, implica un cambio, y como todos los cambios necesita de tiempo para consolidarse.

Lista de referencias bibliográficas

- Álvarez, T., Caballero, M. (1997). *Vendedores de imagen. Los retos de los nuevos gabinetes de comunicación*. Barcelona: Paidós. (pp.73-102)
- Barquero Cabrero, J. (1998). *Manual de Relaciones Públicas Empresariales e Institucionales*. Barcelona: Gestión 2000. (p.448)
- Black, S. (1994). *El ABC de las Relaciones Públicas*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000. (pp.153 - 154).
- Capriotti, P. (1992). *La Imagen de Empresa. Estrategia para una comunicación integrada*. Barcelona: El Ateneo. (pp.30 -31)
- Chiavenato, I. (1989). *Introducción a la teoría general de administración I*. México DF: Mc Graw Hill. (p.464)
- Del Arbol, M. (2009) UP Business. Publicación de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Palermo. *El compromiso laboral y los nuevos canales de búsquedas en la generación "Y". Web 2.0, entre la comunicación y los recursos humanos*, 13 (p.7)
- Fernández, F. (1998) *La empresa virtual. La estructura Cosmos. Soluciones e instrumentos de transformación de la empresa*. Madrid: Mc Graw Hill(p. 311)
- Fernández, M. (2006) *Relaciones Públicas 2.0*. México DF.
Recuperado el:
31/10/2010de:<http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n52/mfernandez.html>
- Fumero, A. (2007) *Web 2.0*. Barcelona: Fundación Orange España. (p.10-12;76)

- Goldhaber, G. (1984) *Comunicación organizacional*. México: Diana. (p.129)
- Goldman, K. (2007). *Liderazgo y motivación*. Recuperado el: 27/09/2010 de: <http://www.mitecnologico.com/Main/DefinicionConceptoDeMotivacion>
- Grunig, J., Hunt, T. (1984). *Managing Public Relations*. New York: Rinehart and Winston. (p.6)
- Harlow, R. (1976). Building a Public Relation Definition (p. 36)
Citado en: Wilcox, D. (1997) *Public Relations Review* 2.
- Igarza, R. (2008) *Nuevos medios. Estrategias de convergencia*. Buenos Aires: La Crujía. (216-219)
- López, A. *En la cima*. Citado en: Seitel, F. (2002) *Teoría y Práctica de las Relaciones Públicas*. Madrid: Pearson Educación. (p. 27)
- Maristany, J. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México DF: Pearson Educación. (p.31)
- Marston, J. (1981). *Relaciones Públicas modernas*. México DF: Mc Graw Hill. (p. 23)
- Nguyen-Thanh, F. (1991). *La communication: une stratégie au service de l'entreprise*. Económica.
- Pereira, J. (2007). *Historia de las Relaciones Públicas*. Buenos Aires. Recuperado el: 01/12/2010 de: <http://www.rrppnet.com.ar/historiadelasrelacionespublicas-2.htm>
- Ramírez, T. (1995). *Gabinetes de Comunicación. Funciones, disfunciones e incidencia*. Barcelona: Bosch. (p. 62)
- Ritter, M. (2008). *Cultura organizacional: gestión y comunicación*. Buenos Aires: La Crujía. (p.12, p. 36)
- Seitel, F. (2002) *Teoría y Práctica de las Relaciones Públicas*. Madrid: Pearson Educación. (p. 177, p. 406)
- Shaw, G. (2008) Citado en: *Cultura organizacional: gestión y comunicación*. Buenos Aires: La Crujía.
- Solano, L. (1999). *Tratado de Relaciones Públicas*. Barcelona: Gestión 2000. (pp. 99, p. 100)
- Wilcox, D. (2006). *Relaciones Públicas. Estrategias y tácticas*. Madrid: Pearson Educación. (p.7)

