



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED  
ILUMNO

# RELACIONES PÚBLICAS INTERNAS



San Marcos

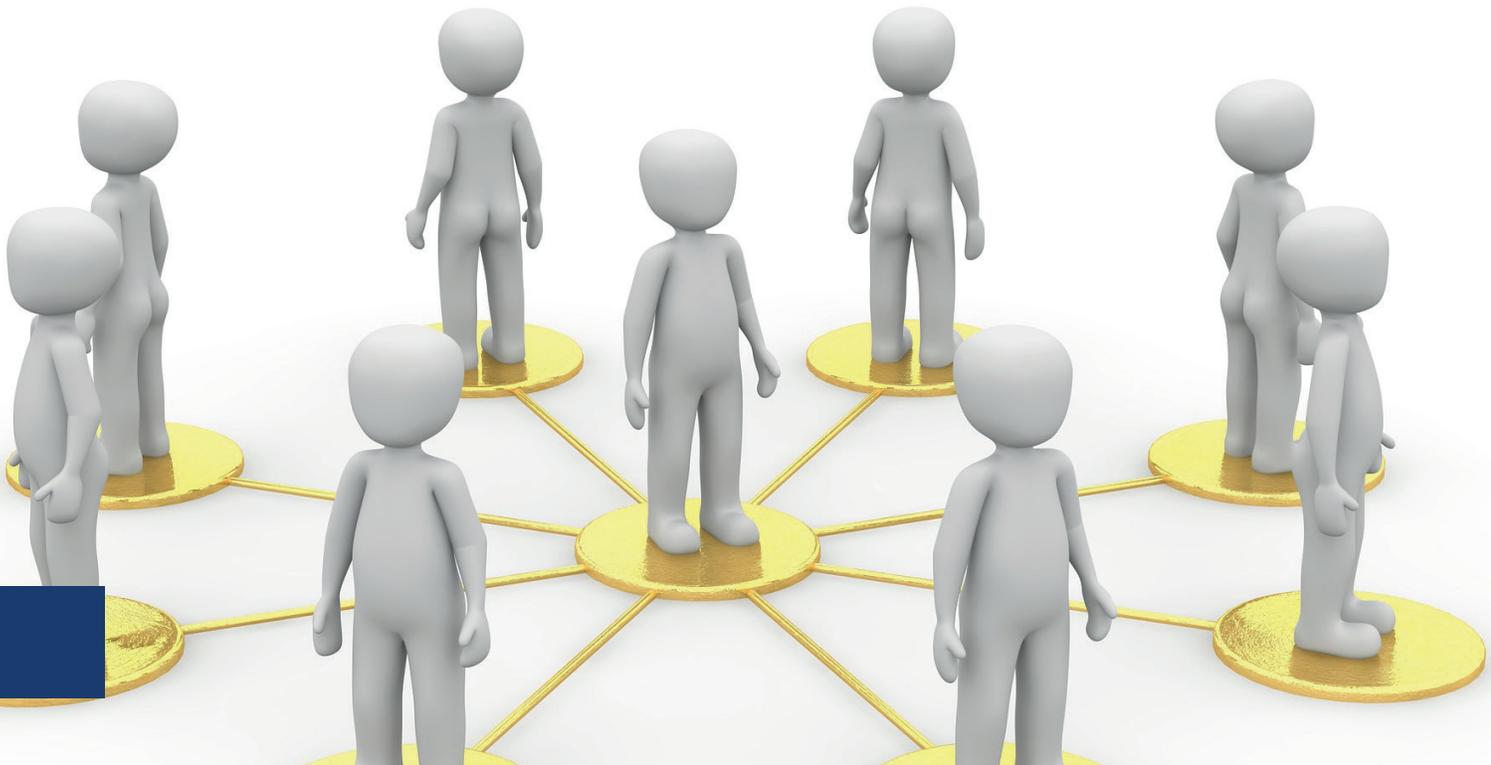
MIEMBRO DE LA RED  
**ILUMNO**

# RELACIONES PÚBLICAS INTERNAS

## IMPORTANCIA DE LAS RELACIONES PÚBLICAS INTERNAS

Una razón importante de la gestión de las Relaciones Públicas al interior de la organización es que difícilmente se pueda pensar en una política hacia el exterior de la institución si antes no se ordenó la casa por dentro. Esta máxima de la disciplina encuentra su fundamento en las relaciones humanas como el tronco matriz con base en las Relaciones Públicas. En este escenario, nada más importante que el capital humano de una organización y desde la disciplina se trabaja entonces de manera mancomunada con otras áreas en función de lograr el equilibrio y la armonía de todas las acciones al interior de la organización. El sistema de comunicación se convierte en un factor importante para el funcionamiento armónico de los todos los grupos sociales, y esto resulta fundamental para la interacción humana y el mantenimiento de la estructura organizacional.

La comunicación interna es clave cuando se trata de transmitir valores, cultura, objetivos y hasta la misión de la empresa. Favorece la coordinación y asignación de las distintas actividades y labores propias de cada puesto de trabajo, posibilita la obtención de información, su difusión, la elaboración y transmisión de planes, programas, informes, ideas, etc. convirtiéndose de este modo en un eslabón de los distintos niveles de la organización.



