

**PROYECTO DE GRADUACION**

Trabajo Final de Grado

**Comunicación interna digital**

Una herramienta para optimizar la consecución de objetivos en las empresas.

María Antonia Vasquez Caicedo  
Cuerpo B del PG  
Diciembre 13 de 2012  
Relaciones Públicas  
Ensayo  
Medios y estrategias de comunicación

## **Agradecimientos**

A aquellas personas que me apoyaron en este momento, me acompañaron en el recorrido universitario.

A mis padres y a mi hermano que son lo mas grande e importante que existe en mi vida pues son ellos los creadores de mi educacion, me sostuvieron en un momento particularmente emocional en donde realizar el Proyecto de graduación implicaba mas que un desafío academico u momento sencible en mi vida y a pesar de la distancia encontraba en ellos consuelo y contención a través de un teléfono y unas cuantas visitas. Gracias hermano por llegar en el momento indicado y salvarme con practicidad y sobre todo tranquilidad.

A mis amigos y amigas que se aguantaron mis angustias y mi monotemático discurso durante este año, por contribuir en lo que parecieron pequeños detalles que se convertian enormes si estaba sola sin ustedes.

Sin dudas a Marisa Cuervo que fue quien me acompañó durante este año en a realización del proyecto de Graduacion.

## Índice

<b>Introducción .....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo 1: Las Relaciones Públicas .....</b>	<b>9</b>
1.1. Definición y evolución de la disciplina .....	9
1.2. Funciones de las Relaciones Públicas .....	12
1.3. Campo de acción de la disciplina .....	14
1.4. Cultura empresarial .....	16
1.5. Clasificación de públicos .....	20
1.6. Público interno .....	20
<b>Capítulo 2: Las empresas y el público interno .....</b>	<b>22</b>
2.1. Las organizaciones .....	22
2.2. Empresas multinacionales .....	25
2.3. Las Relaciones Públicas en las empresas multinacionales .....	27
2.4. Relación empresa y público interno .....	29
2.5. Las generaciones que conviven en las multinacionales .....	31
2.6. Desafío de integración de las generaciones .....	35
<b>Capítulo 3: La comunicación interna .....</b>	<b>37</b>
3.1. ¿Qué es comunicar? .....	37
3.2. La comunicación, función de las Relaciones Públicas .....	40
3.3. La comunicación interna .....	42
3.3.1. El mensaje .....	46
3.3.2. Las herramientas .....	47
3.4. La comunicación interna como factor que facilita las relaciones en el trabajo .....	48
3.5. ¿Cómo la Comunicación interna valoriza los procesos de la organización para la consecución de sus objetivos? .....	49
<b>Capítulo 4: Los medios digitales y caso Best buy .....</b>	<b>51</b>
4.1. Nuevos medios de comunicación: los medios digitales .....	51
4.2. Las 3 pantallas .....	53
4.3. Nuevas necesidades de comunicación del público interno .....	56
4.4. Best buy .....	57
<b>Capítulo 5: Manual de pautas: comunicación interna digital .....</b>	<b>62</b>
5.1. Identificar las falencias de comunicación en la empresa. ....	62
5.2. ¿Qué generaciones conviven en la empresa? Actualmente y en los próximos 5 años. ....	64
5.3. Necesidades de comunicación que tienen esas generaciones laboralmente. ....	66
5.4. ¿Qué comunica la empresa?: cuales son los planes de comunicación interna que tiene. ....	68
5.5. Integración de nuevas tecnologías: las 3 pantallas .....	70
5.5.1. ¿cómo adaptar el mensaje? .....	73
5.5.2. La televisión .....	74
5.5.3. La computadora .....	74

5.5.4. Dispositivos móviles (tablets y celulares).....	75
5.6. El desafío: integrar dándole un sentido al trabajo. Consecución de los objetivos organizacionales. ....	76

<b>Conclusiones .....</b>	<b>78</b>
---------------------------	-----------

## **Lista de referencias bibliográficas**

### **Bibliografía**

## **Introducción**

Las grandes empresas multinacionales se enfrentan a la vorágine de cambios que lleva consigo la tecnología, la globalización y la nueva era de comunicaciones a las que el mundo está expuesto. Buscar una ventaja competitiva significa indagar y remover todos los recursos con los que cuenta la empresa para poder mantenerse actualizada en el mercado, sea cual sea la industria este trabajo cada día se hace más arduo y hay que centrarse en valores que van más allá de los que ofrece el producto o servicio que se desarrolla. Los recursos humanos surgen como el elemento a gestionar para poder enfrentarse a un mundo altamente competitivo, manteniéndose vigente y con una mayor participación en el mercado. Estos recursos llamados público interno dentro de la disciplina de las Relaciones Públicas son el gran interrogante de las empresas en la actualidad, la relación entre estos y la organización se torna como una problemática que debe ser tratada por medio de la comunicación interna, generando una gestión que acompañe al cambio y que logre identificar y vincular a la empresa con este público.

El campo de acción de las Relaciones Públicas es amplio y cada vez se enfrenta a nuevos retos, nuevos paradigmas y problemas de comunicación. Como se mencionaba antes el alto nivel de competitividad al que están expuestas las empresas, las lleva a la necesidad de gestionar lo intangible, llegar a las personas no material sino internamente mezclando las emociones y los deseos con las necesidades, cuestión que solo puede llegar a concretarse a través de la comunicación, no comunicando el producto que se ofrece, sino comunicando la empresa en su totalidad, cosa que se ha logrado hacer para captar y fidelizar a los clientes generando la preferencia que se concreta en la venta. Pero el reto de comunicación se expande y ahora el público interno genera incertidumbre dentro de las empresas, incrementándose en los últimos años: la falta de compromiso, las brechas generacionales entre los integrantes de las organizaciones y la poca inversión en la comunicación interna, hacen que el panorama empresarial entre en crisis

y requiera una nueva plataforma de comunicación. Bajo este contexto se desarrolla el presente proyecto de graduación, basándose en la premisa que las empresas multinacionales son conscientes de la importancia y necesidad de desarrollar de forma correcta y adecuada la comunicación interna, pero son pocas las que actúan acorde a esto y hacen una gestión basada en métodos tradicionales de comunicación no acertada ni coherente a las generaciones que conviven en la empresa y a el auge de las comunicaciones, haciéndose difícil generar vínculos y relaciones a largo plazo con el público interno.

El proyecto de graduación se ubica en la categoría ensayo ya que parte del análisis y reflexión teórica de nuevos paradigmas de comunicación interna que respondan a las nuevas necesidades y demandas de este público, buscando generar a partir de un aporte propio, un impacto favorable a la disciplina. Dentro este se desarrollan tres variables: la comunicación interna, la relación con el público interno y la comunicación en los medios digitales. Al analizar estas variables el proyecto plantea que la gestión de la comunicación interna no solo genera integración sino también la optimización de la productividad en las empresas y destaca la gestión de lo intangible como uno de las grandes cuestiones a afrontar actualmente y en el futuro.

Asimismo, el proyecto se inscribe dentro de la línea temática llamada Medios y estrategias de comunicación, ya que propone a esta última y a los medios como los principales actores que determinan las prácticas sociales y como un proceso, en este caso el desafío de la comunicación interna digital, tiene que estar acompañado por estrategias que conducen y generan conocimiento valioso para continuar con el crecimiento dentro de la disciplina.

La elección del tema para el presente proyecto de graduación está directamente relacionado con la realidad actual que vive la disciplina de las Relaciones Públicas, en la búsqueda del estado del conocimiento se observaron vestigios de inconformidad por

parte de empresas y de profesionales, que denotan la necesidad de dar respuestas a interrogantes que se plantean en cuanto a la temática como en el accionar de la profesión. Aunque es un tema ya abordado desde muchas perspectivas los retos cambian y obligan a estudiantes y expertos a ser observadores y sobre todo creativos en la forma de pensar y enfrentar a la comunicación interna, la inclusión de los medios digitales para realizar una gestión de cambio dentro de ella es el tema a abordar y desarrollar para lograr retener al presente público volátil, brindando una mirada diferente de un tema que ha sido tratado a lo largo de las materias troncales de la disciplina dictada en la Universidad de Palermo, mostrando las necesidades de comunicación que incluyen a las nuevas generaciones que conviven dentro de las empresas.

Se desarrollarán cinco capítulos en donde se abordará a las Relaciones Públicas desde los conceptos básicos que están relacionados con la temática del proyecto, hasta llegar a la propuesta de un manual de pautas dirigido a la comunicación interna de empresas multinacionales, basándose en los medios digitales para generar vínculos emocionales con el público interno, concretando así el objetivo del trabajo.

La intención en el recorrido es alcanzar cinco objetivos específicos que se han trazado desde el inicio de la planeación del ensayo profesional. Estos objetivos se desarrollan a lo largo de los capítulos: analizar la comunicación interna en el campo de acción de la disciplina de las Relaciones Públicas reconocer la función de las Relaciones Públicas en la comunicación interna empresarial, analizar la comunicación interna en las empresas multinacionales, establecer la importancia de los medios digitales para llegar al público interno de una forma más personalizada y reconocer las generaciones que conforman al público interno y sus formas de comunicación. En el primer capítulo se abordaran los conceptos desde lo general a lo particular partiendo de la definición y evolución de la disciplina de las Relaciones Públicas, marcando, gracias a la definición el lugar desde el cual se enmarca el ensayo para después pasar a definir las funciones y el campo de

acción actual. En este capítulo se definen dos elementos básicos tanto para la disciplina como para el proyecto de graduación: la cultura organizacional y la clasificación de públicos, conceptos que serán desarrolladas a lo largo de los siguientes capítulos para llegar al aporte final.

Se basará en la comparación y evolución de los términos que han sido expuestos por diferentes autores referentes en la materia, “las Relaciones Públicas son una función directiva que evalúa actitudes públicas, identifica políticas y procedimientos de un individuo o de una organización con el interés del público y planifica y ejecuta un programa de acción para lograr la comprensión y aceptación del público”. (Wilcox, Cameron, Xifra, 2006, p. 6), hasta llegar a una reflexión que conlleva una opinión propia, dándole un enfoque teórico al ensayo profesional.

Para continuar con el segundo capítulo llamado Las empresas y el público interno, conceptualiza los conceptos de organizaciones y empresas multinacionales, lo cual justifica la elección de las segundas para desarrollar el proyecto de graduación. Aborda el campo de acción de las Relaciones Públicas en las multinacionales y los vínculos que se generan con el público interno. Plantea a las generaciones como un desafío para las empresas y reconoce cuales de ellas conviven en las empresas multinacionales.

El tercer capítulo representa el eje central del proyecto profesional, define la comunicación y la toma como una función principal de las Relaciones Públicas. Hablará de la comunicación interna y del mensaje, terminando con las nuevas necesidades de comunicación del público interno. Expone a la comunicación como una herramienta a gestionar para llevar a cabo los procesos dentro de una organización.

Seguido por el capítulo cuatro que hace referencia a otra de las variables que hacen parte de la temática central del proyecto de graduación: los medios digitales, en donde se planteará un recorrido exponiendo a los medios digitales, hablará de las tres pantallas, la



televisión, la computadora y los dispositivos portátiles, celulares y *tablets*, en este capítulo se marcarán las nuevas necesidades de comunicación del público interno dentro de las empresas multinacionales que incluyen estos nuevos medios de comunicación para que se concrete un plan integral que se adapte a las necesidades y expectativas de quienes conviven en las empresas.

Se expondrá un caso particular en donde los medios digitales son el eje principal para llevar a cabo una estrategia de comunicación y ventas de una multinacional. La relevancia del caso ejemplo es la forma integral en la que fueron utilizados los medios digitales internamente para darle coherencia y productividad al objetivo final que fue expuesto ante los clientes.

Llegando así a concretar el objetivo central del ensayo con el capítulo final en donde se desarrollará un manual de pautas: comunicación interna digital, que intentara dar un modelo o guía de acción para gestionar la comunicación interna basándose en las relaciones que se quieren generar con el público, retener los talentos, reconocer a las generaciones que conviven en ella y lograr optimizar los objetivos de la empresa dándole un mayor valor a la comunicación interna.

## **Antecedentes**

El nuevo paradigma de las Relaciones Públicas

La autora plantea a las redes sociales como una herramienta a trabajar en las Relaciones Públicas, destaca la notoriedad que tienen las campañas en redes sociales y como la disciplina se acomoda a esta nueva tecnología. Se relaciona con mi PG ya que aborda a las redes sociales como un paradigma, especialmente en uno de los capítulos aborda a esta tecnología y la desarrolla dándole una explicación del por qué las redes sociales en las Relaciones Públicas para darle una mirada diferente a la profesión.

Explorando las redes sociales. Desafío 2.0. Modelo de campaña de Relaciones Públicas en redes sociales

Este proyecto de graduación se enmarca en la línea temática Nuevas tecnologías, fue elegido como antecedente ya que integra a la disciplina con los nuevos medios, en este caso puntualmente propone un plan de comunicación en redes sociales.

Comunicaciones complementarias: La estrategia de comunicación interna que satisface las necesidades de Telecom

Este proyecto de graduación está directamente relacionado con la temática ya que incluye a la comunicación interna como herramienta para satisfacer las necesidades de una empresa multinacional como lo es Telecom, aunque es un proyecto profesional pensado mas en Argentina que en la totalidad de la compañía, la comunicación interna es influenciada y afectada por las decisiones totales que se toman a nivel mundial. La autora hace un recorrido teórico interesante explicando cómo su proyecto logrará satisfacer las necesidades internas de la organización.

El poder de la comunicación interna: Aporte de las Relaciones Públicas sobre el público interno.

Este ensayo está directamente relacionado con la temática del proyecto de graduación ya que toma dos variables, la comunicación interna y el público interno, el objetivo del ensayo es reconocer la importancia e influencia de la comunicación interna sobre el público interno, con un recorte amplio de la comunicación interna la autora hace un recorrido en el marco teórico apropiado para el presente PG.

#### Plan de comunicación interna para TOTI de A y A

Este proyecto de graduación contiene una de las variables pertinentes al presente proyecto, por esa razón es tomado como antecedente, un plan de comunicación interna para TOTI de A y A, la autora detecta una falencia en la comunicación interna de la organización, lo cual demuestra las falencias y el poco tiempo que es dedicado a los planes y estrategias de comunicación interna en el mundo empresarial.

#### El arte de dialogar y vincularse

Este proyecto de graduación aborda a la comunicación verbal como una herramienta clave para las Relaciones Públicas, es tomado como antecedente ya que propone a las relaciones interpersonales que se generan a través del dialogo como generador de vínculos que pueden ser traducidos a la comunicación interna para generar vínculos con el público interno, ese fue el disparador principal para ser elegido como un trabajo profesional que aporta al presente proyecto de graduación, abordando a la comunicación desde una perspectiva diferente con una mirada hacia los vínculos.

#### La comunicación no verbal y las Relaciones Públicas. Las señales del cuerpo.

Uno de las teorías de la comunicación plantea que todo comunica, por lo tanto la variable de interés en este proyecto de graduación fue la comunicación, aunque el recorte plantea a la comunicación no verbal, en la comunicación interna (una de las variables del presente PG) las señales emitidas por los directivos afectan al público interno, así como

la actitud de estos afectan el desempeño de la compañía positiva o negativamente en la consecución de sus objetivos, tanto personales como organizacionales.

## **Capítulo 1: Las Relaciones Públicas**

### **1.1. Definición y evolución de la disciplina**

La definición de las Relaciones Públicas desencadena cantidades de apreciaciones, llegar a una definición en la que todos los autores lleguen a un consenso se torna en una tarea de nunca acabar y continúa siendo un reto para quienes se dedican al oficio. Pero algo claro es que llevan consigo lineamientos y conceptos que todos abordan, muchas veces desde diferentes perspectivas, dependiendo de la mirada que se le dé a la profesión debido a la amplitud del campo de acción. Las Relaciones Públicas se caracterizan por la subjetividad con la que utilizan herramientas y tácticas para conseguir el efecto que se desea, la investigación y la capacidad que tienen de inmiscuirse y llenar espacios vacíos que dejan otras profesiones debido a la vorágine de cambios que surgen tanto en los seres humanos como en el mundo empresarial.

Equívocamente se le han asignado definiciones basándose en algunas actividades que realiza, es común encontrar algunas, realizadas por gente común, no especializada en la materia, referirse a ellas como una actividad promocional o dedicada meramente a la organización de eventos o como un agente de prensa, lo cual contribuye a la confusión y a desprestigio de la disciplina.

Se hace difícil pensar que una profesión con el recorrido que tienen las Relaciones Públicas no encuentre aún una definición unificadora, este planteamiento se ha visto sosegado con algunas definiciones que se han aceptado unos años atrás.

Una de las primeras definiciones que fue ampliamente aceptada apareció en una editorial de *PR News*: "las relaciones públicas son una función directiva que evalúa actitudes públicas, identifica políticas y procedimientos de un individuo o de una organización con el interés del público y planifica y ejecuta un programa de acción para lograr la comprensión y aceptación del público". (Wilcox, Cameron, Xifra, 2006, p. 6)

Si bien son tomadas como un proceso, hay que destacar la importancia de quienes lo sostienen, las organizaciones y las personas, es imposible separar a la disciplina de estos dos pilares básicos, para que puedan existir deben haber en consideración necesidades comunicacionales y un público a quien dirigir sus esfuerzos, estrategias, tácticas y herramientas de comunicación. Es por esta razón que John Marston (1988), propone a las Relaciones Públicas como una función gerencial, integrando los dos elementos base de disciplina, planteando que se evalúan las aptitudes públicas que desencadenan en la aceptación y entendimiento entre los públicos, identificando procedimientos y ejecutando programas de comunicación. Del mismo modo el instituto de Relaciones Públicas en 1987 destaca el esfuerzo planificador y sostenido de las mismas para establecer y mantener la buena voluntad y comprensión entre la organización y su público (Black, 1998).

Vale destacar la importancia de la comunicación bidireccional que la diferencia de otras disciplinas, la característica de la retroalimentación o *feedback* que constantemente necesita, hace a las Relaciones Públicas la forma en presentar a la organización haciéndola agradable y como una fuente directa de información para los públicos con los que se vincula. Adquiere elementos de la sociología teniendo como objeto al colectivo de la sociedad, especializándose en los grupos de interés para la empresa, esto hace que se le dé una característica de las ciencias humanas estudiando y sobretodo influyendo en los hechos sociales de grupos particulares para que sigan, elijan y se identifiquen con lo que se comunica y lo que se hace, que se traduce en hacer lo que el público piensa que le gusta, en consecuencia la persuasión es uno de los elementos de los que se vale para llegar a cumplimiento de su objetivo. Trabaja en conjunto con el *marketing* y adquiere a su vez elementos propios del mismo conducentes hacia el ámbito comunicacional, es decir, se basa en la planeación y planificación de estrategias comunicacionales para poder influir en el público de interés, ambas disciplinas trabajan con las necesidades y deseos humanos como plantea Philip Kotler (1993)“(…)el marketing es un proceso social y

administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes", en el caso de las Relaciones Públicas el intercambio no se basa en los productos sino en las necesidades comunicacionales que los individuos tienen las cuales se concretan en la elección de la organización.