Bibliografía

- Amado, A. y Castro, C. (1999) *Comunicaciones Públicas. El modelo de la comunicación integrada*. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial.
- Álvarez, T. y Caballero, M. (1997) *Vendedores de Imagen: Los retos de los nuevos gabinetes de comunicación*. Barcelona: Paidós.
- Barbosa Lima, A. y Rey Lennon, F. (2009). *La Web 2.0: el nuevo espacio público*. Buenos Aires: Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Universidad de Palermo. Cuaderno 28.
- Barquero Cabrero, J. (1996). *El libro de oro de las relaciones públicas: cómo aumentar los beneficios de su empresa a través de las relaciones públicas*. Barcelona: Gestión 2000.
- Barquero Cabrero, J. (1998). *Manual de Relaciones Públicas Empresariales e Institucionales*. Barcelona: Gestión 2000.
- Barquero Cabrero, J. (2002). *Comunicación y Relaciones Públicas. De los orígenes históricos al nuevo enfoque de planificación estratégica*. Madrid: Mc Graw Hill/Interamericana de España, S.A.U.
- Bartoli, A. (1992). *Comunicación y organización. La organización comunicante y la comunicación organizada*. Buenos Aires: Editorial Paidós.
- Black, S. (1994). *El ABC de las Relaciones Públicas*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Chiavenato, I. (1989). *Introducción a la teoría general de administración I*. México DF: Mc Graw Hill.

- Capriotti, P. (1992). *La Imagen de Empresa. Estrategia para una comunicación integrada*. Barcelona: El Ateneo.
- Del Árbol, M. (2009) UP Business. Publicación de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Palermo. *El compromiso laboral y los nuevos canales de búsquedas en la generación "Y". Web 2.0, entre la comunicación y los recursos humanos*, (13) 7.
- Del Moral, J. (2008) ¿Cómo debe ser la empresa 2.0? Disponible en: <http://blogs.alianzo.com/redessociales/2008/09/14/empresa-2-ingredientes/>
- Eldin, F. (1998). *El management de la comunicación: de la comunicación personal a la comunicación empresaria*. Buenos Aires: Edicial. Colección Interfaces.4
- Fernández, F. (1998) *La empresa virtual. La estructura Cosmos. Soluciones e instrumentos de transformación de la empresa*. Madrid: Mc Graw hill.
- Fernández, M. (2006) *Relaciones Públicas 2.0*. México DF. Disponible en: <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n52/mfernandez.html>
- Fumero, A. (2007) *Web 2.0*. Barcelona: Fundación Orange España.
- Goldhaber, G. (1984) *Comunicación organizacional*. México DF: Diana
- Goldman, K. (2007). *Liderazgo y motivación*. Disponible en: <http://www.mitecnologico.com/Main/DefinicionConceptoDeMotivacion>
- Gómez, A. (2002) *Las claves de la economía digital*. Barcelona: Rama.
- Grunig, J. Hunt, T. (2000). *Dirección de las Relaciones Públicas*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Igarza, R. (2008). *Nuevos Medios. Estrategias de convergencia*. Buenos Aires: La Crujía.
- Maristany, J. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México DF: Pearson Educación.
- Marston, J. (1981). *Relaciones Públicas modernas*. México DF: Mc Graw Hill.
- Martini, N. (2008). *Historia de las Relaciones Públicas*. Disponible en: <http://rrppnet.com.ar/historiadelasrrpp.htm>
- Nguyen-Thanh, F. (1991). *La communication: une stratégie au service de l'entreprise*. Económica.

- Pereira, J. (2007). *Historia de las Relaciones Públicas*. Buenos Aires. Disponible en: <http://www.rrppnet.com.ar/historiadelasrelacionespublicas-2.htm>
- Ramírez, T. (1995). *Gabinetes de Comunicación. Funciones, disfunciones e incidencia*. Barcelona: Bosch.
- Ritter, M. (2008). *Cultura organizacional: gestión y comunicación*. Buenos Aires: La Crujía.
- Seitel, F. (2002) *Teoría y Práctica de las Relaciones Públicas*. Madrid: Pearson Educación.
- Solano, L. (1999). *Tratado de Relaciones Públicas*. Barcelona: Gestión 2000.
- Villafañe, J. (2003). *La buena reputación. Claves del valor intangible de las empresas*. Madrid: Colección empresa y gestión.
- Wilcox, D. (2006). *Relaciones Públicas. Estrategias y tácticas*. Madrid: Pearson Educación.