La gestión de la comunicación interna puede reportar grandes beneficios para la empresa, teniendo en cuenta que los empleados actúan como importantes agentes transmisores de imagen y diversos estímulos, es decir que, si ellos creen en su trabajo, confían en la organización, se sienten contenidos y representados, son los que mejor transmitan y proyecten una imagen positiva de la organización.

Trabajar profesionalmente la comunicación interna de una organización requiere de un conocimiento del empleado, el cual se constituye en el destinatario de los mensajes emitidos y esa comunicación debe entonces hacer hincapié en temas

que se sean de su importancia y que reflejen claramente los valores y principios de la organización, teniendo siempre presente que ese empleado constituye una voz hacia el exterior de la organización.

**LA COMUNICACIÓN INTERNA NO SÓLO SIRVE PARA REDUCIR LOS NIVELES DE CONFLICTIVIDAD, AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD E INCREMENTAR LA EFICACIA, SINO TAMBIÉN PARA FACILITAR EL AFLORAMIENTO DE DIVERSAS OPINIONES, ENFOQUES Y PUNTOS DE VISTA**

En una empresa concebida como sistema, la comunicación interna adquiere una importancia decisiva y relevante, ya que no sólo sirve para reducir los niveles de conflictividad, aumentar la productividad e incre-

mentar la eficacia, sino también para facilitar el afloramiento de diversas opiniones, enfoques y puntos de vista de una misma realidad.

En las relaciones públicas internas la cultura organizacional es fundamental para trabajar sobre los vínculos de los miembros de la organización y sobre la construcción histórica de la organización. Este conocimiento puede convertirse en una herramienta importante y eficaz para la interpretación de la existencia y del comportamiento que tienen todas las personas que conforman la entidad; también aporta agudeza para comprender los procesos propios del ciclo de vida que se manifiestan en la introducción, crecimiento, madurez y declinación de la empresa en su operatoria en el mercado a través del tiempo. Allaire y Firsirotu (1984) sostienen que las instituciones no solo son creaciones sociales de las personas, sino también agentes creadores de significados.





San Marcos

MIEMBRO DE LA RED  
**ILUMNO**

La cultura como una materia viviente es utilizada de forma diferente por cada empleado y transformada por ellos durante el proceso de decodificación de los acontecimientos, hechos y sucesos que se dan día a día en la organización. En este orden se puede decir que la cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias y presunciones que sirven a los integrantes de la organización para brindar significados a las acciones que cotidianamente se realizan, y también para establecer parámetros de actuación sobre la forma en la que se deben hacer las cosas.

El relacionista público debe trabajar sobre este material que aporta la cultura organizacional, ya que permite conocer las relaciones entre los miembros de la organización y en que están basadas. Además, la cultura organizacional brinda los marcos de referencia para la interpretación de las experiencias que al interior se viven y orientan las acciones de los sujetos. Este sentido que se da a las situaciones permite una explicación y ofrece a los miembros de la institución construir una perspectiva histórica y una visión de su identidad.

La cultura organizacional debe ser para el profesional de las relaciones públicas una herramienta estratégica de trabajo con los diferentes integrantes de la institución, ya sea a nivel jerárquico, como a otros niveles. Para ello debe conocer, manejar y encauzar algunos de los aspectos más incontrolables de la organización que son las creencias, prejuicios y los valores de las personas.



La dirección y la forma en que las jerarquías superiores buscan, adquieren y ejercen el poder tiene estrecha relación con la manera en que la organización ejerce el control ideológico en la empresa. La difusión, la circulación de la información y la comunicación, que se da en la organización conllevan beneficios para los miembros, los cuales a partir de esto pueden trabajar, modelar y comprender la cultura, muchas veces en función de los intereses de otros grupos. Cuando la información que se disemina por medio de los canales de comunicación responde a los intereses de algunos grupos y no en función del interés general o de la organización, la situación puede verse como una manipulación. Esta actitud arbitraria no hace más que encauzar las significaciones en determinado sentido, invirtiendo el sentido natural que debe darse con una construcción de los participantes libre de condicionamientos.

Aquí es donde el relacionista debe trabajar sobre todo los conceptos de saber, pensar y de construcción de realidades y significados que se producen en cada uno de los niveles de la organización; para que no se genere en su interior una contracultura. Estar atento, conocer, investigar y proponer lineamientos para la conformación de una cultura no significa manipular y pretender que todos los miembros piensen o experimenten según los intereses de algunos sectores particulares que no se corresponden con la misión y visión de la organización como una entidad global que va más allá de las personas que la conforman en un determinado momento.

La comunicación sirve por un lado para obtener información, conocer y comprender sobre el comportamiento del personal, y para establecer un proceso de diálogo y retroalimentación. Pretender que la comunicación sea bidireccional y comprenda a las personas como receptores y emisores permite establecer las bases de un ambiente donde la libertad de expresión es un pilar fundamental en la construcción cultural de la realidad y significados

que experimentan los miembros de la empresa. Crear un contexto y proponer situaciones culturales donde se manifieste el valor que tiene la circulación de la información, es una forma de intervenir en la eficacia del proceso de toma de decisiones. Elegir entre distintas alternativas contando con la información auténtica, completa y fidedigna siempre reduce los riesgos que acarrea naturalmente una elección de este tipo.