Por tanto, hay definiciones de Relaciones Públicas como autores que se especialicen en la materia, pero algo para destacar es la ponencia que proponen Wilcox, Cameron y Xifra (2006, p. 8-10), en donde plantean que una definición correcta debe incluir seis palabras clave: "deliberada, planificada, resultados, interés público, comunicación bidireccional y función directiva", que son los elementos que se relacionan y hacen parte del proceso interactivo al cual se dedica la profesión. Los mismos autores exponen la definición realizada por los profesores Lawrence W. Long y Vincent Hazelton como la mejor para la práctica moderna: "Una función directiva de comunicación a través de la cual las organizaciones se adaptan, alteran, o mantienen su entorno con el propósito de lograr las metas de la organización" (Wilcox, 2006, p. 8), esto afirma la concepción de que las Relaciones Públicas trabajan para el entorno que rodea a las compañías, entendiéndose por entorno a los públicos sobre los cuales tiene alguna influencia y los que influyen sobre ella alineando los objetivos de estos con los de la organización, integrando todas las actividades que se realicen bajo el nombre de la disciplina, por lo tanto sea cual sea su campo de acción, en la esfera pública o privada, la esencia de las Relaciones Públicas es la misma.

Es a partir de las definiciones se va denotando la evolución de la disciplina y se llega a otra característica particular de las Relaciones Públicas, es una profesión que crece a medida que se va desarrollando en el accionar del profesional. Indagar en su inicio es remontarse al nacimiento del hombre, puesto que desde el comienzo de los tiempos este ha necesitado de la comunicación en grupo para poder llevar a cabo actividades de

supervivencia y ocio, estando presentes a lo largo de la historia de la sociedad, apoyándose en la persuasión individual y colectiva que se basaban en la manipulación e influencia en la opinión pública, combinando intereses públicos y privados. Otra postura es observar el inicio desde la primera vez que fueron ejercidas, es decir, desde el momento en que fueron vinculadas a las organizaciones y para conocer su evolución relevante para el cumplimiento del objetivo del proyecto profesional, serán tomadas desde esta última observación.

## **1.2. Funciones de las Relaciones Públicas**

Las funciones de las Relaciones Públicas dependen exclusivamente de las organizaciones, es decir, pueden ser tomadas como un área dentro de la organización que tenga una función integradora de todas las actividades que realiza la disciplina dentro de esta, cumpliendo a cabalidad con la definición propuesta por Lawrence W. Long y Vincent Hazelton, o puede ser contratada como una consultora externa exclusiva para ciertas auditorías, campañas o crisis que se presenten, cumpliendo aquí con determinadas actividades para las cuales son requeridas. En el primer caso, las Relaciones Públicas son un elemento fundamental para la organización, pues tienen la responsabilidad de influir directamente en los directivos y tomar las decisiones de comunicación que se presentan todos los días en la compañía.

“(…) las grandes organizaciones complejas tienen una mayor tendencia que las empresas pequeñas a incluir a las relaciones públicas en su proceso de toma de decisiones.” (Wilcox, 2006, p. 124)

Entre las funciones o tareas básicas que realizan se encuentran: influir sobre la toma de decisiones comunicacionales de la dirección, planeación y planificación de campañas de comunicación organizacional, desarrollo de estrategias y tácticas de comunicación, el uso adecuado e innovador de las herramientas de comunicación, trabajan identificando públicos internos y externos a los cuales dirigen los esfuerzos comunicacionales y las



acciones que realiza la organización, se basan en la comunicación bidireccional con los públicos, generando la retroalimentación tan importante para alinear los objetivos de estos con los de la empresa, la investigación, reforzar la imagen y la identidad de las organizaciones para generar un vínculo estrecho y preferencia de los públicos y así cumplir con el objetivo empresarial, se encargan de gestionar todo lo referido a la notoriedad y reputación de las organizaciones y de hacer una correcta comunicación de la promesa de marca. Son responsables de mantener la comunicación interna, van más allá de la información, generando conversación entre los empleados y la corporación, miden su impacto, generar vínculos estrechos que aten al público a la organización creando confianza que se traduce en la fidelidad hacia la empresa.

Dependiendo de la industria o rubro en la cual se desempeña la organización las funciones de las Relaciones Públicas varían, un tema que toma importancia cada día, además de la relevancia de una buena gestión interna, es la relación con la comunidad, grupos activistas y relaciones con el gobierno, si bien hacen parte de los públicos que rodean a la compañía y del objeto de estudio de las Relaciones Públicas, se convierten en un público volátil, con los que se lleva una relación de latente calma, lo cual hace que las empresas dediquen sus esfuerzos directamente hacia ellos y es ahí en donde las Relaciones Públicas cumplen la función de encargarse de los llamados asuntos públicos, que dentro de sus actividades se encuentran, el lobby, las relaciones con la comunidad, relaciones con el gobierno y organizaciones del tercer sector. Aun así, la esencia es la misma, solo que las funciones van dirigidas a este público específico que tiene características diferentes y se vale más de la investigación y persuasión para generar la planeación de estrategias de comunicación con públicos que son meramente funcionales. Queda claro entonces que otra función de las Relaciones Públicas es desarrollar buenas relaciones con estos grupos, transformando lo latente en calma real en donde ambos actores estén conformes.

No se puede negar la importancia de la comunicación dentro de las funciones de las Relaciones Públicas, pero es equivocado decir que es su única función y que el profesional se dedica exclusivamente a esto.

Las relaciones públicas (...) analizan y evalúan la opinión y actitud de los públicos de una organización y se lleva a cabo un programa de acción planificado, continuo y de comunicación (...) destinado a mantener afinidad y solidaridad de los públicos con la organización, para promover el desarrollo recíproco. Se ubican como una de las funciones orgánicas (...). Los términos relaciones públicas y comunicación son (...) anti técnicos, y entre ellos no existe una relación de subordinación, las relaciones públicas no constituyen una rama o forma especial de la ciencia o la técnica de la comunicación (...). (Bonilla, 1998, p. 74)

Como bien se explica, las organizaciones necesitan de la disciplina para llevar a cabo un correcto programa de comunicación que integre y relacione a sus públicos con ella, gestionar el flujo de la comunicación interna es una de sus funciones creando vínculos duraderos con empleados, accionistas y proveedores, generar información sobre este público a partir de encuestas y sondeos que midan las opiniones y clima interno genera el conocimiento de los cambios a los cuales la organización está expuesta internamente.

Si bien el público interno de una organización es amplio, se consideran internos empleados, accionistas y proveedores, son los empleados quienes constituyen el activo estratégico a quienes van dirigidos los esfuerzos de comunicación. Esta función de las Relaciones Públicas deja de ser relativa a cada organización y se convierte en una función básica de la disciplina que es necesaria gestionar, innovar en ella y crear nuevas actividades que complementen los programas creados por los profesionales competentes en la materia.

### **1.3. Campo de acción de la disciplina**

La disciplina tiene un campo de acción amplio y encuentra lugar en diversos espacios dentro de las organizaciones, así como en instituciones educativas, medios de

comunicación escrita o audiovisual y actividades referentes a la vida y carrera de personalidades.

Como se mencionó anteriormente la función de las Relaciones Públicas depende de las organizaciones, si son un área establecida dentro de ellas o son contratadas como consultora externa, bajo este criterio también varía su campo de acción.

No es un secreto para quienes se dedican a esta profesión que encontrar un departamento de Relaciones Públicas dentro de las empresas se hace complejo y en las ofertas de trabajo no es común encontrar vacantes bajo este nombre, por lo tanto es común que se le asocie al departamento de *marketing*, se le llame comunicación corporativa, departamento de comunicación o de prensa, también se utilizan nombres como "(...) asuntos públicos, relaciones con la comunidad, información pública e incluso servicios de mercado." (Wilcox, 2006, p. 126), aunque ya es de conocimiento que todos estos nombres representan actividades propias de las Relaciones Públicas.

Una de las tantas explicaciones por la cuales este fenómeno es recurrente la da Alfred Geduling, en unas declaraciones para *O'Dwyer's PR Services Report* en donde plantea que la profesión ha sido tratada de forma despectiva, por lo tanto las organizaciones se alejan del término, reemplazándolo por el nombre de algunas de las actividades que desempeña, también se refiere al término de comunicación corporativa diciendo: "es un signo de que los profesionales de las Relaciones Públicas están haciendo más cosas que antes en las empresas, lo que refleja la integración de los servicios de comunicación" (Wilcox, 2006).

El campo de acción dentro de una organización también se limita dependiendo de la importancia e influencia que tenga el director de Relaciones Públicas sobre la cabezas ejecutivas de la empresa, para un accionar correcto y amplio se debe contar con el apoyo del CEO, quien debe tener claro que tener un departamento Relaciones Públicas significa

gestionar lo intangible, que a diferencia de las equivocadas creencias es mensurable, tener una adecuada área de Relaciones Públicas contribuye a reducir costos en materia de comunicación, contribuye a las buenas relaciones y sobretodo colabora en el alcance de los objetivos organizacionales.

En las organizaciones el campo de acción se hace más amplio dependiendo de las necesidades comunicacionales las cuales requiera la misma, los programas de Relaciones Públicas actúan bajo la premisa de la investigación para alcanzar ciertos objetivos planteados, dando solución a problemáticas identificadas, continuidad y coherencia a las empresas.

La comunicación interna representa un espacio importante en donde el campo de acción se ha ido ampliando, integrándose con otras disciplinas y ciencias para llevar a cabo su labor. Las Ciencias Sociales y la Psicología hacen parte de la teoría que colabora a la comprensión de los públicos con los que se trabajan directamente y los recursos humanos representan el área a colaborar con el profesional de las Relaciones Públicas, dando soporte a los programas planteados para la organización.

#### **1.4. Cultura empresarial**

Se ha planteado líneas atrás que las Relaciones Públicas se valen de las ciencias humanas, concretamente de la Sociología, para realizar sus actividades. Pero particularmente el término cultura es propio de la Antropología, ya que está inmerso en el medio social que surge de la relación entre el colectivo de los individuos a través de la historia.

Las Relaciones Públicas abordan a la cultura organizacional desde la identidad de la empresa, la esencia. De la identidad se desprenden cuestiones básicas como la visión, la misión, los objetivos, los valores y la ya mencionada cultura, un conjunto de conceptos que hacen a la filosofía propia de cada organización que la diferencia y hace única en el

mercado y la industria. “las organizaciones poseen una identidad definida (...). Constituye la definición de dicha identidad la enumeración de todo aquello que permita distinguir a la organización como singular y diferente a las demás” (Etkin, Schvartain, 1997). Esta, al igual que la cultura no pueden ser tomadas como un objeto, deben ser tomadas como un aspecto conceptual que definirá la coherencia con la que la organización actúa y se comunica con los grupos con los que se vincula.

Al igual que la cultura social, la organizacional se instala por aprendizaje y por imitación, es la aceptación de los valores que presenta la empresa los cuales son incorporados mentalmente y se reflejan en la conducta. Así pues, la cultura se constituye como una parte fundamental de la organización, es un marco de referencia en donde actúan sus integrantes bajo lineamientos no formalizados, es decir, la cultura de una empresa no está escrita, es implícita e implica a todas las formas sociales de conductas y acción que marcan las pautas de quienes integran los recursos humanos de las empresas.

Como se planteaba un párrafo atrás, la cultura es única de cada organización, este aspecto no menor, “contribuye a potenciar la competitividad de las empresas” (Ritter, 2008), por ende, nace desde la cabeza de la organización, es decir, desde la dirección quien es la encargada de propagarla y contribuir a que adquiera características propias que se alineen a los objetivos del negocio.

Es importante crear una cultura que se adapte a los cambios, ya se ha planteado anteriormente que las organizaciones están expuestas a aspectos económicos y sociales que repercuten directamente en el cumplimiento de los objetivos, por ende, su cultura debe ser flexible para generar competitividad, aspecto que representa el éxito y la diferencia de las demás. Una cultura inherente al cambio representa un constante aprendizaje para la organización que le permite la supervivencia en el entorno, “(...) evaluar y reconocer los valores culturales necesarios. Los mismos deben ser promovidos y reforzados mediante un plan de acción, lo cual permite que la organización no pierda

viabilidad ni vigencia en sus procesos de comunicación” (Ritter, 2008). Una vez más la comunicación hace parte de aspectos de relevancia para las organizaciones, y es por medio de ella que se llega a concretar la cultura organizacional, fortalece los valores culturales, los modifica, crea y adapta según el entorno. De este aspecto depende el éxito o fracaso de la organización.

La definición de cultura alude a aspectos intangibles e implícitos, es de conocimiento colectivo su existencia y la actuación acorde a ella se exige por los miembros de la organización de forma indirecta, por lo tanto su principal función es la de integrar actitudes, a partir de esta función, los integrantes se reconocen como colectivo y generan lo que Michael Ritter (2008) denomina como consensos básicos que desencadenan en el entendimiento del accionar de la organización. Así mismo, el autor nombra otras tres funciones básicas de la cultura en las organizaciones: la identificación, la coordinación y la motivación, en donde los miembros de la organización se reconocen y generan autoconciencia, llegan al entendimiento de sus actividades dentro de ella, teniendo libertad de acción, puesto que cada uno conoce y reconoce qué y cómo tiene que hacer las cosas y por último la cultura genera la motivación, que según el autor “da sentido al trabajo” (Ritter, 2008).

Por tanto, es correcto decir que la cultura organizacional amolda y delinea conductas, su adecuada comprensión entre los miembros proporciona la ventaja competitiva que requieren las empresas para enfrentarse a su entorno y seguir vigentes en el mercado, una empresa con una cultura que se adapta al cambio es exitosa ya que incrementa la estabilidad y facilita la creación de un compromiso entre sus empleados y la empresa, alineándolos a todos hacia el cumplimiento de los objetivos.

Se reconocen cuatro tipos de culturas organizacionales, dependiendo de la estructura y características de la compañía se delimita en alguna de estas. Stephen P, Robbins las

nombra como: “cultura débil-disfuncional, cultura fuerte-disfuncional, cultura débil-funcional y cultura fuerte-funcional” (Ritter, 2008).

Cultura débil-disfuncional, este tipo de cultura se caracteriza por los rasgos heterogéneos tanto en comportamiento como en percepción, los miembros no encuentran coordinación y la característica débil hace que la integración no sea óptima, por lo tanto no es una cultura que se adapte y soporte un cambio.

Cultura fuerte-disfuncional, es una organización con una estructura tradicional, en donde existen comportamientos coordinados e identificación, esta primera característica lleva a la resistencia al cambio y tratara de resolver problemáticas o crisis eventuales de la misma forma en cómo lo ha hecho tradicionalmente, lo cual genera desorientación que se traduce en el término de la motivación hacia los empleados.

Cultura débil-funcional, existen rasgos heterogéneos, la integración entre el colectivo no se concreta pero permite a la organización alcanzar sus metas y objetivos, el aspecto negativo se deriva en esa correcta funcionalidad que ha permitido, a lo largo de la existencia de la organización cumplir con lo establecido, por ende, genera temor al cambio gracias a la poca coordinación e identificación entre sus integrantes, esa misma característica negativa puede ser positiva pasando a integrar a los empleados bajo parámetros compartidos.

Cultura fuerte-funcional, es la cultura ideal, en donde el comportamiento colectivo es homogéneo, tienen un alto grado de integración, coordinación, motivación e identificación, acepta los cambios y son realistas ante ellos, por ende al accionar ante una crisis el resultado será óptimo.

## **1.5. Clasificación de públicos**

Una de las funciones de las Relaciones Públicas es identificar a los públicos, esta tarea básica es la clave para el correcto desarrollo de todas las actividades que realiza la disciplina. Los públicos son todos aquellos grupos que representan un interés para una organización, en los cuales se tiene influencia y a su vez ejercen una influencia sobre ella. A estos se les dedicaran todos los esfuerzos comunicacionales, se les dirigirán los planes, acciones y estrategias de comunicación que realice la empresa, por lo cual, la investigación y entendimiento de los mismos es fundamental; una buena segmentación de los públicos le ahorra a la compañía esfuerzos económicos y de comunicación.

Los públicos se pueden clasificar según la función que cumplan y su relación con la institución, dependiendo de esto se encuentra el público objetivo, a los cuales van destinadas las acciones de comunicación, el público interno, el público externo, y para algunos autores el público semi-interno.

Según Blumer: un público es un grupo de individuos que: se ve enfrentado a un problema o tema, está dividido en sus ideas respecto a la manera de hacer frente a un problema y discute sobre el problema. Dewey (...) dijo que un público es un grupo de personas que: se enfrenta a un problema similar, reconoce el problema que existe y se organiza para hacer algo al respecto del problema. (Xifra, 2003)

## **1.6. Público interno**

Está conformado por todos aquellos actores que hacen parte y hacen a la organización, cuando se habla de público interno se tienen en cuenta a accionistas, empleados y proveedores, ya sea de personal, como puede ser un proveedor de una empresa de limpieza o como uno que haga parte fundamental en el proceso de materialización de algún producto.

Así bien es importante destacar que cuando se menciona al público interno se toma a los empleados como actor principal e importante activo estratégico a quienes dirigir



esfuerzos de comunicación. No es errado destacar la importancia de gestionar los intangibles, a lo largo del capítulo se ha ido mencionando la importancia de la comunicación y la utilidad que le presta a la empresa un adecuado programa, el público interno en una organización es quienes hacen a la misma, le dan un carácter humano y dependiendo de su desempeño esta el éxito o no de la misma. Esta cuestión repercute en la imagen y en la consecución de la promesa de marca que hacen parte de la identidad empresarial a la cual está expuesta la organización ante los demás públicos.

Adecuar la comunicación hacia el público objetivo, el interno, es una meta que garantiza vigencia y competitividad, los cambios son una amenaza constante en las industrias, no solo por factores externos sino los mismos cambios que se van generando en las personas que trabajan internamente en las compañías. Históricamente se han presentado cambios, la inclusión de minorías al mundo laboral empresarial ha ido incrementando y hoy son más las compañías que tienen como política insertar a estos grupos en su lista de empleados. Por ende es importante alinear los objetivos de estos a los objetivos del negocio.

## Capítulo 2: Las empresas y el público interno

### 2.1. Las organizaciones

La vida humana se enmarca en las actividades que realiza en espacios llamados organizaciones, el termino organización concentra el lugar en donde el hombre vive y se desarrolla el ser humano, dentro de estas socializa y alcanza metas. La Real academia española define a una organización como: “Asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines.” (RAE). Por lo tanto se infiere que una organización es el todo en el que se está inmerso, ya sea familia, colegio, universidad, trabajo y lugares de ocio.

El termino organización proviene del griego *órganon*, que significa instrumento; por lo tanto, etimológicamente podemos considerar a la organización como un medio para hacer algo. Si tenemos en cuenta su relación con el término organismo, identificaremos en él la existencia de partes y funciones diversas que se coordinan para desarrollar una tarea o un fin común. (...) El concepto se identifica con los siguientes elementos: el ser humano, la realización de actividades, la división del trabajo o especialización, el intercambio de información, la jerarquización y los objetivos comunes.” (Bonilla, 1998)

En consecuencia, es correcto inferir en términos empresariales, que la organización es el lugar en donde se realiza la división del trabajo para conseguir un objetivo común que lleve a la empresa y a quienes trabajan en ella al cumplimiento de sus metas. Retomando lo dicho en el capítulo anterior, las organizaciones generan una identidad, de la cual hace parte la cultura, es en este espacio físico en donde las conductas se hegemonizan y se genera interrelación entre las personas que conviven en ella y entre la empresa y quienes hacen parte de la misma, esta ultima relación solo se concreta a través de la comunicación interna.

La principal característica de las organizaciones es que son creadas para cumplir un objetivo, tienen un propósito, por lo tanto, su éxito depende de la gestión integral de todos sus recursos, responsabilidad económica y social y la estrategia global sobre la cual está constituido su negocio. Es así como este propósito por el cual fue creada se divide en

objetivos económicos, en donde la organización da respuestas, en términos de resultados a accionistas e inversores, cumple con las retribuciones a empleados y proveedores; objetivos ante los clientes, satisfaciendo las necesidades individuales y colectivas que los llevan a elegir a la empresa, cumpliendo con la promesa de marca, brindando un servicio de calidad que culmina con el cumplimiento de las expectativas; objetivos sociales, vinculados con las relaciones con la comunidad, las retribuciones sociales y legales que corresponden a cada uno de los trabajadores y el pago de impuestos; objetivos tecnológicos y del producto, referentes al cumplimiento y coherencia entre lo que promete y lo que ofrece la empresa, renovación tecnológica para estar a la vanguardia y poder competir en un mercado altamente tecnológico, utilizando los conocimientos y descubrimientos recientes a favor de ofrecer un producto de calidad que cumpla con las expectativas de los clientes.

“(…) la serie de transformaciones ha supuesto la liquidación de la economía de producción y ha situado a la empresa en el primer plano de la escena. Con ellos se pone acento a la institución (...). Así los productos han quedado bien visiblemente circunscritos al campo del consumo material (...). (Costa, 2009)

Para lograr la consecución de estos objetivos es necesario que las organizaciones hagan uso de todos sus recursos, que se dividen en tangibles e intangibles, entendiendo los primeros como los recursos materiales, técnicos y financieros y los intangibles los recursos humanos. Ante las transformaciones que el entorno global de mercado plantea a cada una de las organizaciones, los recursos humanos son la respuesta ante interrogantes del mercado y son quienes mantienen la competitividad del negocio, la empresa se entiende como un todo global, que comunica y encierra los objetivos ya mencionados, el no cumplimiento de alguno de ellos desencadenaría en una crisis de imagen de la cual solo se puede salir por medio de la comunicación y de la relación y compromiso que tengan los empleados con la organización.

Como bien se explica las organizaciones son un lugar de interacción, en donde la misma se puede realizar de forma espontanea o no, esto, dependiendo de la estructura, pero si se habla del ámbito empresarial, la interacción formal cobra un valor significativo, ya que regula conductas y organiza actividades y, a su vez gracias a los flujos de comunicación se generarán espacios espontáneos de interrelación entre empleados.

Bonilla en su libro, *La comunicación: función básica de las relaciones públicas*, dice que hay dos tipos de organizaciones, las formales y las informales. En las primeras quienes hacen parte de ellas están integrados y trabajan en la consecución de un objetivos común, por ende la comunicación es fluida y bidireccional, las acciones y actividades están coordinadas y promueven la participación para conseguir metas, es aquí en donde la jerarquización, los roles y el estatus cumplen un papel fundamental para delinear cada una de las actividades y proclamar el cumplimiento de normas. Por otro lado se encuentran las organizaciones informales, que se generan a partir del agrupamiento espontaneo de los integrantes de la organización, en donde el trabajo no es el principal motivo de interacción, es la elección voluntaria de acuerdo a coincidencias de personalidad, este tipo de interacciones no está regido por reuniones o metas claras por las cuales dialogar, se genera en cualquier momento (Bonilla, 1998). Es así como se ve dentro de las organizaciones diferentes comportamientos e interrelaciones entre el público interno, específicamente entre los empleados.

En términos de organizaciones formales se encuentran cuatro tipos de organizaciones, cada una con las características generales que contienen a una organización pero con características definidas que las diferencian.

Las instituciones son “un sistema social que mediante la utilización de recursos actúa coordinadamente para la consecución de objetivos para los que fue creada” (Muriel, 1980), las actividades realizadas dentro de este sistema social tienen repercusiones

directas en la sociedad, por lo tanto es correcto decir que las instituciones giran, más que todo, en un entorno político, social-educativo o bien puede ser económico.

## **2.2. Empresas multinacionales**

El fenómeno mundial en el que se basan todas las unidades de negocio, la economía y la vida del ser humano en la actualidad es la globalización. En términos de mercado, trajo consigo consecuencias determinantes que condicionan la existencia y el desarrollo de las empresas actuales, la vorágine y el incipiente desarrollo tecnológico han afectado a las industrias mundiales, exigiendo nuevas políticas y estrategias de expansión mundial para alcanzar nuevos y llamativos mercados que se encuentran más allá de las fronteras. “En el mundo globalizado vemos una política exterior e interior donde la autonomía y la autodeterminación no existen, solo la política de puertas abiertas donde todos pasan (...) el orden establecido.” (Bauman, 1998).

El advenimiento de nuevas estrategias que desembarcan en nuevos lugares corresponde a la libertad que la globalización propone a las grandes empresas, esta libertad es vista como la oportunidad en el mercado que permite generar una ventaja competitiva, el objetivo es desembarcar primero y hacerlo de una forma correcta para explotar mercados desconocidos que tienen potenciales públicos, acompañado de un desarrollo tecnológico de vanguardia que es otra de las características de la globalización, acomodando a la sociedad a un nuevo flujo económico financiero, manteniéndolos con una comunicación en movimiento con pensamiento comercial que desembarca en la sociedad del consumo, tanto para quienes integran la multinacional como para los nuevos clientes.

La fabricación global se convierte en la forma rentable y con menos riesgo económico para las empresas globalizadas, quienes tercerizan cada una de sus operaciones, comprando materia prima en un país, haciendo el ensamble de las piezas en otro, para terminar con la venta en un país diferente a los dos anteriores que han hecho parte del armado del producto final, todo este proceso se denomina integral ya que la empresa

crea y adapta sus políticas a nivel mundial, reduciendo, como se mencionó antes, el riesgo y optimizando los recursos económicos.

Las empresas multinacionales son el resultado de este proceso de globalización al que el mundo ha estado expuesto hace casi cuatro décadas, que al igual que una empresa, la multinacional es creada con un fin netamente económico, privado, que busca la expansión mundial y está regulada por las leyes y políticas del lugar en la que se encuentren, con la característica de tener una propia política de adaptabilidad, es decir, son empresas con flexibilidad, con una identidad corporativa estructurada y fuerte que es capaz de soportar y adecuarse a diferentes países, idiomas, conflictos propios de la región y políticas económicas.

El concepto de identidad se presenta como una explicación de los modos variantes como las organizaciones procesan internamente las variables de enlace con el contexto. La identidad se entiende en una dimensión antropológica por estar enmarcada en la atmosfera cultural del medio social global y también en una dimensión sociológica por tratarse de una construcción que emerge de las relaciones entre individuos y grupos (...). (Etkin y Schvarstein, 1997).

Al contrario de lo que se pueda pensar e inferir, las multinacionales no adaptan la totalidad de sus productos a las necesidades de cada país, desembarcan con un mismo producto y estrategias de *marketing* y comercialización, al igual que el mensaje de las comunicaciones, solo se adapta la forma en la cual es dicha codificando y adaptando el mensaje según el idioma y costumbres del lugar. Así como sucede para los clientes, los empleados cambian y la empresa se ve obligada a generar un vínculo, las multinacionales están en el mercado las 24 horas del día, por la característica de la globalidad, los horarios en cada país, por ende es importante transmitir los conocimientos del negocio que lleven a la integración de los empleados tradicionales con los nuevos integrantes de las sucursales en otros países.

La comunicación interna de estas empresas es unidimensional cuando incluye cada una de filiales en el mundo y se torna bidireccional cuando cada una de ellas toma decisiones con respecto a la información que es emitida por la casa matriz. Entre dependencias se relacionan por medio de los directivos y presidentes regionales, por lo cual es común que los altos mandos de estas empresas sean personas que constantemente viajen a hacer capacitaciones y reuniones con sus pares mundiales; es por esta razón que el concepto de las comunicaciones será el mismo en cada lugar, lo que cambia es la forma en la cual es difundida.

Así como las empresas multinacionales representan generación de nuevos empleos y diversas oportunidades para la comunidad en la cual están desembarcando, no siempre son percibidas por los públicos como un aspecto positivo, lograr mantener la imagen y/o la reputación lograda en el país de origen se convierte en un desafío para las compañías quienes esperan obtener con resultados efectivos, sobrepasando la desconfianza y la incertidumbre que genera competir contra un mercado local consolidado.

### **2.3. Las Relaciones Públicas en las empresas multinacionales**

Como se mencionó en el primer capítulo, es más factible encontrar un departamento de Relaciones Públicas en una empresa de gran envergadura que en una empresa pequeña, por lo tanto es común que las empresas multinacionales cuenten con un departamento bajo el nombre de la disciplina o bajo el nombre de comunicaciones corporativas.

Estas comunicaciones realizadas por el departamento varían según el estado de la compañía, es decir, el plan de Relaciones Públicas para una empresa que está en proceso de desembarcar en un país no será el mismo que una que lleve un tiempo en el mercado local y quiera mantener su reputación, en lo que siempre van a coincidir va a ser en la comunicación interna y los asuntos públicos, principalmente con las relaciones con la comunidad.

Ya es de conocimiento que las empresas multinacionales generan incertidumbre entre los habitantes de la comunidad, por lo tanto el plan de Responsabilidad social empresarial se convierte en la carta de presentación de las empresas para poder generar credibilidad y ser percibida emocionalmente amigable para poder ser aceptada, “la profesión de Relaciones Públicas ha dado pasos para diseñar un plan de acción con el fin de recuperar la confianza del público en las empresas” (Wilcox, 2008), esta confianza se crea de adentro hacia afuera, las multinacionales tienen la característica de la comunicación global en donde todo comunica y como ya se ha planteado anteriormente, son los recursos humanos el principal referente de comunicación de una compañía, es por esta razón que la comunicación interna debe ser novedosa e ir acorde a la característica global que estas empresas proponen.

El desafío de la disciplina en las multinacionales es crear empresas que sean ciudadanos corporativos, una meta pretenciosa pero que de ser logrado genera una optimización de los recursos y sobre todo notoriedad entre sus públicos, por ende la coherencia que exista entre la comunicación interna, la externa y las acciones que realice este nuevo ciudadano desencadenará en el éxito ante la vertiente competencia que el mercado plantea. “El directivo de las Relaciones Públicas sirve como nexo de unión entre el principal ejecutivo y las relaciones del mercado y la organización” (Wilcox, 2008).

Un lugar común en el cual pueden caer muchas compañías es derivar los elementos referidos a la comunicación a diferentes departamentos no especializados en ella, en donde la gestión comunicacional recae como un elemento secundario en el momento de avanzar con estrategias y planificaciones, por lo tanto es necesario un departamento de Relaciones Públicas que se encargue de gestionar la herramienta de la comunicación interna dentro de las empresas.

El trabajo plantea el desafío de la comunicación interna basada en los medios digitales en las empresas multinacionales, es esta comunicación la que guía a la compañía a tener



una sinergia comunicacional entre todos sus públicos, un plan de comunicación interna correctamente gestionado es parte de las funciones de las Relaciones Públicas en una multinacional, la incursión de estos medios de comunicación facilita el *feed back* y se sale del pensamiento colectivo de que la comunicación interna se basa en la información que se redacta desde la empresa a los empleados, el objetivo es lograr que exista entre empleados y directivos una conexión y respeto, buen trato y confianza y orgullo por el producto que se desarrolla para lograr alcanzar el objetivo común.

La imagen de estas empresas inicialmente es novedosa, por lo cual las Relaciones Públicas empiezan a gestionar la identidad, anteriormente nombrada, a favor de la imagen como estrategia para posicionarse en el mercado, ser competitivos y lograr instalarse en la mente del consumidor como se ha logrado en diferentes países, alcanzar esta ventaja competitiva requiere de un paso anterior, la capacitación e implantación de una cultura global entre los empleados, acción de la cual se encarga la profesión con la colaboración de otras disciplinas, este es el primer paso para la consecución los objetivos corporativos. Teniendo a la imagen corporativa como una herramienta mediante la cual se valen para ubicarse en el lugar deseado, valiéndose del conocimiento de que la elección de compra se basa en la imagen y que la comunicación y los símbolos instalados en la mente de los consumidores tienen que estar acorde con lo que se quiere lograr.

#### **2.4. Relación empresa y público interno**

En una economía global, en donde el mercado es altamente competitivo y las personas se encuentran expuestas a una cantidad exuberante de productos y servicios con características similares, son las empresas con una correcta gestión interna con sus empleados quienes salen a flote y se destacan como líderes en su rubro. Ante la incipiente globalización mental a la que se está expuesto, las organizaciones pierden el factor único que representaba la ventaja competitiva: la sublimidad de su producto o

servicio, lo que lleva a un cambio de mentalidad y a buscar nuevas estrategias de negocio que mantengan a la empresa competitiva en cualquier lugar del mundo, por lo tanto "(...) hoy se piensa que lo importante es captar a tiempo nuevas oportunidades, no derrotar al competidor" (Redorta 2012). Y son las oportunidades las que se encuentran en la empresa, los recursos humanos con los que cuenta son el factor a gestionar para guiar a la compañía y crecer en oportunidades de desarrollo de forma conjunta.

La proyección profesional dentro de las empresas multinacionales representa la mayor motivación con la que cuenta el público interno, ver cómo las operaciones realizadas por la organización están unidas bajo una sinergia estructural, comunicacional, mercantil y financiera alrededor del mundo incrementa la ambición y la admiración siempre y cuando desde la compañía se genere una sincronía entre objetivos organizacionales y objetivos personales, dice Villafañe (1993) que los públicos reaccionan ante estímulos comunes, por lo tanto la relación entre la empresa y el público interno tiene que estar basada en la solidaridad y en la colaboración, la multinacional tiene que ser consciente de la importancia de una buena gestión de los recursos humanos y a su vez el público interno responder con objetivos cuantificables que los mantengan en el mercado.

El primer paso para generar una relación con el público interno es el reconocimiento de la identidad corporativa, por medio de la cultura y los valores, una vez las conductas, las formas de actuar pensar y sentir estén en relación la consecución de objetivos estará guiado hacia el éxito, la empresa tiene que reconocer que sus empleados son quienes hacen a la organización.

La integración con los valores de la compañía será muy estimulada por tratarse de un nexo común que mantiene la cohesión grupal. (...) la organización ahora se verá más como una "familia amplia" que como personas aisladas (...) los valores comunes serán más compartidos, la organización deberá permitir una gran variedad de tendencias y comportamientos en su seno. (...) Se revaloriza el rol de las personas, a quienes se exigirá que piensen y aporten su conocimiento a la riqueza de la organización, esto es, el capital humano pasa a ser un factor de producción muy importante. (Rodarte, 2012)

El desafío de la relación empresa público interno radica en el compromiso, las buenas relaciones laborales y sobretodo la diferenciación, cada individuo dentro del publico interno representa un mundo aparte en donde las comunicaciones mal direccionadas y no enfocadas hacia la coherencia, creatividad, veracidad y rapidez, tan exigida en el mundo de hoy, denotan en los individuos un sentimiento de frustración por la no diferenciación. Es por esto que al igual que las empresas tienden a segmentar su público externo según edad, preferencias, gustos, sexo entre otras, el publico interno tenga la diferenciación que se necesita para que el compromiso y la valorización del trabajo se encamine hacia alcanzar los objetivos de la organización.

## **2.5. Las generaciones que conviven en las multinacionales**

Una vez más es necesario aclarar que los mercados y las industrias no son los mismos y esto se debe al desarrollo histórico que está viviendo la humanidad, la globalización. Es por esta razón que las mentalidades cambian y se adaptan al panorama que les toca vivir, es por esta razón que existen dentro de una multinacional distintas formas de entender el negocio, las relaciones, las actividades, las formas en las cuales lograr objetivos e inclusive entender los objetivos individuales de cada persona que conforma el público interno.

Es bajo este panorama que se empieza a hablar de generaciones en las organizaciones, las generaciones son un grupo de personas nacidas dentro de un periodo de tiempo determinado, con características propias que conllevan formas de pensar y relacionarse basados en: experiencias propias con el mundo y con su grupo primario y sobre todo los eventos históricos bajo los cuales nacieron caracterizan la forma afrontar las actividades laborales.

(...) los cambios que aceleran desde el siglo XX, y las diferencias de mentalidad entre generaciones se volvieron perceptibles. Por primera vez, las personas de distintas edades que comparten el espacio laboral tienen profundas diferencias en la concepción del mundo, y por lo tanto, del trabajo. Todas estas diferencias que se

manifiestan en distintos estilos y actitudes que generan conflictos (...). (Molinari, 2011).

La diversidad en las empresas se hace evidente en todos los ámbitos, sobre todo en las relaciones informales que se generan en el público interno que después serán trasladadas a un plano formal de comunicación, es por esta razón que las compañías enfrentan el desafío de la poca rotación, es decir, lograr comprometer a todas estas generaciones que conviven y la hacen a la organización a vincularse de forma afectiva y duradera, cumpliendo con las expectativas y reconociendo a cada individuo como pieza clave y un talento en potencia que la guiará al cumplimiento de objetivos concretos.

En *Turbulencia generacional* (2011), Molinari habla de diez elementos que cambian las actividades laborales hoy en día, una de ellas es entender a la diversidad como ventaja competitiva, llama a la diversidad como la oportunidad de comprender al mundo complejo, por lo tanto la oportunidad y la ventaja que hará competitiva a la organización se basa en la comprensión, identificación y reconocimiento de la diversidad que tienen dentro de su público interno, las organizaciones que gestionan la diversidad son flexibles, se adaptan a los cambios vertiginosos, tan frecuentes en las industrias actuales, y por lo tanto son compañías exitosas. Después habla de las personas, dice que son la clave de la organización, a lo largo del proyecto de graduación este concepto se desarrollará con más profundidad. Las personas o el público interno de las empresas son quienes forjan las condiciones, según Molinari, cada organización debe adaptarse a las necesidades de los talentos ya descubiertos para asegurar su retención. Aunque no es muy común en la vida real laboral, muchas veces son los empleados quienes tienen una posición de poder, que se puede observar en retribuciones monetarias o traslados.