San Marcos

MIEMBRO DE LA RED  
**ILUMNO**

**LA PLANIFICACIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA CONSISTE EN IMPLEMENTAR UNA SERIE DE VARIABLES DE COMUNICACIÓN COMO ELEMENTOS COMUNES QUE INTERVIENEN EN TODO PROCESO COMUNICACIONAL POR MEDIO DE UN CONJUNTO DE PROGRAMAS COHERENTES E INTEGRADOS**

## **EL PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA**

La planificación de la comunicación interna consiste en implementar, según la estrategia, una serie de variables de comunicación como elementos comunes que intervienen en todo proceso comunicacional por medio de un conjunto de programas coherentes e integrados.

En términos generales, el plan de comunicación interna persigue los siguientes objetivos:

- » En el marco de la gestión estratégica de la comunicación, apuntar las líneas estratégicas que permitan transmitir la realidad de la política global a los públicos.
- » Establecer un conjunto de programas coherentes que incluyan cada uno de los circuitos de comunicación transversal, haciendo la comunicación más ágil y adecuada a las necesidades de la organización.
- » Evaluar la cultura de la organización. No se trata de una acción puntual sino de mejorar la gestión y la imagen externa e interna del servicio.
- » Formular e implementar una estrategia de comunicación articulada de acuerdo con la realidad del día a día que, muchas veces, en las organizaciones, debe adaptarse a los cambios constantes impuestos por el entorno externo.
- » Mantener el peso de la estructura, misión, cultura institucional, etc.

La gestión de la comunicación interna debe conseguir la credibilidad del discurso interno, favoreciendo que los mensajes lleguen a través de las acciones de comunicación transversal con plena coherencia, significación y notoriedad a los públicos internos, para que estos puedan comprender la marcha de los servicios ofrecidos y los retos de su organización. Los sistemas de comunicación interna como procesos o sistemas, circuitos y acciones, están subordinadas absolutamente a los objetivos, planes y proyectos que emergen de la estrategia de la organización.



Tradicionalmente, se ha considerado que los sistemas de la comunicación interna pueden ser formales e informales. En esta visión la comunicación formal representa los componentes explícitos y planificados de la organización, la misión, las políticas y los valores. Este sistema, si no proporciona la información necesaria provoca rumores al no recoger completamente las necesidades de información de los empleados.

Una de las funciones de la unidad de comunicación interna es establecer un dispositivo específico, riguroso y planificado, que sistematice la complejidad que presentan los múltiples canales, circuitos y acciones que con objetivos diferenciados vehiculan un número infinito de mensajes que emergen en todas direcciones, que provienen de emisores distintos con estrategias y tácticas que se superponen, son variables y tienen públicos distintos.

Ello significa racionalizar con coherencia y significación los sistemas de comunicación formales, analizar sus circuitos, diferenciar el contenido de los mensajes en el funcionamiento real de cada nivel operativo. Para diseñar y aplicar la sistemática del itinerario de las acciones de comunicación en cada circuito se debe seguir el mensaje a través de las diversas áreas o departamentos implicados: ¿cómo se produce la alimentación del mensaje en cada departamento?, ¿qué relaciones directas o indirectas se establecen?, ¿qué posibles recesos se producen en la alimentación de la información? y ¿cómo se modifican si hay cambios fiables?



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED  
**ILUMNO**

Los empleados constituyen el primer público de la organización y son los que entran en contacto directo con los clientes y usuarios, a los que transmiten sus motivaciones, convicciones y sus expectativas en cuanto a los objetivos estratégicos de la organización. A menudo, en la realidad, la comunicación interna está a la cola de las funciones de la organización y existe una verdadera dificultad en diseñar y aplicar un modelo de comunicación interna que integre realmente a todo el personal de la organización. Pero la comunicación con los empleados es un proceso de gran importancia. Cada vez más se concibe como un proceso vital y eficaz para fomentar el aprendizaje, el cambio y la mejora de la organización.

Para ello los empleados necesitan:

- » Conocer su organización
- » Intercambio y diálogo
- » Conocer las perspectivas de futuro
- » Reconocimiento y valorización

Los puntos anteriores tienen sus acciones de comunicación:

- » Intercambiar para favorecer la escucha y el diálogo
- » Explicar para construir referencias
- » Valorar para motivar
- » Informar para desarrollar el conocimiento

El empleado por su parte, debe tener la actitud para obtener información: del contenido y las funciones del puesto de trabajo, retribución, promoción, formación, posibilidades de desarrollo profesional, las políticas de dirección y de gestión, las prioridades del negocio, etc.