Un aspecto de suma importancia para este proyecto de graduación es el tiempo y las fronteras, como ya es de conocimiento las empresas multinacionales se caracterizan por derribar todo tipo de barreras espaciales y temporales “las horas de trabajo se definen

por los acuerdos que se realicen dentro del equipo y por las necesidades del negocio” (Molinari, 2011), un grupo de trabajo puede estar conformado por personas que se encuentran situadas en cinco puntos diferentes del mundo y si es requerida una reunión se realizará con la rapidez característica del siglo que se atraviesa.

La búsqueda de una identidad propia bien forjada y fuerte en cada individuo en la sociedad lleva a la necesidad de la personalización, en este aspecto las estrategias de *marketing* y publicidad no han escatimado costos, hay que recordar que el público interno además de ser trabajadores también son clientes y consumidores de marcas y otras compañías, por ende son tratados y considerados únicos dentro de un segmento que se encarga de generar productos, servicios y comunicaciones que vayan dirigidos específicamente a ellos, por lo tanto exigen ese valor individual dentro de su trabajo, para lograr esto, las empresas tendrían que hacer un replanteamiento de su identidad corporativa, la flexibilidad tiene que ser uno de los valores a adquirir y gestionar y las comunicaciones estar basadas bajo un proyecto de integración y personalización en donde el público interno se sienta cuidado y vinculado con los objetivos de la compañía.

Actualmente conviven cuatro generaciones dentro de las empresas multinacionales:

Los tradicionalistas: “Nacidos entre 1900 y 1945, se criaron en un mundo de adversidad, escasez, guerra y desempleo” (Molinari, 2011), es la generación caracterizada por la dedicación al trabajo, por el marco histórico que vivieron, las instituciones son poseedoras de su respeto y admiración, por lo tanto las relaciones laborales son basadas en el respeto por la autoridad, el orden jerárquico es de suma importancia y no existe forma de contradecir a una persona con más experiencia.

Los *Baby Boomers*: nacidos entre 1945 y 1964, “este nombre refleja la explosión demográfica que se produce en medio del optimismo por la reconstrucción de la posguerra” (Molinari, 2012), a diferencia de la generación anterior, este grupo de

personas nacieron en un momento histórico esperanzador, los movimientos artísticos propios de la época marcaban un nuevo hito de libertad y liberación de ataduras en donde cada individuo era motivado a salir de la represión característica de los años anteriores debido a la guerra. El movimiento hippie, el surgimiento del *rock and roll*, la píldora anticonceptiva y el comienzo de la era espacial fueron consecuencia de nuevas mentalidades que llegaría a irrumpir con nuevas ideas y pensamientos el mundo laboral. “con su mentalidad optimista, idealista y competitiva, ingresan al mercado laboral en los años 70” (Molinari, 2011).

Para esta generación que llega a las organizaciones bajo la premisa de la iniciativa para lograr metas, en donde tienen que ser valorados y sus ideas tenidas en cuenta para el éxito, el crecimiento personal y profesional van en conjunto, es en este momento en donde las empresas replantean sus estrategias orientándolas hacia los grupos, para estas personas su productividad es importante y es la base que rige su vida laboral.

La generación X: “Nacidos entre 1964 y 1980” (Molinari, 2011), es la generación que vio nacer el consumismo, las dictaduras y se enfrenta a los primeros divorcios en consecuencia a la inserción de la mujer al mundo laboral en la generación anterior, esta generación empieza a tener vestigios de un pensamiento global, ya que el auge tecnológico como consecuencia del consumismo empieza a romper barreras territoriales. A diferencia de la primer generación no tienen una fe ciega en las instituciones debido a los hechos históricos en los cuales nacieron y porque es la primera generación con acceso a la información, por lo tanto se caracterizan por la independencia, las relaciones laborales no son en equipo, se basan en los resultados, no se dejan intimidar ante el cambio y confían más en ellos que en cualquier otra organismo que este en contacto directo con alguna de sus actividades.

La generación Y: “Nacidos entre 1981 y 2000, están entrando al mundo del trabajo alterando las reglas (...) piensan en el presente, el futuro es incierto (...). Son los

primeros nativos digitales, la tecnología modela su forma de pensar” (Molinari, 2011). El contexto histórico de la generación está atravesado por el desarrollo total del consumismo debido a la globalización que emerge desde la década anterior a su nacimiento, con la crisis del petróleo en el 73, los desastres naturales y grandes ataques terroristas llevan a esta generación a pensar social y ambientalmente. Es la generaciones de la sociabilidad, las redes sociales son el medio de expresión y los medios digitales hacen parte de su diario vivir, la comunicación es un aspecto al cual le dedican tiempo y valorizan.

Las relaciones en el trabajo cambian completamente “la responsabilidad y el compromiso solo surgen cuando encuentran sentido en lo que hacen”, es la generación más informada, talentosa y creativa, son flexibles al cambio y capaces de lograr el éxito de las compañías. Se basan en la inmediatez de las cosas, los elementos tienen que estar interconectados para que los resultados se vean rápidamente.

## **2.6. Desafío de integración de las generaciones**

Las generaciones poseen modelos mentales y necesidades diferentes con respecto al trabajo, los valores y expectativas ante la incursión y desarrollo laboral son similares pero tienen un trasfondo diferente en el momento de generar un compromiso.

El primer paso para la integración generacional en las multinacionales parte de la capacitación y capacidad de flexibilidad y cambio con la que cuente la organización y los líderes de la misma, es decir, las directivas tienen que hacer un replanteamiento de sus grupos o equipos de trabajo, investigando e indagando quiénes son, qué les interesa y por qué están ahí. Para esto tiene que existir un pensamiento homogéneo ante el cambio, mirarlo desde una perspectiva positiva que deje de lado a los modelos mentales tradicionales que denotan al cambio como un momento de conflicto negativo “un conflicto bien gestionado es una fuente de aprendizajes nuevos y marco de apertura de nuevas posibilidades. El conflicto siempre es una llamada al cambio” (Redorta, 2012), teniendo

esto en cuenta, la gestión de la integración no será vista desde la mirada del conflicto sino desde el cambio, como una mirada hacia el futuro de la organización.

El objetivo de la integración es optimizar las formas en las cuales las generaciones se relacionan entre sí para potencializar y valorar las operaciones realizadas por cada individuo llevando a la organización a mantenerse competitiva mediante el logro de sus objetivos. Este objetivo solo puede llegar a ser alcanzado por medio de la comunicación, concretamente de la comunicación interna, basándose en una estrategia correctamente gestionada que le proporcione al público interno motivación y a la organización retención de talento y poca rotación en los puestos laborales.



## **Capítulo 3: La comunicación interna**

### **3.1. ¿Qué es comunicar?**

La comunicación es la base sobre la cual se rige la humanidad, desde el inicio filósofos como Aristóteles planteaban que los problemas entre seres humanos se centraban en la comunicación, lo cual sigue siendo un desafío, tanto en la vida cotidiana como en el marco empresarial. Este proceso que es realizado diariamente es tan complejo como cada ser humano a quien va dirigido, y entender la psiquis individual o grupal para poder llegar a ellos de forma correcta logrando objetivos concretos, se convierte en la meta de las multinacionales que están expuestas a un mundo cambiante.

Es entonces cuando recae sobre la comunicación la función de garantizar la continuidad entre la producción en serie y el consumismo de masas, entre el trabajo y el espectáculo, y más ampliamente, la de aportar su contribución a la gestión técnica de las opiniones. (Mattelart, 1995).

Traer en consideración a la comunicación lleva a remontarse a ciertas teorías que han sido parte fundamental para el entendimiento de su evolución, en donde los factores que intervienen van cambiando a medida que se van desarrollando nuevas necesidades que tienen que ser comprendidas, pues el surgimiento de novedosas tecnologías, cambios sociales y culturales confunden surgiendo un nuevo paradigma de comunicación en donde la incertidumbre y la alta exposición a comunicaciones no eficaces ponen en riesgo a las organizaciones.

Hablar de comunicación implica hacer referencia y diferenciarla de la información, que es un conjunto de datos organizados, lo que se quiere que el otro sepa, se refiere a un tema determinado del cual quien emite el mensaje no espera una retroalimentación de lo que se está expresando, pasa por un momento unidireccional en donde se expone y recibe información, “El acto de informar es la actividad por la cual se transmite conocimiento. Esta transmisión de información representa únicamente el contenido de los mensajes

(...)” (Brandolini y González, 2008). El termino se le atribuye a la profesión del periodismo, por lo tanto, para que exista información esta debe cumplir con los pilares básicos de una noticia: novedoso, relevancia, vigencia y veracidad; por consiguiente toda información emitida por una organización debe cumplir con estos parámetros.

La comunicación aunque catalogada como polisémica, hace referencia a un proceso, que implica un intercambio de información “(...) a través del cual se le otorga un sentido a la realidad” (Brandolini, 2008), este intercambio sale de los parámetros unidireccionales y pasa al plano de la bidireccionalidad, en este proceso intervienen siete elementos básicos: emisor o fuente, receptor o destinatario, el mensaje, la codificación, el ruido, el contexto y el *feed back* o retroalimentación. Un sistema con un grado de complejidad alto comparándolo con el modelo inicial expuesto por Claude Shannon en 1948, en donde propone un esquema lineal de comunicación basándose en la cuantificación del mensaje que era emitido entre emisor y receptor expuestos a perturbaciones. (Mattelart, 1997).

El emisor es aquel que transmite el mensaje, ya sea una persona, un grupo, organización, multinacional, institución, entre otros, este mensaje tiene como destino el receptor, quien, a su vez, puede ser un grupo, un individuo o un auditorio; entre estos dos actores habrá un intercambio, un mensaje, que es el conjunto de información que se quiere transmitir, siguiendo con la codificación, que en parte, de este aspecto depende el éxito o no del proceso, pues el mensaje tiene que ser transmitido bajo cierto código, cuando este es compartido tiene como resultado una comunicación bidireccional completa en donde el mensaje transmitido es correctamente recibido, el receptor es capaz de comprender e interiorizar lo que le están comunicando. “En otras palabras, la comunicación implica un proceso de comprensión por parte del receptor, una respuesta que puede ser un cambio de actitud o un modo de pensar” (Brandolini, 2008).

La perturbación en el proceso se denomina ruido, entendiéndolo como cualquier barrera que impida que el mensaje llegue de forma correcta; todo proceso de comunicación tiene

que estar inmerso en un contexto, este es el que proporciona la disposición del receptor ante cualquier mensaje, dependiendo de ello la comunicación tiene que ser oportuna, concreta y con algún sentido que le de relevancia para que se provean relaciones interpersonales. Por último la retroalimentación, que se deriva del proceso interno que realiza el receptor, basado en la comprensión o no del mensaje emitido, dándole al emisor una respuesta ante el mensaje, este incorpora la información recibida en donde hay una reinterpretación del mensaje. “La retroalimentación es el fenómeno por el cual B reacciona a la información de A, lo que puede inducir a A a modificar el contenido de la información enviada” (LIBAERT, 2005).

Entonces comunicar conlleva a la acción de la realización de dicho proceso, las personas se comunican como respuesta a una necesidad básica, para informar, recrear y en el caso del profesional en ámbito comunicacional el objetivo pasa por la persuasión. La comunicación en el ámbito profesional debe ser examinada gradualmente, consta de un objetivo y una planificación, es por esta razón que no puede ser suscitada al azar ya que constantemente se encuentra expuesta ante sus públicos, el resultado de una comunicación no reconocida correctamente puede llevar al fracaso de cualquier actividad u operación que realice la empresa, que debe estar regida bajo el axioma de la comunicación expuesto por Paul Watzlawick (1985), todo comunica y es imposible no comunicarse, en donde señala la importancia de la coherencia comunicacional, ya que no solo comunica lo que se dice o el discurso que se tenga, un mensaje, sino que las conductas hacen parte fundamental en dicho proceso.

(...) es evidente que una vez que se acepta que toda conducta es comunicación, ya no manejamos una unidad-mensaje monofónica (...). (...) en otras palabras, no hay no-conducta, (...) es imposible no comportarse. Ahora bien, si se acepta que toda conducta en situación de interacción tiene valor de mensaje, es decir, es comunicación, se deduce que por mucho que uno lo intente, no puede dejar de comunicar. Actividad o inactividad, palabras o silencio, siempre tienen un valor de mensaje: influyen sobre los demás, quienes, a su vez, no pueden dejar de responder a tales comunicaciones y, por ende, también comunican. (Watzlawick, Beavin y Jackson, 1985).

Por lo tanto es responsabilidad de las empresas trabajar en sus conductas, discursos y todo aquello que represente un mensaje para sus públicos, si bien el entorno cambia y está expuesta a mensajes externos, la función de la comunicación debe estar a favor de mantener vigente el concepto y el mensaje que la empresa desea transmitir, es decir, debe trabajar en servicio de la imagen y la promesa de marca, para la consecución de objetivos.

### **3.2. La comunicación, función de las Relaciones Públicas**

Como se sostuvo anteriormente, una de las funciones de las Relaciones Públicas es la comunicación, la disciplina se apoya en este proceso para llevar a cabo los objetivos de la empresa, tanto económicos como relacionales, es decir, por medio de las Relaciones Públicas se promueven todas las relaciones entre los actores que intervienen en el desarrollo de ella, originando una relación social que acompaña a los cambios y colabora en la evolución de la organización.

La comunicación orientada y debidamente planificada, bajo un plan de comunicación de Relaciones Públicas colaboran al flujo de las operaciones, es por esta razón que los planes, programas y actividades de la disciplina tienen que contener comunicaciones eficaces para poder posicionarse tanto en el mercado, por medio de la comunicación de la identidad a favor de la imagen, como internamente, por medio de la correcta ejecución de la comunicación interna organizacional, promoviendo la participación e integración de los públicos con el fin de desarrollar flujos de comprensión entre ellos y la empresa. “Queda claro de la comunicación es un elemento fundamental dentro de los programas de las Relaciones Públicas, al constituir el vector de la relación.” (Bonilla, 1998)

Las comunicación dentro de las Relaciones Públicas trabaja a favor de las relaciones proactivas, identificando los factores importantes que conllevan a valores que deben ser transmitidos y desarrollados con coherencia, como lo son la credibilidad y la confianza, dos activos que están en juego en el mercado actual, ya que las grandes empresas

multinacionales se ven obligadas a desarrollar planes de comunicación que los diferencien de sus competidores, pues el emergente mercado tecnológico, la sobreinformación a la que se expone constantemente al consumidor y la cantidad de nuevos actores transformados en competencia, han llevado a la industria a perder el sentido de la individualidad y la diferenciación, por lo tanto es tarea de las Relaciones Públicas generar comunicaciones que aseguren ese espacio tanto en el mercado como en la mente de los públicos a la organización.

Cada época histórica y cada tipo de sociedad tienen la configuración comunicacional que se merecen. Esta configuración, con sus distintos niveles, ya sean de carácter económico, social, técnico o mental, y sus distintas escalas, local, regional, nacional o internacional, produce un concepto hegemónico de la comunicación” (Mattelart 1996).

La supremacía de la comunicación genera en las multinacionales la necesidad indiscutible de las Relaciones Públicas para la transmisión de estrategias que serán emitidas por la organización para diferentes países y regiones bajo un mismo concepto, el reto de la configuración comunicacional radica en la capacidad de adaptar los códigos a los diferentes panoramas que traspasan fronteras, idiomas e intereses sociales. Es por esta razón que la comunicación es una función que debe estar a favor de acompañar el cambio, adaptarse a nuevas tecnologías para estar vigente, transmitiendo valores que consigan identificar a los públicos con ella, generándose así una interacción social.

Es correcto hacer un análisis y auditorías de comunicación dentro de las organizaciones para conocer la forma en la que la empresa se comunica, como transmite su identidad y como los públicos de interés perciben el mensaje emitido por la compañía. Esta comunicación debe tener como característica principal la adaptabilidad y la flexibilidad, que le permita a la multinacional tener un plan de acción bajo un mismo concepto que pueda llegar a diferentes públicos con intereses diferentes de forma adecuada.

La disciplina se encarga de gestionar la comunicación, por lo tanto tiene un objetivo, un lugar a donde la empresa quiere llegar por medio de un plan estratégico, que implica un desarrollo de actividades, acciones y conductas, que deben ser ejecutadas bajo la inferencia de un objetivo organizacional global o específico, llegando a los públicos, previamente segmentados, para generar un grado de conocimiento, a su vez este plan estratégico debe garantizar la capacidad de cambiar el eje comunicacional y recibir el *feed back* que es emitido por sus públicos.

Por medio de la comunicación las Relaciones Públicas logran la comprensión de las necesidades de la multinacional alineadas con las de los públicos que la rodean, iniciando con el público interno por medio de la comunicación interna y la comunicación organizacional, es por esta razón que la comunicación trabaja como vector de relación entre las estrategias propuestas por las Relaciones Públicas y la integración social. “Todas las actividades emanadas a optimizar los flujos de comunicación dentro de una organización y a identificarla con las entidades ubicadas en su entorno de relación, deben nombrarse con criterios de Relaciones Públicas previamente establecidas.” (Bonilla, 1998).

### **3.3. La comunicación interna**

Las industrias han evolucionado, la competencia es el nuevo factor que incita a forjar nuevas estrategias que garanticen la posición adquirida por una empresa dentro del mercado. Es por esta razón que la empresa actual le otorga importancia a la comunicación, específicamente a la comunicación interna, aunque ya es de conocimiento que muchas multinacionales son conscientes de la importancia de este tipo de comunicación, no hacen una gestión basada en estrategias que conlleven un tiempo determinado, aunque afirman que es un objetivo de la organización su gestión, reconociendo sus cuatro objetivos: “armonizar, implicar, mejorar y crear” (González, 2008)

De este modo, la comunicación ya no se centra en la notoriedad que se tenga de la empresa o recordación de productos o servicios, el concepto de intangibilidad se traslada al ámbito de la comunicación por medio de las relaciones interpersonales que puedan llegar a generar las multinacionales con sus públicos, la real ventaja competitiva se centra en la forma en la cual se transmiten conceptos y mensajes en donde el contenido este cargado de los valores que hacen parte de la identidad corporativa. Concretamente la comunicación interna "(...) establece comunicaciones efectivas con el publico interno, que den sentido y realidad a la tarea que cada uno realiza y afiancen la identidad de la organización." (Brandolini, 2008). En este sentido se ha identificado a la comunicación interna como una herramienta efectiva que ayuda a la optimización de las operaciones que se realizan en las empresas, la transmisión de valores que lleven a la identificación con la identidad transmitida le proporciona al trabajo un sentido.

Es correcto definir a la comunicación interna como una herramienta de gestión, en donde se busca es motivar a los recursos humanos que componen la empresa, que como se ha mencionado anteriormente son la ventaja competitiva con la que cuenta cualquier organización cualquiera que sea su rubro, creando un grado de pertenencia y alineando los objetivos de este público a los del negocio la hacen diferente y genera ganancias.

El primer objetivo de la comunicación interna es la consolidación de la cultura, pues por medio de los mensajes emitidos tanto formales como informales se empiezan a crear estas conductas, normas y valores que cada uno de los integrantes de la organización va a adquirir y hacer propias, guiando las acciones que lo harán parte de la organización.

De esta manera, la comunicación interna asume uno de los roles más importantes dentro de la gestión empresarial y es el de generar confianza entre los empleados y el proyecto de trabajo que se realiza dentro de la organización y reproducir su cultura. (...) la cultura debe ayudarse de la comunicación interna para generar un espacio participativo en el que se puedan consolidar valores compartidos por toda la empresa (Brandolini, 2008).

La transmisión de la cultura por medio de la comunicación interna tiene, además, como objetivo, que esta sea reproducida o extendida hacia el grupo primario del público interno, ya que se considera como una oportunidad de mensaje llegar a estos logrando una actitud análoga, que comprometa aún más al empleado con la empresa, logrando una participación.

El destinatario de la comunicación interna es el público interno, que dentro de las organizaciones varía según el área, trabajo, edad, sector en el que este y en las multinacionales varía según el lugar físico en el que reside, por lo cual los mensajes transmitidos tienen que lograr implicar y armonizar a cada uno de los individuos, por ende la comunicación formal tiene que generar conversación, establecer vínculos entre el emisor y el receptor, logrando así que todos los integrantes de la empresa acompañen y sean parte del objetivo último por el cual fue creada la multinacional de la que son parte. Es por esto que las comunicaciones tienen que estar adaptadas, el desafío de las generaciones presentes en las organizaciones garantizan un escenario de posible crisis ante una carencia de canales que sean apropiados para los integrantes, la exposición que propician las redes sociales hacen que las comunicaciones emitidas por la compañía tengan un incorrecto reconocimiento haciendo que las generaciones más jóvenes, y altamente informadas, reproduzcan mensajes erróneos ante un inadecuado flujo de comunicación horizontal y/o vertical. “El único axioma comprobable es que las empresas que con mayor velocidad se enteran de estos estados de ánimo del personal son las que más velozmente resuelven los conflictos” (Revista Mercado, 2012).

La comunicación interna proporciona cambios en las actitudes, apunta a generar un buen clima laboral en donde el nivel de implicación de los empleados contribuya al mejoramiento de su productividad. Es una herramienta de gestión que debe ser guiada, apoyada y acompañada por la alta dirección de las empresas a quienes también va dirigida, pues son ellos quienes tienen la noción del objetivo principal o más amplio de la



compañía, por ende la optimización en la productividad colabora a la conquista de los proyectos trazados.

Pero no solo se encarga de transmitir valores culturales, esta comunicación es la encargada de organizar e informar a cada una de las áreas de la compañía, es importante recordar que en las empresas multinacionales las áreas tienen objetivos globales y regionales que van acorde al lugar en el mundo en el que se encuentren.

La comunicación interna se divide en forma e informal, la primera representa a todo tipo de comunicación emitida por la empresa, la cual tiene un seguimiento, es respaldada por la dirección y es organizada según los objetivos comunicacionales, la informal parte de la base conversacional que se produce entre el público interno, proporcionando información sobre cómo se comunica la empresa, ya que estas conversaciones representan el grado de reconocimiento de los mensajes emitidos y hacen a la vida diaria de la organización, ya que se basa en las relaciones interpersonales que van más allá del proceso de comunicación organizacional. “La dimensión informal de la organización no puede ser dejada de lado. En la empresa se manifiesta mediante relaciones interpersonales e intercambios de información fuera de los marcos preestablecidos de comunicación.” (Bartoli, 1992). Cuando se tiene una noción de los dos tipos de comunicaciones, se logra establecer cómo se comunica la empresa, bajo que parámetros y cuáles son las necesidades que acogen a cada uno de sus integrantes, es por esto que su combinación hace a la comunicación interna de la empresa.

Teniendo esto en cuenta y volviendo a la comunicación como una herramienta para acompañar al desarrollo de la multinacional, la comunicación interna se encarga de acompañar el desarrollo de los recursos humanos, por ende la emisión de mensajes debe ser gestionado de forma organizada, es decir, es necesaria una previa investigación que de como resultado un diagnostico para encontrar las falencias y aciertos de la comunicación dentro de la organización y actuar en consecuencia.

### **3.3.1. El mensaje**

Como se expuso anteriormente el proceso de comunicación está condicionado por la transmisión y comprensión de un mensaje, el mensaje es lo que el emisor entrega al receptor para que por medio de un proceso cognitivo se genere codificación, retención y recordación acompañado de experiencias personales propias de cada individuo. Este proceso mental se realiza de igual forma en las organizaciones cuando quien se comunica es la empresa.

El objetivo de este trabajo es reconocer la importancia de la comunicación interna basada en los medios digitales como herramienta para optimizar la consecución de objetivos en las empresas multinacionales, por lo tanto el mensaje será abordado desde una perspectiva organizacional, “los mensajes clave constituyen las prioridades del negocio y la forma de alcanzar los objetivos para los cuales debe trabajar la compañía” (Brandolini, 2008). Es por esta razón que los mensajes transmitidos por la organización deben ser primero los de su identidad, concretamente su visión, misión y valores, que serán lo que hará que el proceso cognitivo desencadene en conductas homogéneas alineadas a las conductas de la organización.

Los mensajes son temas centrales en una organización, tienen que ser objeto de análisis de la alta dirección y tienen que tener un objetivo concreto, ya que este atraviesa a cada una de las áreas de empresa, sin importar jerarquías o fronteras territoriales que separen a una sucursal de otra, su importancia radica en que guían la estrategia del negocio, por ende es necesario que cada uno de los integrantes del público interno tenga presente el mensaje y lo aplique en cada una de sus funciones dentro de la compañía.

Por lo tanto es función de las Relaciones Públicas encargarse de generar estos mensajes bajo un plan estructurado debidamente planificado, en donde sea posible llegar a todos los integrantes de forma adecuada, apoyándose en los directivos para que la

comunicación sea transmitida por medio del liderazgo y la motivación, llevando a la multinacional hacia el camino del éxito alcanzando las metas planteadas.

Como bien se explico, la comunicación es una de las funciones de las Relaciones Públicas, la importancia de una estrategia en donde el mensaje, la comunicación, no puede ser gestionada como un elemento secundario, requiere de un acompañamiento y seguimiento para que el grado de concientización y asimilación esté relacionado con las gestiones ejecutadas por la organización.

(...) Cuando la función de comunicación es asignada como responsabilidad adicional a algún departamento, gerencia o dirección, se corre el riesgo de que la función comunicación se convierta en un elemento secundario y supeditado a los objetivos particulares de ese departamento, gerencia o dirección. (Scheisohn, 1997).

### **3.3.2. Las herramientas**

Las herramientas de comunicación interna varían según el objetivo de la comunicación y el mensaje que se quiera transmitir, la determinación de comunicación formal e informal también es un condicionamiento para la utilización de las herramientas que son utilizadas para llegar a este público.

Mas que herramientas, autores especializados en el tema los llaman soportes, como es el caso de Annie Bartoli en su libro *comunicación y organización*, estos soportes históricamente se han convertido en el nexo entre la organización y el público interno, el cual se ha visto obligado a prestar atención a diferentes carteleras, correos electrónicos y la intranet para estar informados sobre las actividades que la organización realiza.

Se puede decir que las herramientas de comunicación interna utilizadas por las empresas son elegidas basándose en la practicidad y no en la capacidad de llegada que tengan ante un mensaje determinado, por lo cual se recurre al lugar común de la intranet o los correos electrónicos para la transmisión de mensajes que en muchas ocasiones son

ignorados por la falta de creatividad y de adaptación del mensaje ante ciertos canales de comunicación.

Las herramientas o soportes de comunicación interna más comunes dentro de las empresas multinacionales hoy en día son: las carteleras, intranet, correo electrónico, chat institucional, revistas, *newsletter*, memorandos, evaluaciones de desempeño, entrevistas, eventos, y reuniones. Pero las generaciones cambian, unas se estancan y otras se adaptan, por lo cual las herramientas de comunicación interna dentro de una multinacional tienen que ser flexibles y adaptables a cada uno de sus integrantes, acompañando el desarrollo del personal dentro de la empresa, las herramientas tienen que ser una llegada, no una salida o un sinónimo de aislamiento, ya que una incorrecta decisión en la elección de una herramienta de comunicación interna puede desencadenarse en la desmotivación del público interno. "(...) si se cuenta con canales de comunicación interna que funcionen correctamente, se podría informar a todos los integrantes lo que sucede y contar con la respuesta necesaria para afrontar esa realidad del modo esperado por la compañía." (Brandolini, 2008).

Esto quiere decir que las herramientas utilizadas por la comunicación interna tienen que tener fluidez, deben ser pensadas para recibir constantemente una retroalimentación, que no solo se da bajo la comunicación formal, esta fluidez debe observarse en comportamientos y reacciones del público interno en el momento en el que son expuestos al mensaje, para que los flujos de comunicación sean completos.

### **3.4. La comunicación interna como factor que facilita las relaciones en el trabajo**

La idea de la comunicación interna pasa por llegar al compromiso de las personas que trabajan en la empresa, dándole un sentido al trabajo que realizan, logrando así alinear actitudes y pensamientos que vayan a la consecución conjunta de los objetivos personales con los de la organización, "Al tomar contacto con los objetivos del negocio, y

cómo van evolucionando, cada cual le da sentido a su trabajo y entiende el rol que asume dentro de la organización, mejorando el propio desempeño.” (Revista mercado, mayo 2012). Por lo tanto cuando esto se produce el clima organizacional es tranquilo, ameno y genera calidez, que se traduce en la comodidad y armonía entre el público interno. La característica de la retroalimentación que presenta la comunicación basada en un flujo ascendente y descendente de la misma, lleva a las organizaciones a estar informadas de los asuntos que acongojen a sus integrantes.

Por medio de la comunicación interna las expectativas de trabajo pueden ser guiadas hacia el éxito no de este público, el éxito dentro de las relaciones laborales se basa en la conducta propia y la de los demás, por ende cuando los roles están previamente establecidos y las conductas se rigen basándose en la consecución de los objetivos personales y organizacionales, las relaciones en el trabajo no afectan el desempeño laboral individual o grupal. Josep Redorta en su libro *No más conflictos* (2012), habla de la interpretación de terceros en el desempeño laboral individual, dice que estas críticas son la base de la frustración de quienes no llegaron a metas planteados por su equipo de trabajo, estas conductas se hacen evidentes en la forma de relacionarse con sus pares, por lo tanto es la comunicación la que debe encargarse de delinear los parámetros de los roles formales que se ejercen en la organización.

La combinación entre la comunicación formal e informal también requiere de estrategias y herramientas que faciliten los flujos de comunicación entre el público interno, la importancia de esto radica en todo tipo de conversaciones que se generen con respeto a las actividades que cada uno realiza dentro de la empresa, evitando el exceso de información o la información distorsionada,

### **3.5. ¿Cómo la Comunicación interna valoriza los procesos de la organización para la consecución de sus objetivos?**

La competencia entre empresas ya no se focaliza en las ventas, el foco tiende a estar en la retención de talentos, pues son los recursos humanos quienes representan el activo para que una compañía se mantenga competitiva, se da por sentado que los elementos referidos a productos o servicios constan de un alto nivel de calidad y tecnología, por lo cual la combinación de esto y el posicionamiento interno garantizan el éxito.

Nuestra misión es que la gente entienda el negocio para el que trabaja, sepa cuál es su contribución a los resultados, sienta que hace algo de lo que se siente orgulloso y lo transmita así hacia adentro y afuera de la compañía (Carvajal, 2012)

Teniendo en cuenta esto, es fundamental dentro de una organización que las personas sepan desde su lugar como llegar a cumplir con las metas establecidas en una estrategia propuesta por la compañía, y es en este aspecto que la comunicación interna interviene para valorizar la consecución de objetivos, por medio de mensajes coherentes y herramientas de soporte de llegada a los diferentes públicos. Los procesos intangibles de la organización están determinados por la comunicación interna, por lo tanto esta debe propiciar espacios participativos, es decir, colaborar en la motivación y compromiso del público interno ante el trabajo, ya que esto impacta directamente en los resultados.

Por medio de la comunicación interna la organización se posiciona de forma transparente ante su público interno, la presencia de mensajes oportunos, veraces y coherentes motivan a los empleados a tener una vocación de cercanía con la multinacional, es decir, trabajar para obtener un desarrollo o un futuro dentro y con ella, encargándose de gestionar activos intangibles como lo son las opiniones y emociones, focalizando los mensajes hacia el compromiso y la actitud proactiva que desencadenan en un lugar de trabajo propicio para el desarrollo mental, profesional y humano.

## **Capítulo 4: Los medios digitales y caso Best buy**

### **4.1. Nuevos medios de comunicación: los medios digitales**

El siglo XXI es considerado hasta ahora el siglo de las comunicaciones, principalmente de su evolución, porque se ha transformado la forma de comunicarse e interactuar entre seres humanos gracias a nuevas tecnologías y sobre todo gracias a los nuevos medios de comunicación, que crean una nueva forma de interacción, se pasa de la impersonalidad a el trato interpersonal, dándole un nuevo sentido a este último, que hasta ahora hacía referencia a la interacción entre personas, cara a cara y con una constante retroalimentación o *feed back* que era el resultado de un encuentro. Hoy el termino interpersonal evoluciona de la mano de los nuevos medios de comunicación le da una nueva perspectiva al mundo y pasa de ser un aspecto social y cultural a ser parte del día a día de la vida empresarial.

Los medios digitales son llamados los nuevos medios ya que encuentran su origen con las nuevas tecnologías, habitualmente se accede a ellos por medio de internet, que es el medio digital más común y conocido en el mundo, no alcanzan a ser medios masivos como la televisión y la radio, pero son medios con mayor rapidez en el momento de comunicar.

Los medios de comunicación han acompañado al hombre durante siglos, si bien esta claro que todo comunica los medios son la fuente a la cual se recurre para obtener información, desde la época de las cavernas en donde se dibujaban animales en las paredes hasta la invención de la imprenta, la radio y la televisión el hombre se ha valido de ellos para sobrellevar su día a día, por ende es correcto decir que un medio de comunicación tiene que tener la característica de la circularidad, es decir, tiene que circular entre un grupo representativo de personas para que pueda cumplir su función primaria que es informar. Correctamente el comunicador Nicholas Negroponte exponía en su obra *El mundo digital* (1995) que la industria de la comunicación se basaba en el

movimiento de átomos, la circulación de periódicos, revistas, programas de televisión, de radio, entre otros, en donde el contenido se realiza digitalmente y sucumbe ante la circulación física.

Esta reflexión válida para la época evoluciona ante la incipiente globalización, denota la importancia de los medios tradicionales de comunicación, pero se queda corta a la hora de explicar los medios en el presente año, es en este punto en donde se realiza el paso de lo analógico a lo digital, que se basa en un fenómeno social, ya que implica un cambio de pensamiento y percepción ante el mundo, aspecto del cual no se escapan las empresas así como se ha mencionado en los capítulos anteriores y durante el recorrido del trabajo.

Por esto es preciso hablar del paso de lo analógico a lo digital “La comunicación analógica produce comprensión porque está acoplada a la percepción sensorial (...). Su dimensión científica es la geometría, la matemática de las posiciones (...). Presupone una acogida cualitativa de las realidades, cualidad no es otra palabra para la relación, analogía.” (Aicher, 1978). La característica cualitativa que representa a la comunicación analógica es propia del ser humano, por lo tanto las comunicaciones se prestan a la subjetividad y la cualidad que cada persona le atribuya a ella, esta característica desencadena en el pensamiento analógico humano, en donde históricamente las comunicaciones han sido dirigidas masivamente sin segmentación alguna, con la llegada de las nuevas tecnologías se han ido segmentando a los públicos, las comunicaciones son dirigidas y pensadas sociológicamente para llegar de forma correcta a ocupar el lugar que se desea en la mente del consumidor.

Por otro lado la comunicación digital surge como efecto o consecuencia de las nuevas tecnologías, intenta incursionar en el ámbito de la Comunicación Social y principalmente en el Periodismo, enriquece la información con imágenes y videos, permite esa segmentación hablada en el párrafo anterior, implica interacción y colaboración entre



todas las personas que están conectadas a ella, supera a la radio, conocido como el medio de comunicación más rápido en la difusión de noticias, informando instantáneamente al consumidor y dando la posibilidad de ampliar o hacer un comentario al respecto, obteniendo una respuesta o retroalimentación inmediata ante una comunicación.

#### **4.2. Las 3 pantallas**

Los medios digitales por excelencia son segmentados y llamados las 3 pantallas, la televisión, la computadora y los aparatos móviles, ya sean celulares o tabletas. Se llaman las 3 pantallas ya que son la referencia de los seres humanos en cuanto a comunicación, se encargan de crear públicos y consumidores a la vez, (Minna, Toumo, 2009). pero tienen una forma de interacción diferente, el lenguaje cambia de uno a otro y colabora a la segmentación de usuarios.

Los medios digitales no solo cambiaron las perspectivas comunicacionales a las cuales el hombre se había acostumbrado, llegaron también para generar nuevos objetivos dentro de las organizaciones, combinar estas pantallas es el desafío hoy en día para fidelizar y hacer que los consumidores terminen siendo clientes fieles que potencien la imagen y promesa de marca, mediante estrategias de *marketing*, publicidad y comunicación que abarquen todos los puntos por los cuales los clientes pueden llegar a interactuar con la marca; es precisamente esto lo que ha hecho que los medios digitales se tornen en un aliado principal para mantener la marca y no escatimar esfuerzos en ello logrando la ventaja competitiva necesaria en la industria.

Para tener en cuenta, las tres pantallas digitales han sido revolucionarias, han hecho que se cambien y replanteen estrategias de comunicación y han logrado generar una nueva forma de interacción entre los seres humanos, la tecnología pasa a generar

comunicaciones interpersonales mediante los medios digitales, cambiando, como se había mencionado en el punto anterior este concepto.

Son diversos los artículos de revistas especializadas que hablan del tema, las tres pantallas se han convertido en el objeto de estudio de las grandes empresas desarrolladoras de tecnologías digitales, que día a día sorprenden con una función nueva para cada una de ellas, la interacción que se sostenga con el producto es el atractivo principal, por ende surgen nuevas tecnologías que permiten realizar actividades en diversos ámbitos de la vida cotidiana.