En realidad, la participación de los empleados por medio de opiniones y sugerencias funciona si reciben previamente la información. Para ello las organizaciones deben:

- » Integrar la comunicación en el proceso de gestión
- » Legitimar y reconocer los planes y acciones que se realicen
- » Dotar de un presupuesto adecuado a la comunicación interna
- » Conocer y participar activamente en la estrategia y las acciones de comunicación
- » Potenciar que todos los empleados están informados siguiendo la estructura de la organización
- » Potenciar la formación en comunicación de todos los equipos

**ORGANIZAR UNA POLÍTICA DE FORMACIÓN CONTINUA DE LOS EMPLEADOS FAVORECE LA DINÁMICA DE GRUPOS, LA DIRECCIÓN DE EQUIPOS, SE POTENCIA E IMPULSA EL PROCESO DE FORMACIÓN PROFESIONAL INDIVIDUAL**

Organizar una política de formación continua de los empleados favorece la dinámica de grupos, la dirección de equipos, se potencia e impulsa el proceso de formación profesional individual, que se convierte en satisfacción y en rentabilidad de los empleados.

Para elaborar un plan de comunicación interna es necesario, según el sitio web <http://talentosreunidos.com/2013/09/17/plan-estrategico-de-comunicacion-interna/>, seguir algunas etapas coherentes y sistemáticas que ayuden a la labor. Las etapas se presentan a continuación:



### **Etapa 1**

**Documentación:** es necesario preguntarse aquí ¿Qué documentos se van a necesitar y que información se requiere recopilar antes de establecer los objetivos del plan? Es indispensable que el equipo de trabajo asignado en el diseño del plan estratégico de comunicación interna revise los siguientes documentos:

- » El informe de evaluación de desempeño de los colaboradores.
- » Los resultados del estudio de clima interno.
- » El manual de normas de la identidad visual de la empresa.
- » El plan estratégico de la empresa.

Estos documentos servirán de punto de partida para conocer con detalle el terreno que se pisa antes de establecer un plan coherente con el mismo.

### **Etapa 2**

**Análisis y reflexión:** la pregunta en esta etapa sería ¿Cuál es la realidad de la gestión de comunicación interna? ¿Qué está ocurriendo en la empresa? Las reflexiones podrían referirse a los siguientes aspectos:

- » El estado actual de las comunicaciones internas. ¿De qué áreas se informa? ¿entorno? ¿resultados económicos? ¿Proyectos en marcha? ¿evaluación y logros de colaboradores? ¿política comercial? ¿ventas? ¿estado de pérdidas y ganancias? etc.
- » El clima interno ¿Cómo es? ¿tenso? ¿relajado? ¿colaborador? ¿participativo?
- » Cultura actual de la organización. ¿En qué se necesita cambiar? ¿Existe una cultura de cooperación y servicio? ¿Qué pasa con la cultura digital? ¿Se fomenta el trabajo en red y colaborativo?

- » Alta Dirección y Comunicación interna ¿Están dispuestos a implicarse o simplemente nos dan vía verde para actuar? ¿Cómo se van a implicar? ¿En qué programas?
- » Comunicación interpersonal y líderes ¿Cómo se implican los líderes en las comunicaciones internas? ¿Qué liderazgo predomina? ¿Qué habilidades carecen?
- » Existe un proyecto compartido ¿conocen todos la misión y la visión empresarial? ¿Cómo se difunde?
- » Líderes ¿destacan por su inteligencia emocional? ¿Cuál es su estilo de comunicación? ¿consiguen objetivos? ¿hay espíritu de equipo entre sus integrantes?
- » La formación de los líderes ¿Se forma y recicla a líderes y mandos en habilidades sociales e inteligencia emocional?
- » Política informativa. ¿Existe una política informativa escrita?

Conocer y analizar esta información es necesario para que la empresa pueda reconocer las carencias y problemas que la organización está atravesando en materia de comunicación interna. La investigación del público interno y la dinámica de la organización en ese sentido son cruciales para establecer planes exitosos.





## ¿QUÉ SE QUIERE CONSEGUIR?, ¿QUÉ ASUNTOS SE VAN A RESOLVER? Y ¿CUÁLES SON LAS PRIORIDADES RESPECTO A LA PROBLEMÁTICA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA DE LA ORGANIZACIÓN?

### *Etapa 3*

**La formulación de objetivos:** se necesita formular con precisión: ¿qué se quiere conseguir?, ¿qué asuntos se van a resolver? y ¿cuáles son las prioridades respecto a la problemática de la comunicación interna de la organización? Entre al-

gunos objetivos por alcanzar, y a manera de ejemplos, las unidades de comunicación interna pueden plantearse lo siguiente:

- » Dar a conocer el proyecto corporativo y los valores corporativos.
- » Comprometer a toda la organización con la marca.
- » Mejorar la gestión del talento con formación y nuevos conocimientos.
- » Fomentar la gestión del conocimiento. Conseguir opiniones, críticas, sugerencias.
- » Fomentar iniciativas y nuevas ideas.
- » Fomentar el reconocimiento y premiar los aportes.
- » Mejorar la toma de decisiones facilitando los aportes departamentales.
- » Coordinar de forma óptima los equipos de trabajo. Evitar la empresa fragmentada.
- » Mejorar la calidad de los productos.
- » Mejorar la cohesión y el sentido de pertenencia.
- » Crear un mejor clima laboral.

### *Etapa 4*

**El planeamiento estratégico:** en esta etapa, el profesional en Relaciones Públicas perfila las actividades, medios y mensajes que van a mejorar el panorama de la comunicación interna. También se revisan los presupuestos necesarios para poner en práctica el plan, los responsables de las tácticas establecidas, tanto por parte del departamento de comunicación como de los colaboradores y miembros de otros departamentos que ayudan a coordinar el plan y los tiempos y lugares en que esas actividades se van a realizar.



### **Etapa 5**

**La implementación del plan:** se trata de echar a andar el plan, una vez que conocido y aprobado por la alta gerencia, que debe comprometerse a dar el visto bueno y participar activamente de él. En las organizaciones el que informa y recibe la información es miembro de la misma institución, es una relación dinámica entre las áreas que ofician de emisor y los empleados o colaboradores que son los receptores de los mensajes. La relación emisor-receptor si bien no siempre es simétrica es al menos especular: el que informa es parte del público, y viceversa. Esto es importante por cuanto tanto la alta gerencia como el resto de los colaboradores son arte y parte de la comunicación interna.

- » En esta etapa, el profesional en Relaciones Públicas debe procurar llevar un seguimiento pormenorizado del plan y controlarlo ante cualquier eventualidad que sufra. La idea es lograr el cometido fijado en la etapa anterior, aun enfrentando situaciones que requieran ajustar el plan a la dinámica, contexto y circunstancias que la organización atraviesa.

### **Etapa 6**

**La evaluación del plan:** posterior a la implementación, es tarea del profesional en Relaciones Públicas recabar información nuevamente, pero esta vez que conlleve a la medición del impacto que las actividades desplegadas en el plan hayan tenido en el público interno. Es necesario revisar si los objetivos se cumplieron y la existencia de indicadores que demuestren el cambio esperado. Cuando se trabaja con intangibles, como es en la labor de las Relaciones Públicas, se torna difícil cuantificar esas variables. Es necesario revisar los resultados del plan por cuanto la alta gerencia va a necesitar conocerlos para poder determinar la continuidad del plan de comunicación interno y justificar la inversión que se haya hecho en este campo.





San Marcos

MIEMBRO DE LA RED  
**ILUMNO**

Para finalizar este apartado, es necesario revisar algunos objetivos que las organizaciones pretenden alcanzar con su plan de comunicación interna, y es que muchas empresas tienen conceptos errados con respecto a ellos. En algunas organizaciones se ve la comunicación interna como una forma de mercadotecnia interna, la cual identifica al empleado como un cliente. En realidad, el colaborador es parte de la organización y no paga por ella, el tratar de vender la empresa a los públicos internos no tiene sentido. Algunas empresas hacen campañas de comunicación para sus empleados donde se dice que debe sentirse afortunado de trabajar en la compañía. Eso es subestimar al empleado y tratarlo como un cliente que debe comprar los productos de la organización. Está técnica de vender la empresa da resultados si se trata de programas sociales donde se espera que el colaborador se una y apoye la causa.

Otras empresas tratan de brindar, a través de su plan de comunicación interna, una visión comunitaria de la organización y esperan la adhesión total e incondicional de los empleados a los objetivos. Esta visión no corresponde a la realidad por cuanto los colaboradores son personas, no muebles, ellos esperan una organización que escuche, apoye y ayude a ser individuos íntegros. Es absurdo pensar que una persona se va a adherir a una organización como trabajador bajo la perspectiva de estarse enlistando en el ejército.



En realidad, las empresas deben utilizar su plan de comunicación interno para presentarse ante el colaborador, exponerle sus objetivos y modalidades, exponer las elecciones y limitaciones de la empresa, explicarlas a los empleados con el fin de procurar su participación, es decir, que ellos, por sí solos, decidan sumarse al proyecto de la organización. Este objetivo es congruente con la idea de que el trabajador es un individuo que está realizando, algo así como un contrato con la empresa, donde ambos deben ganar. Además, reafirma el compromiso de la organización de facilitar un clima de diálogo y una disposición a escuchar que hace que la relación entre empresa y colaborador sea más adecuada y exitosa.

## **EL PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA DEBE SERVIR PARA ACERCAR AL PERSONAL DISPERSO EN ESPACIO TIEMPO**

Adicional a ello, el plan de comunicación interna debe servir para acercar al personal disperso en espacio tiempo. Cuantas veces las empresas ejecutan planes que dejan de lado a algunos de sus colaboradores simplemente porque trabajan en un turno nocturno, o están localizados

en una sucursal lejos de las oficinas centrales; o peor aún, hacen participar a sus empleados administrativos del plan, olvidándose de los empleados de la planta, los agentes vendedores, o los puestos de menor rango de la organización.

Por último, debe existir coherencia entre la comunicación interna y externa. De hecho, la comunicación interna no es una moda o un apéndice que se realiza eventualmente en la empresa cuando alguien tiene la idea de hacerla. El plan de comunicación interna debe estar dentro de la estrategia total y general de la organización, y para ello, debe revestir la misma importancia, contar con los mismos recursos y tener la misma calidad que las campañas externas de comunicación. Los colaboradores resienten que la empresa se aboque en grandes planes para la parte externa. La empresa, más que con palabras, debe convencer con hechos, para así ganarse la confianza de su público interno de que va en serio con esto de la comunicación interna.