La primera pantalla es la televisión, un medio de comunicación masivo, conocido desde el siglo pasado, es considerado ya una parte más de los implementos básicos dentro de los hogares mundialmente, fue el primer medio por el cual se reprodujeron imágenes, se convirtió en un integrante de la familia y con el paso del tiempo se ha ido adaptando y cambiando su forma y funcionamiento con las nuevas tecnologías, se paso de un televisor analógico a uno digital, satelital y con gran contenido interactivo. Las organizaciones apuntan al televisor para crear pautas publicitarias, es el medio principal mediante el cual se realizan campañas ATL “Según la estimación de la A.C. Nielsen Company, mas de 102 millones de hogares poseen un televisor. La familia media estadounidense ve la televisión 7 horas diarias.” (Wilcox, 2008).

No es un secreto que la televisión se mide según el índice de audiencia o *rating* haciendo a este medio el lugar ideal para segmentar públicos, dirigiendo el contenido y la programación según la cantidad y características del público que se encuentra expuesto al contenido en determinado momento del día. La digitalización de este medio colabora a las empresas y al profesional de las relaciones que ahora encuentra más espacios para comunicar dentro de él, pero así como es una experiencia que viven usuarios, consumidores y clientes es indispensable tener en cuenta que los recursos humanos de las empresas multinacionales también hacen parte de la sociedad que se encuentra bajo

el encanto de la televisión y buscar estrategias de comunicación interna que impliquen la primera pantalla de referencia en la humanidad no es una idea que se deba eludir.

La segunda pantalla es la computadora, en términos de comunicación principalmente la revolución computacional se enmarca en la aparición del internet como medio de comunicación, según la Real Academia Española internet es: “Red informática mundial, descentralizada, formada por la conexión directa entre computadoras u ordenadores mediante un protocolo especial de comunicación”. Su aparición como muchos de los descubrimientos mundiales se remonta a la guerra, pero es en 1969 cuando en Estados Unidos se realizaron estudios universitarios conectando a tres universidades, dos en California y otra en Uta, dándole origen la primera conexión en red conocida oficialmente. (BBCmundo, 2010)

La computadora antes de internet se consideraba un aparato digital mediante el cual se producía contenido, almacenaba información que podía ser pasada de ordenador en ordenador, hoy, con internet se crea un nuevo medio de comunicación, ya que contiene características propias aunque no deja de ser un canal para los medios tradicionales. Es la segunda pantalla ya que para la generación Y la computadora representa el medio por el cual pueden incluirse en el mundo, es decir, por medio de internet esta generación ha ido desplazando a la televisión e incluso al cine para resumir todo en una sola pantalla, tiene la inmediatez necesaria para atravesar barreras tanto terrestres como intelectuales, cosas que anteriormente era impensables.

Internet se ha convertido en la forma más rápida y sencilla para acceder a los medios digitales, esta revolución cambió los formatos de operación de los grandes medios masivos como lo son la radio, los diarios y la televisión, medios tradicionales que a partir de la exigencia del internet han adaptado sus operaciones para estar presentes; el mejor ejemplo de esto son los diarios *on line*.

Internet permite interacción, creatividad y sobretodo rapidez, es un medio que cuenta con recursos innumerables que transformo el uso de las computadoras y su desarrollo facilita la comunicación organizacional, específicamente de las multinacionales, ya que este medio le proporciona al negocio globalidad, no hay fronteras, la ubicación no es relevante y el tiempo se basa en la inmediatez de la respuesta.

La tercera pantalla es conocida como los aparatos móviles, ya sean celulares o tabletas, aunque ambas son móviles tienen características diferentes. Los dispositivos móviles disponen nuevas formas de comunicarse, interactuar con los contenidos y los medios, crear contenidos, obtener información y sobre todo, algo imprescindible para las generaciones actuales pasar el tiempo, un aparato móvil es todo medio digital que sea de tamaño pequeño, con capacidad de procesamiento, una característica importante es que tenga conexión a una red de internet. Tienen la característica de la portabilidad, es decir están permanentemente en contacto e interacción con el dueño, su actividad es permanente ya que están encendidos siempre y sobretodo tienen gran capacidad de penetración, pasan a ser el referente en la búsqueda de información, por la adaptación de redes sociales.

#### **4.3. Nuevas necesidades de comunicación del público interno**

Las empresas multinacionales se han encargado de segmentar a sus clientes, hacerlos creer que son únicos y que para cada uno hay una respuesta diferente que satisfaga sus necesidades por medio de la marca y la comunicación que se haga alrededor de ella, el problema como era planteado anteriormente es que el público interno no es reconocido como un conjunto de individuos que al igual que el publico externo requiere de un trato personalizado, no basta con intranet y comunicaciones formales para llegar de forma correcta a fidelizar a este cliente interno, por lo tanto las necesidades comunicacionales pasan por la forma en que cada uno de los individuos se relaciona con el otro, implementar los medios digitales a la comunicación interna es una estrategia que genera

un desafío y un cambio en la cultura organizacional, significa investigar e indagar para poder abarcar necesidades de comunicación latentes en un público descuidado en las grandes corporaciones.

Los modelos mentales implantados en las organizaciones son fuertes y romper con ciertas creencias se torna difícil, pero la nueva necesidad de comunicación del público interno es clara: personalización, inmediatez, recursividad, modernidad y sobre todo comunicación basada en la interacción. Las generaciones que conviven en las organizaciones se han ido adaptando a nuevos modelos, por ende es importante lograr lo mismo dentro de la organización, no es incoherente pensar que así como se adaptan en la vida cotidiana a nuevas formas de interacción no se pueda lograr en el marco de la organización.

Utilizar nuevas tecnologías y estrategias generan entusiasmo y motivación, una nueva forma de llegar a la empresa genera respeto entre ambos. El factor de la interacción se valoriza cuando el público interno comprende que la organización está interesada en el bien estar,

#### **4.4. Best buy**

“Hoy nos preguntamos qué haríamos sin la tecnología, pero en realidad, la tecnología no tendría nada que hacer en nuestras vidas sin el factor humano” (Best buy, 2012)

Una de las multinacionales que ha apostado a los medios digitales para fidelizar a su público interno para continuar haciéndolo con el externo es la empresa americana *Best buy*, si bien su base es la venta de artículos tecnológicos digitales, su comunicación no estaba alineada a la razón de ser de la organización, concretamente no contaban con una comunicación que se apoyara en los medios digitales para llegar a sus empleados, la mayoría pertenecientes a la generación Y. El análisis de la campaña *twelp force* denota la necesidad de utilizar la comunicación interna para optimizar los objetivos

organizacionales, el entendimiento del negocio no solo solidifica las bases del mismo sino que apoya al público interno para tener claras cuales son las metas y cómo llegar a ellas.

*Best buy* nace en Minnesota, en 1966 Cuando Richard Shulze y su socio James Wheeler abren una tienda llamada *Sound of Music* que se dedicaba a la comercialización y venta de equipos tecnológicos de música, fueron los pioneros en ofrecer equipamientos de video de diversas marcas, entre ellas *Sony* y *Panasonic*. Después de varias crisis y nuevas estrategias de ventas en 1983 los directivos de la ya expandida empresa por todo Minnesota deciden hacer un cambio y nombrarla *Best buy*. Lanzando un concepto de ventas de aparatos electrónicos revolucionario, en donde incentivaban al consumidor a tomar lo que necesitaran de la tienda y llevárselo, un espacio abierto dedicado al autoservicio, con vendedores que no se llevan comisiones y en lugar de vender asesoran a los consumidores en sus compras.

Es así como se convierten en la empresa americana de ventas electrónicas más importante del mundo, caracterizada por tener todos aquellos aparatos electrónicos que son necesarios para la vida diaria de los norteamericanos gracias a diferentes alianzas con empresas distribuidoras de electrodomésticos, logrando así diversificar el negocio. Recientemente ha abierto fronteras y se encuentra presente en Canadá, China, México, Turquía, Shanghái e Inglaterra.

Esta compañía norteamericana se ha convertido en la distribuidora líder mundial de electrónica gracias a su capacidad por ser la primera en ofrecer en sus tiendas los últimos artículos electrónicos y que han pasado a convertirse en necesarios para el hogar y por la implantación de las tiendas autoservicio en este sector. Ahora, la que ha sido nombrada por Interbrand, segunda distribuidora más importante del mundo, posee marcas propias y varias cadenas importantes con la que ha diversificado sus negocios. (Best buy, 2012).

Si bien se dedican a la venta de nuevas tecnologías, Best buy se caracteriza por el asesoramiento que los *blue shirts*, como son denominados sus empleados pues el uniforme de la compañía consta de camisetas azules, le otorgan al consumidor, más que

vender se encargan de satisfacer las necesidades de los clientes que llegan buscando la mejor tecnología que se adapte a su vida y a lo que buscan. Para este asesoramiento cada uno de los empleados consta de capacitaciones tecnológicas sobre cada uno de los productos que se comercializan y venden en las tiendas, también son llamados amantes de la tecnología, una característica que toma importancia en el momento de la selección del personal, este aspecto es tomado por la organización como la clave del éxito de las ventas de Best buy.

Siempre a la vanguardia y con el advenimiento impulsivo de las redes sociales especialmente Twitter, *Best buy* decide lanzar su campaña *Twelp force*, lanzada bajo parámetros de la innovación, que denota el entendimiento del consumidor y la adaptación del negocio a un nuevo medio para una tarea de servicio al consumidor, dos de los pilares de la compañía, pero eje de la campaña está en la utilización de una herramienta para consumidor en una para motivación del personal de la compañía, un peldaño más para lo que se denomina dentro de la empresa: “*career path*” (Best buy, 2012).

La campaña *Twelp force*, palabra resultante de la contracción gramatical entre las palabras twitter y *help*, en español twitter y ayuda, fue constituida bajo el ideal de utilizar los medios digitales, herramientas conocidas por el público interno de *Best buy*, para lanzar la nueva estrategia de mercado por medio de la cual toda la compañía se registraría. Como bien explica la multinacional, no solo se dedican a las ventas de aparatos tecnológicos, la ventaja competitiva se basa en el asesoramiento y conocimiento que tienen los empleados de cada uno de los productos que están a la venta, logrando así, dar una opinión profesional sobre el producto que se va a vender acomodándolo a las necesidades del consumidor. Este atributo representado por los recursos humanos de *Best buy* fue el objetivo principal, lograr el asesoramiento de productos que los consumidores necesitan, utilizando medios digitales, para conocer las necesidades de los clientes.

Teniendo en cuenta el atributo que los diferencia y las oportunidades en el mercado que representan las redes sociales *Best buy*, llega a la conclusión que para asesorar a sus clientes primero tiene que conocer sus necesidades, el desafío recaía en ¿cómo conocer las necesidades si los clientes no están en las tiendas? Por lo tanto el público interno era la clave para dar respuesta a los interrogantes. Por medio de diversos anuncios en herramientas digitales como aparatos móviles, tabletas y celulares, pantallas de televisión de alta tecnología incluyendo pantallas en 3D, se lanzó la campaña que involucraría a los *Blue shirts* con la nueva estrategia de mercado de la cual son los principales actores y sobre quienes recae la responsabilidad de su éxito. Los discursos de la campaña se encuentran disponibles en el Cuerpo C del PG.

Bajo la nueva estrategia se crea el *Twelp force team*, integrado por más de 2000 empleados voluntarios de *Best buy* quienes por medio de una cuenta en twitter, con el mismo nombre de la campaña, responden todo tipo de preguntas que provienen de personas comunes con dudas sobre tecnologías y productos, la cuenta está activada en cada uno de los celulares de los empleados, todos cuentan con celulares de última generación llamados *smart phones*, haciendo así la respuesta más rápida.

La inclusión de los medios digitales a la comunicación interna en *Best buy* logró hacer que el público interno voluntariamente se involucrara con la nueva estrategia de negocio, desde la planeación de la campaña interna se tuvo en cuenta la importancia de los aparatos móviles como las primeras pantallas las cuales son visibles para los empleados, antes de remitirse a las computadoras, los celulares y tabletas captan la atención del personal, por ende la estrategia digital y en red fue correctamente ejecutada para lograr el objetivo de comunicación interna, lograr voluntarios para el *Twelp force*.

La comunicación interna digital, en esta campaña concretamente no solo consiguió la integración del público interno bajo un objetivo común, enmarcado bajo una nueva estrategia de negocio, sino optimizar los objetivos de la organización por medio de la



voluntad del público interno que estuvo alineado a esta nueva estrategia. La interacción que se logra por medio de los medios digitales genera un vínculo y un compromiso en el público interno quienes se comprometen y se interrelaciona con la compañía dejando como resultado un incremento en la rentabilidad de la organización.

## **Capítulo 5: Manual de pautas: comunicación interna digital**

### **5.1. Identificar las falencias de comunicación en la empresa.**

Identificar cuáles son los canales y herramientas de comunicación interna utilizadas por las multinacionales, reconocer las falencias que las herramientas tradicionales pueden tener en el desarrollo global de la organización en el momento de integrar al público interno en diferentes partes del mundo.

Reflexionar sobre la transmisión comunicacional de acuerdo a los mensajes emitidos y cómo se codifican para las diferentes regiones en las que está presente la multinacional.

La comunicación interna en las multinacionales cuenta con la particular característica de tener que realizar una transmisión a diferentes partes del mundo y en algunos casos con diversos idiomas, ante la variedad del público interno que naturalmente hace parte de la compañía, los canales y herramientas son el primer lugar a explorar para hacer consciencia del impacto que tienen estas sobre el actual público y como repercute en los resultados de la organización. La diversidad de públicos que conviven en la organización requieren de un análisis de segmentación, en donde cada público segmentado tenga alcance directo a cada una de las comunicaciones que la compañía emite, el nivel de interacción al cual están expuestos depende de la herramienta o el canal utilizado por la multinacional. Este nivel de interacción se traduce en el interés y preocupación que la empresa muestra por el sentir de su público interno, dándole espacio al dialogo directo haciéndolos parte de un objetivo común. Las herramientas de comunicación interna deben ser correctamente gestionadas para crear una sensación de liderazgo de la compañía ante sus empleados, en donde el valor cuantitativo característico de todas las multinacionales, el lucro, se vea subyugado por la relación interpersonal que se genera a través de lo que la empresa dice.

Algunas de las herramientas de comunicación interna tradicionales mencionadas en el capítulo tres del proyecto de graduación impiden la interacción entre el público y la comunicación, aunque no es correcto dejarlas a un lado, el estudio de los canales se hace un requisito fundamental para generar compromiso ante las estrategias de negocio que son planteadas año tras año por parte de las multinacionales. El alcance de canales tradicionales es valorado en sectores como las plantas de producción debido al exiguo acceso a un medio digital constante como lo es la computadora o las carteleras digitales, que incluyen elementos audiovisuales, por lo tanto es correcto afirmar que la interacción con este público está a cargo de materiales físicos analógicos como lo son las revistas institucionales, pero el hecho de contar con comunicación digital en otros sectores de la compañía representa un quiebre en la sinergia comunicacional que se pretende, por lo tanto la comunicación digital, en las plantas, funcionaria como medio soporte en el sector.

La comunicación interna digital requiere de un cambio organizacional, un giro en la cultura que llevará a identificar falencias comunicacionales que están presentes en el plan de comunicación actual de la organización. La estrategia de negocio de la cual hacen parte los empleados debe ser comunicada a favor de la imagen de la organización logrando así fidelizar a su público interno, elemento que se traduce en el aumento de la rentabilidad de la empresa, en este contexto las herramientas de comunicación interna actúan como vínculo entre la empresa y el empleado, generando y gestionando identidad, exaltando aquellos atributos que generan empatía y sobre todo compromiso ante el trabajo y la organización, por ende optimizando la consecución de objetivos.

Una auditoria de comunicación interna es considerada el paso a seguir para reorganizar y plantear un nuevo plan de comunicación interna, por medio de esta no solo se detectaran los eslabones en los que recaen las falencias comunicacionales sino también colaborará a identificar los aspectos en los cuales la comunicación interna digital actuaría como soporte o como medio principal de transmisión. Se detectaría el nivel de compromiso

actual de los empleados y qué estrategia sería correcto utilizar para hacerlos el activo principal de las estrategias de negocios planteadas desde la casa matriz de la multinacional. Herramientas o canales nuevos denotan un nuevo compromiso, si existe un quiebre en algún canal tradicionalmente utilizado en la compañía requiere de un cambio. Los cambios en este contexto no son tomados como conflictos, los cambios hacen a una nueva compañía y la comunicación acompaña al cambio.

Reconocer las falencias en comunicación interna le permite a la multinacional una reorganización de su activo más importante, el público interno, alinearlos a la estrategia de negocio y ubicarse como líder en el mercado para obtener resultados rentablemente positivos, gestionando la ventaja competitiva que los recursos humanos representan en cualquier multinacional en diversas industrias.

## **5.2. ¿Qué generaciones conviven en la empresa? Actualmente y en los próximos 5 años.**

Identificar quienes trabajan en las multinacionales para hacer una proyección a futuro basándose en métodos de comunicación que integren, motiven y retengan al público interno, para tener un bajo índice de rotación en las multinacionales.

Comprender la proyección profesional de estas personas entendiendo que por la característica de una multinacional existe la posibilidad de ser trasladadas a diferentes lugares, en donde serán transmisores de cultura corporativa.

Como se plantea en el capítulo dos del proyecto de graduación, las diferentes generaciones se encuentran en el lugar de trabajo y cada una de ellas tiene una perspectiva y un pensamiento de vida que difiere dependiendo del contexto histórico de su nacimiento. Actualmente estas generaciones se encuentran enfrentadas y en situaciones que se tornan confusas debido al advenimiento de personas altamente preparadas para cargos directivos dentro de las multinacionales, en donde la edad no es

un elemento de segmentación cuando se realizan búsquedas profesionales. Es por esta razón que en la actualidad es común encontrar presidentes y directores corporativos menores de 45 años a cargo de personas que sobrepasan su edad y otras que están incursionando en el mercado laboral.

Identificar a las generaciones que conviven en la organización, se traduce en tener conocimiento pleno del público interno de la compañía para poder realizar estrategias y planes de comunicación acorde a ello, logrando identificación y compromiso. Al tener identificado al público interno la comunicación pasa a ser una comunicación guiada y personalizada. Como bien se plantea en los capítulos dos y tres, el público interno no es un público segmentado con comunicaciones directas, históricamente la comunicación interna se ha expresado ante un conjunto de personas que tienen en común el lugar de trabajo, no a un grupo de individuos con disimiles características que tienen en común su lugar de trabajo y un lenguaje diferente, por ende el tono del discurso no es decodificado de igual forma entre quienes son expuestos al proceso de comunicación.

Si bien es claro que el concepto a comunicar debe ser el mismo, es parte de la tarea de las Relaciones Públicas encontrar y entender los códigos del público objetivo de la comunicación. Cuando el público interno no solo entiende sino que comprende lo que le están comunicando, la retroalimentación enriquece a la compañía dándole un nuevo sentido, que cuando es correctamente gestionado optimiza los procesos internos de la multinacional, brindando entendimiento al trabajo que se realiza, y las metas a alcanzar no solo se traducen en un valor cuantitativo, pasan también a ser metas personales con un valor cualitativo en donde la organización y la persona son aspectos inseparables y una no sobrevive sin la otra. El empleado se convierte en la pieza clave para alcanzar las necesidades lucrativas de la compañía, sobrepasarlas e incrementar la expectativa del negocio.

Segmentar al público interno por medio de las generaciones da un panorama amplio de códigos los cuales es correcto utilizar en el momento de planear las comunicaciones, si bien las cuatro generaciones nombradas en el capítulo dos difieren en cuanto a expectativas y necesidades dentro del espacio laboral, la cultura organizacional propia de la multinacional enmarca la tonalidad y la intensidad que cada uno tenga dentro del trabajo, es decir, la cultura correctamente implantada en la compañía facilita el entendimiento y la comprensión, por lo tanto el paso hacia la digitalización de la comunicación sería un aspecto que por medio de la cultura y la correcta conducción de la comunicación representaría una oportunidad interna de desarrollo profesional para estas generaciones, abriendo un espacio a la interacción y a la generación de ideas que lleven a la compañía a optimizar sus procesos.

Es característico de las multinacionales la rotación de personal con potencial de carrera dentro de la empresa, empleados con ascensos y una experiencia laboral consolidada dentro de la compañía son denominados *high potential*, tienen la posibilidad de ascender a puestos diferentes dentro de la compañía en diferentes partes del mundo en donde sean requeridos para en un futuro seguir escalando en el organigrama, preparándose para ocupar un lugar alto en este. Estos empleados serán transmisores de cultura organizacional, líderes de la organización, por lo tanto la comunicación interna tiene que comprometerlos y motivarlos generando empatía.

### **5.3. Necesidades de comunicación que tienen esas generaciones laboralmente.**

Desarrollar la creatividad e innovación, característica de las generaciones que se encuentran en el mundo laboral actual, la necesidad de identificación y personalización, en donde la empresa tiene que tener el factor de innovación en cuanto a su comunicación para lograr sorprender e impactar sobre su público interno optimizando las operaciones y el desempeño grupal e individual para potencializar los resultados de la empresa.

Las necesidades de comunicación en el mundo de hoy están enmarcadas bajo los parámetros de la rapidez, la eficacia, la claridad y la segmentación como se ha planteado durante el desarrollo del proyecto de graduación, el reconocer la existencia de generaciones en el público interno implica una segmentación, es decir un paso ganado en el proceso. El público interno sostiene la necesidad de la interacción para otorgarle a la compañía el liderazgo que necesita para poder desarrollarse, es decir, la imagen positiva de la multinacional ante sus empleados tiene como base a la identidad que es transmitida por medio de la comunicación interna, por ende la actuación homogénea de las multinacionales es uno de los pilares para el entendimiento, este tipo de empresas se caracteriza por los altos niveles de tecnología con los que realiza sus productos y desarrolla servicios, alinear las tecnologías a la comunicación, implementando medios digitales en la comunicación interna, denota una coherencia entre el objetivo del negocio, que repercute tanto en el mercado como en la industria.

La interacción emerge como la principal necesidad del público interno en cuanto a comunicación, no solo porque es un patrón común entre las generaciones anteriormente mencionadas, sino porque la forma de relacionarse y actuar del mundo cambio, las empresas son vistas como “hombre organización” (2009), como lo dice Joan Costa en su libro Branding Corporativo y se genera en el público interno una necesidad de interacción que desencadene una relación interpersonal con la compañía. Esta interacción propia de los medios digitales es lo que enriquece los procesos que se llevan a cabo, las estrategias de negocios que son planteadas reconociendo la importancia del capital humano con el que cuentan repercuten tanto en la imagen, como en el camino hacia la reputación de la empresa externamente, al optimizar los procesos alcanzando objetivos laborales establecidos e incluso superándolos gracias al compromiso de los empleados, la rentabilidad de las multinacionales incrementa, subyugando amenazas externas que puedan afectar el objetivo lucrativo por el cual fue forjada la organización.

Otra necesidad que surge, es la motivación, reconocer por medio de la comunicación interna al actual público como los generadores del éxito de la compañía le da sentido al trabajo, cuestión que repercute en las ventas y en los resultados mensuales. El público interno motivado enfrenta nuevos desafíos, el reto de la motivación recae en la estrategia de negocio que se plantee desde la alta dirección, una estrategia difundida correctamente mediante un mensaje motivador y esperanzador tiene un efecto positivo en la mente del hombre emocional, es decir en la mente de los empleados.

La innovación, como bien se menciona en capítulos anteriores, en la comunicación interna es tomada como un aspecto formal en donde no encuentra un lugar sólido que le permita establecer nuevos parámetros dentro de las organizaciones, aun así es un requisito necesario en la vorágine de comunicaciones en el que se está envuelto el mundo, por ende es una exigencia y necesidad que el público interno hace a las multinacionales. En este contexto los medios digitales surgen como una respuesta a esas exigencias, mezclando a la tecnología con la innovación.

#### **5.4. ¿Qué comunica la empresa?: cuales son los planes de comunicación interna que tiene.**

Reconocer a la comunicación interna como una herramienta de gestión que guíara a la empresa al éxito por medio de estrategias innovadoras que incluyen a los medios digitales.

Establecer un plan de comunicación interna anual en donde los medios digitales surjan como activo principal de gestión, utilizándolos como medios soporte para algunas herramientas tradicionales de comunicación interna que funcionan correctamente.

La estructura flexible de las multinacionales ante cambios que lleven consigo elementos referidos a la tecnología, hace que el cambio de estructura comunicacional se facilite y encuentre colaboración desde la alta dirección, por lo tanto, hacer de la comunicación un



activo que genera el éxito personal, encarnado en cada uno de los empleados que hacen parte de la empresa, conlleva un nuevo compromiso, que alineado a la estrategia del negocio se convierte en la ventaja competitiva que tanto se busca.

La planeación de la comunicación en sinergia con la estrategia proporcionaría al público interno la seguridad de tener un objetivo en conjunto con la compañía, que va más allá del trabajo y de lo que representa una organización formal, generando así un lugar privilegiado en la mente de su público, y apartando la debilidad que representa en el imaginario colectivo el establecimiento de un cambio en los planes de comunicación, ya que el común denominador apunta a que la puesta en marcha de nuevas estrategias o cambios dentro de la organización significan un carencia de trabajo y atención en estos aspectos. Por ende la comunicación interna planeada y pensada hacia la interacción, en donde el valor interpersonal tiene un alto grado de importancia, minimiza mal entendidos o rumores que ponen en peligro la estabilidad de los recursos humanos con los que cuenta la multinacional.

Por medio de la comunicación tienen que ser resueltas dudas que surgen a partir de los cambios, que en las multinacionales van desde los planes de carrera personales, pasando por factores externos gubernamentales que influyen de forma diferida en cada país o región en la que se encuentren, hasta los posibles cambios en los servicios que presta la empresa, por lo tanto indagar en profundidad en qué comunica la empresa debe ser pensado en relación directa al cambio, cómo por medio de la comunicación se acompañará dicho cambio y como se enfrentará la compañía a nuevos desafíos. Dichos desafíos representan en este caso particular, estrategias innovadoras que incluyen a los medios digitales como una nueva plataforma para la comunicación interna, que como fue mencionado en los primeros capítulos del ensayo representa un cambio en la cultura de la organización.

En el momento de establecer un plan de comunicación anual, que incluya a los medios digitales es necesario rever la estructura física, a partir de esto, establecer que medios serán utilizados como soporte y que medios digitales serán el medio principal por el cual se realizara la emisión de mensajes, dándole espacio a la interacción se convierta en el valor agregado que inducirá a la compañía a conocer en profundidad a su público interno, teniendo un *feedback* constante. Este aspecto no solo enriquece los procesos operacionales propios de cada compañía, dependiendo de la industria a la cual pertenezcan, sino que colabora con una segmentación clara de los recursos humanos, a partir de la comunicación interna digital se llegan a datos cualitativos y cuantitativos que son disparadores para quienes están en el área de Relaciones Públicas haciendo comunicaciones corporativas informales pensadas hacia un público específico con características propias. De nuevo la interacción que proporcionan los medios digitales se hace protagonista para llevar a cabo exitosamente una comunicación interna integrada y en completa sinergia con las actividades innovadoras propias de una multinacional.

### **5.5. Integración de nuevas tecnologías: las 3 pantallas**

Incentivar el uso de nuevos medios interactivos que propicien relaciones interpersonales entre la empresa y su público interno, destacando a los medios digitales como una herramienta para conseguir un *feedback* constante y continuo de doble dirección.

La innovación en la adaptación del mensaje en nuevas tecnologías como herramienta de gestión que garantiza un compromiso, da lugar a la libertad de expresión bajo parámetros formales e informales enmarcados en una línea de respeto y desarrollo creativo en el momento de implantar nuevos rumbos hacia la consecución de los objetivos organizacionales.

Integrar nuevas tecnologías en comunicación interna es el desafío que se propone en el Proyecto de graduación, herramientas innovadoras que presentan a las multinacionales la oportunidad de implementar nuevos espacios creativos en el momento de emitir

comunicaciones corporativas, generando en la mente de su público interno una imagen consolidada de un organismo económico y social, entendiendo este último también como una entidad hecha por personas, haciendo aun más reducida la línea de la inseparabilidad del servicio o producto de las personas. Bajo esta premisa la implementación de medios digitales en la comunicación interna toma un rol que sobrepasa la integración, la plataforma digital proporciona cercanía y cotidianidad gracias a la alta exposición que los seres humanos tienen debido a la vorágine de la tecnología comunicacional, por lo tanto medir el nivel de exposición que el público interno tiene ante los medios digitales es el primer paso para integrar las 3 pantallas.

Las computadoras son la herramienta digital por excelencia gracias a su acceso directo a internet, el alto grado de interacción que proporciona la web, la ha convertido en la herramienta digital tradicional de la cual las multinacionales se han aprovechado para emitir comunicaciones formales e informales de rotación local y mundial. Para este medio en particular la creatividad para desarrollar nuevas plataformas de interacción representa un desafío, la creación de una revista digital informal en donde los empleados sean quienes desarrollan el contenido que se deriva de las actividades que realizan en su quehacer cotidiano en la oficina es una de las propuestas más frecuentes cuando se habla de un espacio en la web, pero llevar más allá a los medios digitales en especial internet representa la oportunidad de hacer un recorrido digital por las plantas ubicadas en diferentes países, oficinas e incluso explicaciones sobre los nuevos productos que se desarrollan, haciendo un *click*, la plataforma web presenta y explica como cada uno hace a un nuevo producto, contribuyendo en el posicionamiento del mismo haciendo común y visible los eslabones en los cuales cada uno de los empleados contribuirá para alcanzar los objetivos propuestos en la estrategia de negocio.

Estos ejemplos van más allá de los videos institucionales tradicionales en los cuales la interacción es reducida ya que no presentan un espacio de manipulación, por medio de la

digitalización las auditorias se enriquecen ya que no solo se conocería que mensaje tiene un alto nivel de recordación, sino cual es el aspecto de la compañía que llama la atención de su cliente interno, teniendo otro tipo de retroalimentación.

Las carteleras digitales son una herramienta que han sabido utilizar las multinacionales para presentar innovación en cuanto a comunicación interna, la presencia de pantallas en los pasillos de las oficinas reemplazando al papel es un paso representativo para conseguir una comunicación digital integrada. La importancia de estas carteleras recae en la practicidad y la capacidad de alcance que tienen en lugares como las plantas, en donde los empleados no tienen acceso directo a una computadora ni a las comunicaciones enviadas por este medio. Teniendo en cuenta esto, las carteleras digitales tienen la función de ser medio principal y soporte dentro de las organizaciones, concretamente en lugares en donde los medios digitales no hacen parte de la cotidianidad del trabajo. Su éxito radica en la ubicación estratégica que tengan, enviando mensajes cortos que dejen claro el concepto de la comunicación que habitualmente apela a la parte visual, teniendo en cuenta que es una herramienta audio visual, la forma de integrar el sonido a las comunicaciones dentro de las carteleras sería generador de identidad e imagen auditiva, logrando recrear una relación interpersonal entre quienes escuchan y quienes emiten la comunicación, es decir entre público interno y empresa.

Si bien las computadoras y la televisión han acompañado a la humanidad décadas atrás, no deja de ser innovador el inicio de una comunicación digital, por lo tanto generar una comunicación por medio de estas dos herramientas facilita el entendimiento de las diferentes generaciones que conviven dentro de la multinacional, elemento que se complejiza con los celulares y las tabletas móviles, si bien hacen parte del día a día, la utilización en comunicación interna es novedosa y con poca exploración por parte de las multinacionales que no hacen parte exclusivamente al rubro tecnológico. Es por esto que la integración de estas herramientas digitales debe ser segmentado ya que no todo el

público interno de una compañía tiene acceso directo a ellos. Bajo esta premisa es acertado señalar que las comunicaciones realizadas por las multinacionales requieren de un conocimiento previo de su público, deben contener mensajes y conceptos que abarquen la identidad y la estrategia de negocio con herramientas que se adapten a quienes van a ser dirigidas, recordando que el proceso de comunicación es eficaz en el momento en que se llega al receptor por medio del canal y la herramienta correcta manejando sus códigos.

#### **5.5.1. ¿cómo adaptar el mensaje?**

Ante las tecnologías digitales de comunicación, el mensaje es adaptado dependiendo de la tecnología que sea utilizada, cada herramienta o canal digital tiene su propio lenguaje que se debe adaptar visualmente, transmitiendo un mensaje desde la oralidad, por medio de dispositivos auditivos, hasta la adaptación de los textos ante una tecnología incipiente en el continente como lo es el *Near Field Communication*, “es una comunicación de corto alcance inalámbrico, es una tecnología que permite el uso de teléfonos móviles basada en la interacción” (Minna, Toumo, 2009).

Por lo tanto dependiendo del concepto del mensaje que se desea transmitir, la multinacional se verá obligada a innovar en la forma en la cual adapta ese mensaje a diversos medios digitales y al público al que va dirigido.

Un tema que cobra importancia, es la disposición que se logre generar en el público interno a la comunicación digital integrada, esta disposición solo puede ser tratada a través de la comunicación que, como se ha repetido en diversas ocasiones, acompaña a todo cambio que se lleve a cabo dentro de las organizaciones; el público informado suele ser flexible ante los cambios y logra entenderlos como un proceso que no es sinónimo de conflicto “las organizaciones han de ser capaces de resistir los embates del entorno, adaptarse rápidamente al mismo y avanzar de forma creativa (...), anticipando necesidades y aprovechando oportunidades” (Redorta, 2012).

### **5.5.2. La televisión**

La incursión de la televisión en la comunicación interna genera un alto nivel de interacción, que incluso pueden llegar a desplazar herramientas tradicionales de comunicación interna como lo son las carteleras. El desafío de un mensaje audiovisual es una estrategia a tener en cuenta en lugares donde el acceso a computadoras sea escaso, podría ser la solución al aislamiento tecnológico en cuanto a comunicación.

Como bien se menciona en la integración de las 3 pantallas las carteleras digitales son la forma concreta en la cual la televisión ha incursionado en la comunicación interna por medio de pantallas que se ubican en los pasillos de las compañías, este elemento conocido y utilizado por todas las generaciones que conviven dentro de las organizaciones, representa la integración de las mismas bajo un mismo lenguaje, por lo tanto la trasmisión de la estrategia de negocio por medio de las pantallas o carteleras digitales integra un lenguaje común en la organización que combinada con la característica auditiva e innovadora que la tecnología tiene al servicio de las pantallas representa un compromiso que se deriva en una ilusión de comunicación interpersonal, si bien el *feedback* no pasa por un lugar formal inmediato, la exposición constante a comunicaciones y anuncios, hace parte del proceso de comunicación la respuesta inmediata que se obtiene cuando el público interno está expuesto a este.

### **5.5.3. La computadora**

Las computadoras representan el medio digital por excelencia, el mensaje adaptado correctamente y de forma innovadora y creativa en donde el público interno más que leer información interactúe y se lleve a cabo un proceso de comunicación, genera fidelización y compromiso. Puntualmente internet es el encargado de generar estos elementos, en donde, además se genere una conversación entre la organización y empleado.

El mensaje adaptado a internet varía dependiendo de la herramienta web de la cual sea partidaria la empresa, que en cada caso e industria se modifica según el objetivo del negocio. Es importante reconocer que las herramientas digitales utilizadas tienen que estar alineadas con la finalidad del negocio, es decir que exista una coherencia entre la razón de ser del negocio y el proceso de comunicación, en este caso concreto las herramientas y canales que se utilicen en el momento de emitir comunicaciones corporativas.

Internet proporciona la dualidad de ser una herramienta formal e informal, en donde la informalidad es la característica que enriquece la retroalimentación cuando son emitidos mensajes sobre nuevos productos o servicios que encarara la multinacional, por lo tanto el concepto del mensaje debe ser claro esquivando lugares que se presten a la confusión o al no entendimiento. Así mismo, internet es una herramienta volátil que se presta a la distracción, por lo tanto la creatividad en los mensajes y la forma de transmitirlos debe ser un punto a considerar cuando se va a utilizar esta herramienta para transmitir cultura organizacional.

Generar campañas a través de internet motivan ya que la difusión que conlleva esta herramienta es veloz y efectiva, el voz a voz circula eficazmente logrando que todos los públicos de la multinacional entienda y se haga participe del mensaje propagado, por medio de este medio digital se lograrían comunicaciones a favor del objetivo del negocio haciendo a todos partícipes de una estrategia planteada de la cual cada uno tiene algo que aportar desde su lugar de trabajo.

#### **5.5.4. Dispositivos móviles (tablets y celulares)**

Las ventajas de los celulares de última generación es un lugar que podría ser aprovechado, verlo como una oportunidad dentro de las estrategias y planes de

comunicación, la inmediatez que representan los dispositivos móviles con todos los avances tecnológicos, es visto como una fortaleza de la comunicación.

Además de ser aparatos con los que las personas se relacionan en todo momento, brindan ventajas como el caso ejemplo de la empresa *Best buy*, en donde la unión de la tecnología móvil a favor del objetivo del negocio tuvo repercusiones inmediatas en la rentabilidad de la empresa.

Las estrategias de comunicación con dispositivos móviles genera un alto nivel de interacción, dentro de la comunicación interna se propone utilizarlos con planes de lanzamientos, aprovechando así tecnologías implantadas en el continente como los QR Code, código de respuesta rápida, “módulos para almacenar información en una matriz de puntos o un código de barras bidimensional” (Minna, Toumo, 2009). Teniendo así el público interno un nivel de participación alto que incluye la interacción con las nuevas estrategias de negocio de las que hace parte la compañía.