## HERRAMIENTAS

Una vez considerado el plan estratégico de comunicación en función de los objetivos a alcanzar con el programa de comunicaciones, la cuestión clave es saber: ¿qué hay que informar? y ¿cómo debe hacerse? Hay que tomar en cuenta que son comunicaciones que van a llegar a todos los miembros de la institución, por tanto deben tener calidad e interés ya que compiten con el resto de mensajes masivos que reciben los miembros. Esto es importante por cuanto no es de extrañar que los empleados terminen sepultados por una avalancha de mensajes y medios que, al final, no cumplen los objetivos para los que son creados. No se trata de pensar que, entre más medios de comunicación disponibles tenga el colaborador, mejor informado está. Se deben evaluar en su funcionalidad e impacto, con el fin de poder elegir los correctos.

Las organizaciones han incorporado las más variadas herramientas para optimizar la relación con sus públicos internos para mejorar el clima de trabajo y el rendimiento laboral. Los medios y, en especial los mensajes deben cumplir con ciertas condiciones:

- » **Sencillos:** para ser efectivos deben ser simples y concisos, el colaborador tiende a sentirse confundido con mensajes rebuscados que no entienden.
- » **Comprensibles y atractivos:** que presenten información esquematizada y resumida, como por ejemplo gráficos e ilustraciones que ayuden a transmitir mejor los mensajes.
- » **Pertinente:** debe ser información relevante y útil para el colaborador, no para la empresa.
- » **Creíble:** que exista confiabilidad del mensaje, a veces el empleado lo único que percibe son palabras vacías que no corresponden a una realidad.
- » **Adecuada al público:** se deben tomar en cuenta las diferentes necesidades informativas de los colaboradores y los temas de interés.
- » **Periódica:** con una frecuencia asegurada, coherente y continúa que permita esperarla en el tiempo oportuno.



Existen diversos medios de comunicación interna, pero a los fines prácticos se mencionan los más comunes entre las organizaciones:

- » **Revistas internas:** también conocidas como House Organ, publican distintos acontecimientos de la organización que son de interés para los públicos más cercanos (empleados, familiares, accionistas, entre otros). Se pretende que el empleado se sienta identificado con los temas que se tratan. Muchas veces las empresas tienden a hacer una revista muy especializada, para el personal de oficina y profesional, que no es atractiva para otros sectores de la empresa. Además, con la tecnología a disposición, ya no es necesario hacer la revista en papel puede ser digital. Sin embargo, se debe puede ser accesada por los empleados que no trabajan con una computadora.
- » **Carteleras:** son los tableros de anuncios que sirven para comunicar en forma rápida y diaria. Pueden contener información para toda la organización o solo para determinadas secciones. Lo importante es estar cambiando la información de manera periódica y colocar avisos atractivos y de interés. A veces se encuentran pizarras murales olvidadas por la empresa, con información desactualizada y poco atrayente.





San Marcos

MIEMBRO DE LA RED  
**ILUMNO**

- » **Memorandos y circulares:** son cartas que reciben los empleados de forma individual o grupal, según sea el caso. Generalmente, transmiten información operativa; sin embargo, pueden servir para lograr enviar mensajes más personales y de temática social como saludos de cumpleaños, celebración de festividades o reconocimientos por la labor realizada. Se puede pensar en un diseño atractivo que invite a la lectura y dejar así de lado un formato aburrido y estéril que puede pasar desapercibido para el colaborador.
- » **Intranet:** es la red interna de comunicación a través del correo electrónico, pero que también tiene otras funciones como el acceso a información por áreas, temas, posición jerárquica y otras variables. La intranet se utiliza para trabajar, sin embargo, no debe dejarse de lado que puede ser un excelente medio de comunicación con el colaborador, el cual tiene obligatoriamente que acceder a ella y allí puede informarse de los acontecimientos de la empresa.
- » **Buzón de sugerencias:** es un espacio para que los empleados expresen opiniones, ideas o sugerencias sobre determinados aspectos que consideren relevantes. Al tradicional buzón donde se puede introducir una nota, se han sumado iniciativas de la misma índole pero electrónicas y a través del correo electrónico. Es uno de los pocos medios de comunicación que permiten la realimentación del colaborador, es decir, que la información vaya del empleado a la empresa. Debe darse un manejo apropiado a las quejas o sugerencias hechas por los colaboradores.



- » **Reuniones:** son espacios y momentos para transmitir información, debatir e intercambiar posiciones. Se recomienda tener un temario, orden y forma de control establecidos para que guíen el encuentro. Las reuniones deberían tener un formato de forma que se salgan de la tradicional reunión departamental. Se pueden implementar dinámicas de grupos, refrigerios, visitas de expertos externos y otras técnicas que hagan de la reunión algo más amena y provechosa.
- » **Sistemas de encuestas internas:** muchas empresas aplican cada determinado periodo de tiempo encuestas y sondeos donde consultan a sus empleados sobre distintos temas a fin de investigar y actualizar datos que permitan cambiar y mejorar.
- » **Eventos internos:** son momentos establecidos para transmitir información de una manera no rutinaria. Aniversarios, inauguraciones, festejos, actividades deportivas, reconocimientos y otros, son excelentes instantes para revalorizar el capital humano. Estos eventos ayudan a motivar al personal procurando espacios de socialización necesarios en la dinámica de las organizaciones. Un espacio donde se puede compartir con los compañeros y jefes en un ambiente agradable.
- » **Capacitaciones y becas:** son sistemas generalmente aplicados desde la gestión de Recursos Humanos, pero desde el punto de vista comunicacional tienen mucho valor en términos del mensaje que pueden transmitir y el reconocimiento y apoyo que puede sentir el empleado que accede a esto.





- » **Manual del empleado:** forma parte del proceso de inducción y se presenta en un cuadernillo o CD (depende el formato y soporte que la organización desee utilizar), donde el nuevo empleado encontrará la información esencial para comenzar sus tareas, tales como políticas de la empresa, teléfonos útiles, reglamentos, autoridades y otros datos de interés. Ese primer acercamiento con el empleado es la primera impresión que se llevará de la organización y muchas veces se descuida, a tal punto que el nuevo colaborador se encuentra desorientado y confundido ya que no sabe qué hacer el primer día de trabajo.
  
- » **Teléfono / fax / radios:** ampliamente utilizados por todas las organizaciones, ahora muy de moda a través de los sistemas corporativos. Hoy en día, el móvil se ha unido a ese arsenal de herramientas con las que se cuenta para comunicarse con el empleado; sin embargo, se debe respetar que el teléfono es personal y a menos que la empresa dote de este recurso al empleado, no se puede obligarlo a recibir mensajes corporativos.
  
- » **Círculos de calidad:** su generalización se produjo en los años setenta al amparo del éxito económico de Japón y de una cierta mimetización de sus estructuras organizativas. Consiste en un pequeño grupo de personas (de cuatro a ocho, aproximadamente) que se reúnen periódicamente de manera voluntaria o planificada para discutir y analizar el funcionamiento de la organización en función de las formas de labor, los recursos que se utilizan y los productos que se obtienen a partir justamente del trabajo que se realiza. Propone determinadas soluciones a los directivos y posteriormente, hace un seguimiento cuantitativo y cualitativo de los resultados, siempre buscando la mejor productividad y la sustentabilidad de la calidad en la producción de bienes o servicios.



- » **Visitas o jornadas de puertas abiertas:** este tipo de comunicación puede ser de dos tipos: internas o externas. Externas se refiere a aquellas personas que no tienen relación directa con la organización; las internas incluyen a los empleados y a sus familiares, así como a proveedores, clientes u otros públicos directamente relacionados con la organización. Es importante para la comunicación interna que todos los miembros conozcan el ámbito, el ambiente y el contexto de trabajo y que sean conscientes de los diferentes problemas que acontecen en cada una de las áreas. Esa es una de las actividades que pueden ser enmarcadas en el ámbito de la comunicación transversal.
- » **Videoconferencia:** la posibilidad de conectar a dos o más personas que están separadas geográficamente supone un gran avance para las organizaciones, sobre todo si esa conexión permite un intercambio de información en utilizando video y audio. Así, surgen las videoconferencias como instrumento que permite conectar visualmente a personas que están separadas por una distancia considerable, lo cual potencia esta herramienta como un elemento esencial para la comunicación interna de organizaciones con gran dispersión geográfica o que parte de su personal actúa fuera de las instalaciones propias.





Sin embargo, este instrumento posee una serie de elementos negativos, entre ellos:

- » Simplicidad al margen de cuestiones técnicas ya que los participantes pueden actuar como si se tratara de una reunión completamente presencial por el intercambio de imagen y audio.
- » Rapidez al reunir a personas separadas geográficamente y que trabaja en tiempo real, por lo que las decisiones se toman in situ.
- » Rentabilidad al suponer un ahorro en el coste tradicional que se asocia a estas reuniones y que implica desplazamiento, alojamiento, fatiga por el viaje, etc.
- » Rigurosidad en la reunión debido a que los participantes deben plantear la reunión con puntualidad, concisión, orden, documentación preparada, respeto de turnos de palabra y la necesidad de llegar a un acuerdo.
- » Flexibilidad en la modalidad de las reuniones que se establezcan debido a que la tecnología permite cualquier tipo de reunión: trabajo, formación, enseñanza a distancia, resolución de crisis, etc.
- » Frialdad en la comunicación al no poder disponer de la comunicación gestual, ni de la persona, y aunque la imagen y la voz son intercambiadas, nunca podrán reemplazar la sensación de presencia real de una persona que interactúa frente a frente.
- » Límite numérico de las personas que participan, ya que si hay muchas personas el intercambio pierde eficiencia en función de propio recorte de la imagen y situación que se produce por la aplicación de esta tecnología.
- » Actividades limitadas al orden del día, por lo que puede aportar rigidez a la reunión.