#### **5.6. El desafío: integrar dándole un sentido al trabajo. Consecución de los objetivos organizacionales.**

Reconocer que el sentido al trabajo es el principal activo de acción del público interno, por lo tanto lograr la integración se convierte en el desafío a gestionar para que la empresa se mantenga competitiva y en una escuela de talentos que en un futuro se traducirá en el éxito de la organización.

“Si la maquina fue el centro en el pasado, fruto de la misma concepción mecanicista de la empresa y de los avances tecnológicos, hoy el debate gira en torno a las personas, el capital social” (Rodarte, 2012).

La ventaja competitiva no se centra en la tecnología, esta, está dada por los recursos humanos con los que cuenta la organización para llevar a cabo sus estrategias y conseguir los objetivos que se deriven en rentabilidad económica, pero la necesidad humana recae en la tecnología, por lo tanto darle un sentido al trabajo va mas allá de



presentar un futuro económico viable, el sentido al trabajo se logra cuando la organización alcanza las necesidades de su público interno, las adelanta, supera y las alinea a los objetivos organizacionales, es decir se basa en la gestión humana para llegar a conseguir el éxito lucrativo que la mantendrá vigente, cuestión que repercute en el posicionamiento de la imagen y consecutivamente una favorable reputación.

La comunicación es tomada como la respuesta para la gestión humana, que acompaña cada uno de los procesos operativos y los potencia cuando está planeada estratégicamente a favor del objetivo del negocio, cumpliendo así su función de acompañar la consecución de los objetivos organizacionales lucrativos, de identidad e imagen, cuestión que se traduce la rentabilidad de las empresas.

Si bien la integración del público interno es una de las funciones de la comunicación interna, la unión de tres variables: personas, comunicación digital, trabajando a favor del objetivo del negocio, representan la verdadera integración que logrará una sinergia organizacional, la comunicación interna, más que realizar una gestión humana trabaja, a partir de esta integración, en optimizar los procesos operativos, trabajando en conjunto y potenciando las actividades haciendo eficiente el desempeño de cada uno de sus colaboradores, por ende colaborando en la consecución de los objetivos organizacionales. Teniendo en cuenta esta condición, el sentido al trabajo trasciende, el compromiso y la fidelización son consecuencias de ello, logrando la poca rotación en el trabajo.

## **Conclusiones**

Las nuevas tecnologías han impactado y generado un cambio en los paradigmas empresariales, el impacto que sostienen las consecuencias de la globalización repercuten en el desarrollo económico y social en el cual conviven industrias y mercados, obligando a las empresas a gestionar sus recursos invirtiendo esfuerzos en establecer relaciones a largo plazo con sus públicos. Dicho vínculo es generado a través de la comunicación, paradójicamente la creciente era de las comunicaciones es contaminada por un sin número de información que repercute negativamente en la imagen de las organizaciones, sumándose a esto el alto grado de competitividad que proponen las economías de escala en donde hacen evidente la necesidad de gestionar los recursos humanos con los que cuentan las empresas.

Sin embargo la economía es el activo que mantiene en vigencia y relevancia a las compañías, que aunque conscientes de la importancia de los vínculos con sus públicos direccionan la mayoría de los recursos en sus clientes, pues son ellos quienes cualitativamente otorgan el liderazgo a las compañías, dejando escasa inversión económica y creativa a la comunicación interna. Teniendo en contexto a las grandes crisis económicas y políticas por las que el mundo atraviesa, las empresas multinacionales se han dado a la tarea de generar una imagen corporativa correcta, cuidándose de sus competidores y atrayendo nuevos y posibles consumidores. Aun así, conscientes de la necesidad rentable que requiere una multinacional para mantenerse activa encuentran un espacio en donde la gestión de la comunicación interna es necesaria para poder llevar a cabo los objetivos de la organización.

El público interno de una organización se encuentra expuesto a diversas comunicaciones dirigidas, esto en consecuencia de la publicidad y el consumo de marcas fuera del espacio laboral, por ende encuentra una necesidad de segmentación y comunicación dirigida en donde la empresa de la cual hace parte, identifique a los empleados como individuos con características diferentes, sea innovador en cuanto a su comunicación

corporativa y sobre todo que le dé un sentido al trabajo que realiza. Correctamente se ha segmentado a este público generacionalmente, cuestión que colabora en el entendimiento y conocimiento del público interno, pero aun así existe un quiebre en la comunicación interna ya que no cuentan con comunicaciones dirigidas a su público objetivo, por lo tanto el proceso de comunicación básico queda anulado en el momento en el que el empleado no se siente parte de la comunicación, lo único que lo identifica es el lugar de trabajo, no lo que la empresa le comunica. El autor evidencia las ventajas que las comunicaciones dirigidas tienen sobre los públicos objetivos, en donde la consecuencia es la fidelización y la imagen positiva, lograr una segmentación adecuada que diferencie e individualice al público interno es una necesidad latente en las organizaciones, viendo a los medios digitales como posibles canales o herramientas que ayudan a la segmentación adaptando los mensajes a los diferentes públicos que se encuentran en la organización.

La necesidad de segmentación y comunicaciones dirigidas en comunicación interna es un tema escasamente tratado en la disciplina de las Relaciones Públicas, si bien la segmentación interna es evidente en el organigrama de las empresas, son recientes los autores que proponen una segmentación basada en la forma de pensar y de desarrollo profesional del público interno dentro de las organizaciones, las generaciones, cuestión que contribuye a reorganizar la comunicación y hacer una correcta segmentación, que se derive en la adaptación de mensajes y herramientas que estén acorde con los aspectos psicológicos y culturales a los cuales pertenece.

El nivel de interacción se traduce en el interés de la empresa hacia el público interno, dándole espacio al diálogo directo haciéndolos parte de un objetivo común. Las herramientas de comunicación interna deben ser correctamente gestionadas para crear una sensación de liderazgo de la compañía ante sus empleados, en donde el valor cuantitativo característico de todas las multinacionales, el lucro, se vea subyugado por la relación interpersonal que se genera a través de lo que la empresa dice.

Si bien la comunicación interna ha sido considerada como una función integradora del público interno de las empresas y generador de una imagen positiva de la compañía, se ha volcado también, como principal activo en la optimización de los procesos que se llevan a cabo dentro de las organizaciones, ya que la transmisión de una estrategia de negocio que incluya al público interno, alinea objetivos profesionales con los corporativos. Las estrategias de negocio transmitidas a través de la comunicación interna garantizan coherencia entre la identidad y el objetivo del negocio, logrando un objetivo común que sobrepasa la necesidad de lucro por la cual fue creada la compañía. Aun así la optimización de los procesos repercute directamente en la consecución de los objetivos corporativos. La interacción hace parte del proceso de comunicación, la posibilidad de encontrar un espacio en donde la compañía y el público interno tengan una relación semejante a la interpersonal, en donde el diálogo y la interacción entre ambos sea de ida y vuelta compromete aun mas al volátil público interno.

La comunicación interna tiene una función integradora, en el proceso del Proyecto de graduación se destacó la función integradora de la misma bajo los parámetros de la integración de tres variables: personas, comunicación digital, trabajando a favor del objetivo del negocio, logrando una sinergia organizacional, la comunicación interna, más que realizar una gestión humana trabaja, a partir de esta integración, en optimizar los procesos operativos, trabajando en conjunto y potenciando las actividades haciendo eficiente el desempeño de cada uno de sus colaboradores, por ende colaborando en la consecución de los objetivos organizacionales.

Teniendo en cuenta lo anterior se puede concluir que la comunicación interna no debe ser solo analizada como una estrategia de integración o función de la comunicación corporativa que se encarga de trabajar en función de la imagen y la identidad de las organizaciones. Las empresas, además, llevan a cabo una estrategia de comunicación interna para optimizar sus procesos y mantenerse vigente, con la intención de mejorar su posición competitiva en el mercado a partir de la retención de talentos mediante

novedosas estrategias que tengan como pilar la tecnología, teniendo a la comunicación interna trabajando a favor del objetivo del negocio.

En las empresas tradicionalmente los cambios y las innovaciones surgen a partir de una investigación realizada por los directivos, las oportunidades surgen como un plan estratégico aprobado desde lo más alto del organigrama que tiene como elemento principal la competencia derrotando a quienes hacen parte de un mismo mercado, la sinergia de la comunicacional digital propone encontrar oportunidades que potencien las estrategias del negocio a partir de la interacción con el público interno, pues el capital social es el activo a gestionar, optimizando las operaciones corporativas y sobretodo no escatimando en buscar a tiempo nuevas oportunidades y adelantarse a las necesidades. Esta forma de ver el negocio rompe con modelos tradicionales, en donde es indispensable estar por encima del competidor pero adelantarse en la búsqueda de oportunidades y necesidades que presenta el mercado, es labor de la gestión humana, por lo tanto la comunicación digital, que es una necesidad latente en los seres humanos gracias al contexto en el se encuentra, trabaja en conjunto de forma eficiente para cumplir y potenciar los objetivos del negocio, teniendo como principal aliada a la interacción con el público interno que son quienes hacen a la organización.

La comunicación interna digital se adapta a diferentes organizaciones, especialmente se encuentra una necesidad en organizaciones no gubernamentales en mantener a sus colaboradores informados bajo un plan de comunicación que gracias a la falencia, en muchas ocasiones, de un lugar físico de encuentro no logran integrar bajo un mismo discurso, perdiendo muchas veces el contacto, por lo tanto la comunicación interna digital surge como una herramienta a gestionar que proporciona a estas entidades la oportunidad de realizar estrategias de comunicación que capten la atención de quienes trabajan para ellos sin la necesidad de un espacio físico para realizar encuentros y transmitir mensajes.

En este caso concreto internet y los aparatos móviles serian las herramientas de uso en donde la tecnología le permite a las ONG brindar comunicaciones que colaboren al objetivo final, la colaboración y ayuda solidaria de quienes voluntariamente trabajan para ellos.

## Lista de referencias bibliográficas

Aicher, O. (1978). *Analogico y digital*. Barcelona: Gustavo Gill.

Bauman, Z. (1998). *La globalización, consecuencias humanas*. Polity Press asociado con Blackwell Publishers. Disponible en el modulo de Ciencias económicas y políticas de la docente Irene Scaletzky.

BBCmundo.com. (septiembre 2010). *Las pantallas de la revolución*. [Diario en línea].

Disponible en :<http://www.eluniverso.com/2012/11/05/1/1431/las-pantallasde-revolucion-empiezaexpansion-mundo.html>

Black, S. (1998). *ABC de las relaciones públicas: todos los secretos y fundamentos de las relaciones públicas, con ejemplos reales*. Barcelona: Gestión 2000

Bonilla, Carlos (1998). *La comunicación: Función básica de las Relaciones Públicas*.

México DF.: Editorial Trillas

Brandolini, A (1992). *Comunicación y Organización*. Barcelona: Paidós.

Carvajal, S. Revista mercado (mayo 2012). *Un tema que escala en la agenda del management Comunicación interna, una herramienta clave*. [Revista en línea].

Disponible en:

[http://www.mercado.com.ar/archivo\\_notas\\_revista.php?id\\_edicion=1130&id=9](http://www.mercado.com.ar/archivo_notas_revista.php?id_edicion=1130&id=9)

Costa, J. (2009). *El DirCom hoy. Dirección y Gestión de la Comunicación en la nueva economía*. (1ª Ed.). Barcelona: Costa Punto Com Editor

Etkin, J. y Schvarstein, L. (1997). *Identidad de las organizaciones. Invariancia y cambio*.

Buenos Aires. Paidós. Disponible en el modulo de Imagen empresarial del docente CarlosRaúl Castro.

Kotler, P. (1993). *Dirección de Mercadotecnia*. México D.F.: Prentice-Hall. Disponible en el

modulo de comercialización I del profesor Gabriel González Vilchez.

LIBAERT, T (2005). *El plan de comunicación organizacional: cómo definir la estrategia de comunicación*. México D.F.: Limusa

Martson, John. (1998). *Relaciones públicas modernas*. México D.F.: McGraw-Hill

Mattelart, A y Mattelart, M (1997). *Historia de las teorías de la comunicación*. Barcelona: Paidós.

Mattelart, A (1996). *La invención de la comunicación*. Barcelona: Editorial Siglo XXI.

Molinari, P. (2011). *Turbulencia generacional*. Buenos Aires: Temas

Negroponte, N. (1995). *El mundo digital*. Barcelona: Ediciones B, S.A.

Redorta, J (2012). *No más conflictos: cómo resolver tensiones, diferencias y problemas en*

*las organizaciones*. Buenos Aires: Paidós.

Revista mercado (2012, mayo). *Un tema que escala en la agenda del management*

*Comunicación interna, una herramienta clave*. [Revista en línea]. Disponible en:

[http://www.mercado.com.ar/archivo\\_notas\\_revista.php?id\\_edicion=1130&id=9](http://www.mercado.com.ar/archivo_notas_revista.php?id_edicion=1130&id=9)

Ritter, Michael. (2008). *Cultura organizacional*. Buenos Aires: La Crujía.

Scheinsohn, D (1997). *Más allá de la imagen corporativa. Como crear valor a través de la*

*comunicación estratégica*. Editorial Macchi. Citado en: Brandolini, A y González Frígoli, M.

(2008). *Comunicación interna: claves para una gestión exitosa*. Argentina: La Crujía.

Toumo, T y Minna, I. (2009). *Touch the future with a smart touch*. Helsinki: Prima Oy.

Watzlawick, P, Beavin, J y Jackson, D. (1985). *Teoría de la comunicación humana*.

Barcelona:

Editorial Herder. Disponible en: [http://primeravocal.org/wp-](http://primeravocal.org/wp-content/uploads/2011/05/Watzlawick-Paul-Teoria-De-La-Comunicacion-Humana3.pdf)

[content/uploads/2011/05/Watzlawick-Paul-Teoria-De-La-Comunicacion-Humana3.pdf](http://primeravocal.org/wp-content/uploads/2011/05/Watzlawick-Paul-Teoria-De-La-Comunicacion-Humana3.pdf)

Wilcox, D., Cameron, G. y Xifra, J. (2006). *Relaciones Públicas. Estrategias y Tácticas* (8ª

ed.) Madrid: Pearson Educación.



## Bibliografía

Aicher, O. (1978). *Analogico y digital*. Barcelona: Gustavo Gill.

Barquero, Daniel y Barquero, Mario (1996). *El libro de Oro de las Relaciones Públicas*.

Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Bauman, Z. (1998). *La globalización, consecuencias humanas*. Polity Press asociado con Blackwell Publishers. Disponible en el modulo de Ciencias económicas y políticas de la docente Irene Scaletzky.

BBCmundo.com. (septiembre 2010). *Las pantallas de la revolución*. [Diario en línea].

Disponible en :<http://www.eluniverso.com/2012/11/05/1/1431/las-pantallasde-revolucion->

[empiezaexpansion-mundo.html](http://www.eluniverso.com/2012/11/05/1/1431/las-pantallasde-revolucion-empiezaexpansion-mundo.html)

Black, S. (1998). *ABC de las relaciones públicas: todos los secretos y fundamentos de las relaciones públicas, con ejemplos reales*. Barcelona: Gestión 2000.

Brandolini, A y González Frígoli, M. (2008). *Comunicación interna: claves para una gestión exitosa*. Argentina: La Crujía.

Bonilla, Carlos (1998). *La comunicación: Función básica de las Relaciones Públicas*.

México DF.: Editorial Trillas

Carvajal, S. Revista mercado (mayo 2012). *Un tema que escala en la agenda del management Comunicación interna, una herramienta clave*. [Revista en línea]. Disponible

en: [http://www.mercado.com.ar/archivo\\_notas\\_revista.php?id\\_edicion=1130&id=9](http://www.mercado.com.ar/archivo_notas_revista.php?id_edicion=1130&id=9)

Costa, J. (2009). *El DirCom hoy. Dirección y Gestión de la Comunicación en la nueva economía*. (1ª Ed.). Barcelona: Costa Punto Com Editor.

Costa, J. (2009). *Branding corporativo: fundamentos para la gestión estratégica de la*

*identidad corporativa*. Santiago de Chile: Libros de la Empresa. [libro en línea].

Etkin, J. y Schvarstein, L. (1997). *Identidad de las organizaciones. Invariancia y cambio*. Paidós. Disponible en el modulo de Imagen empresarial del docente Carlos Raúl Castro.

Kotler, P. (1993). *Dirección de Mercadotecnia*. México D.F.: Prentice-Hall. Disponible en el

modulo de comercialización I del profesor Gabriel González Vilchez.

LIBAERT, T (2005). *El plan de comunicación organizacional: cómo definir la estrategia de comunicación*. México D.F.: Limusa

Martson, John. (1998). *Relaciones públicas modernas*. México D.F.: McGraw-Hill

Mattelart, A y Mattelart, M (1997). *Historia de las teorías de la comunicación*. Barcelona:

Paidós.

Mattelart, A (1996). *La invención de la comunicación*. Barcelona: Editorial Siglo XXI

Martson, John. (1998). *Relaciones públicas modernas*. México D.F.: McGraw-Hill

Molinari, P. (2011). *Turbulencia generacional*. Buenos Aires: Temas

Negroponte, N. (1995). *El mundo digital*. Barcelona: Ediciones B, S.A.

Redorta, J (2012). *No más conflictos: cómo resolver tensiones, diferencias y problemas en*

*las organizaciones*. Buenos Aires: Paidós.

Revista mercado (2012, mayo). *Un tema que escala en la agenda del management*

*Comunicación interna, una herramienta clave*. [Revista en línea]. Disponible en:

[http://www.mercado.com.ar/archivo\\_nota\\_revista.php?id\\_edicion=1130&id=9](http://www.mercado.com.ar/archivo_nota_revista.php?id_edicion=1130&id=9)

Ritter, Michael. (2008). *Cultura organizacional*. Buenos Aires: La Crujía.

Scheinsohn, D (1997). *Más allá de la imagen corporativa. Como crear valor a través de la*

*comunicación estratégica*. Editorial Macchi. Citado en: Brandolini, A y González Frígoli, M.

(2008). *Comunicación interna: claves para una gestión exitosa*. Argentina: La Crujía

Toumo, T y Minna, I. (2009). *Touch the future with a smart touch*. Helsinki: Prima Oy

Watzlawick, P, Beavin, J y Jackson, D. (1985). *Teoría de la comunicación humana*.

Barcelona:

Editorial Herder. Disponible en: <http://primeravocal.org/wp-content/uploads/2011/05/Watzlawick-Paul-Teoria-De-La-Comunicacion-Humana3.pdf>

Wilcox, D., Cameron, G. y Xifra, J. (2006). *Relaciones Públicas. Estrategias y Tácticas* (8ª

ed.) Madrid: Pearson Educación.