La utilización de estos medios y/o canales de comunicación interna requiere tener en cuenta una serie de factores, a saber:

**SE DEBE CONOCER CLARAMENTE LOS HÁBITOS DE CONSUMO DE MEDIOS DE LOS DESTINATARIOS, ES DECIR SABER DÓNDE OBTIENEN INFORMACIÓN LOS EMPLEADOS Y CON QUÉ MEDIOS SE SIENTEN MÁS IDENTIFICADOS**

- » Según sea el tipo de información a transmitir, será el medio. La información que se desea emitir influye en la elección del canal (ejemplo: si se debe comunicar un despido no se puede hacer a través de una revista interna, ya que lo más apropiado es una reunión personal y las notificaciones legales dispuestas para ello).
- » Se debe conocer claramente los hábitos de consumo de medios de los destinatarios, es decir saber dónde obtienen información los empleados y con qué medios se sienten más identificados (ejemplo: existen determinados niveles o personal de la organización que no acostumbran a recibir órdenes por correo electrónico, simplemente porque no están familiarizados con este medio o porque no poseen la tecnología necesaria).
- » A cada estamento de la organización corresponderá un tipo de información diferente, aunque el contenido del mensaje a transmitir sea el mismo (ejemplo: los planes crecimiento para los próximos años de una organización no son comunicados con el mismo detalle a los accionistas que a los gerentes ni a los operarios, aunque todos ellos estén al tanto que la empresa desea expandirse).
- » Se debe controlar la vida útil de cada medio de comunicación interno (ejemplo: muchas veces, las empresas disponen de buzones de sugerencias que nadie utiliza sea por no confiar en este medio o porque considera que no sirve de nada su opinión, tal vez sea el momento de sacar ese buzón que sólo ocupa lugar).



Todo debe partir de una premisa importante: siempre hay que indagar y conocer las actitudes del personal, sus expectativas, su predisposición, etc.

Cada uno de estos medios y canales permiten los flujos ascendentes, descendentes y lineales de distintas comunicaciones e informaciones dentro de la organización de manera formal. El especialista en relaciones públicas debe utilizar los medios de comunicación que dispone para satisfacer las necesidades de todos los públicos y sobre todo utilizar aquellos que se corresponden con la cultura organizacional de la institución en la cual se encuentra trabajando, de esta forma, la llegada al público será más factible y eficaz.

La tecnología también juega un papel fundamental para la organización y para la reacción de estos entornos virtuales, que, con su implementación y correcta aplicación, puede aportar mejoras de los sistemas y subsistemas de producción y gestión. La introducción de nuevas tecnologías implica un proceso que genera resistencia a las modificaciones que se proponen y que se sabe van a incidir en la forma de hacer las cosas. El reconocimiento de las necesidades de mejoras a través de la aplicación de nuevas tecnologías, debe ir acompañado de un proceso de comunicación que tienda a concientizar a todo el personal.



**LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS MEDIOS Y CANALES DE COMUNICACIÓN DEBE HACERSE EDUCANDO Y PREPARANDO INSTANCIAS PARA QUE LOS EMPLEADOS TENGAN PREDISPOSICIÓN A PARTICIPAR EN LOS CURSOS DE FORMACIÓN Y EN LA POSTERIOR APLICACIÓN DE LO APRENDIDO.**

Se plantean una serie de pautas que pueden seguirse en el momento en que la organización decide incorporar y utilizar nuevas tecnologías, teniendo como finalidad que el proceso sea eficaz y lo menos traumático posible:

- » La implementación de los medios y canales de comunicación debe hacerse educando y preparando instancias para que los empleados tengan predisposición a participar en los cursos de formación y en la posterior aplicación de lo aprendido.
- » Se debe hacer hincapié en las ventajas que va a aportar la participación del personal y también los posibles inconvenientes que pueden surgir en la implementación.
- » Aplicar los cambios mediante una dinámica gradual, para que las personas tengan tiempo de asimilar los cambios y se puedan adaptar al cambio comprendiendo la importancia del mismo.
- » Como todo proceso dinámico y permanente, no finaliza con la instalación de la tecnología, sino que después de este primer paso, es imprescindible saber utilizarlo, desarrollarlo y formar al personal continuamente.
- » No dudar de la aplicación de los cambios, ya que el personal percibe las contradicciones y eso genera incertidumbre en su conducta.
- » Las sugerencias de los empleados son esenciales para la mejora continua y para la adaptación del sistema a la organización.
- » Comprender que existen momentos propicios para introducir los cambios, por lo que una lectura de la situación organizacional será esencial y contribuirá a la eficiencia de la implementación.
- » Generar instancias de diálogo para conocer las inquietudes del público interno ante la aplicación de las nuevas tecnologías; conocer la actitud ante esta decisión será clave para diseñar y planificar acciones comunicativas y de concientización.



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED  
**ILUMNO**

## **BIBLIOGRAFÍA**

Sánchez, D. (2016). *Plan de Comunicación Interna*. [Fecha de consulta: 14/2/2016]. Recuperado de [www.quned.es/mvg/ajax/ops.php?funcion](http://www.quned.es/mvg/ajax/ops.php?funcion)

Utrera, R. (s.f.) *Canales y medios de comunicación para la gestión de las Relaciones Públicas internas*. Material de clase: Introducción a las Relaciones Públicas. Universidad Empresarial Siglo Veintiuno.

Zapata, L. (2013, 17 de setiembre) *Plan estratégico de comunicación interna*. [Fecha de consulta: 14/2/2016] Recuperado de <http://talentosreunidos.com/2013/09/17/plan-estrategico-de-comunicacion-interna/>



