

**Adriana Amado Suárez
Carlos Castro Zuñeda**

Comunicaciones Públicas

El modelo de la comunicación integrada



Comunicaciones especializadas

COMUNICACIONES INTERNAS

Es probable que las comunicaciones destinadas a los colaboradores internos hayan sido las que más han crecido los últimos tiempos. Las organizaciones han incorporado las más variadas herramientas para optimizar la relación con los empleados, con la expectativa de mejorar el clima de trabajo y el rendimiento laboral. Sin embargo, el crecimiento en volumen o frecuencia de las comunicaciones internas que se aprecia en muchas organizaciones, no necesariamente implica un desarrollo de las mismas como instrumento estratégico de gestión.

De hecho, uno de los conceptos más en boga en la década de los '90, el marketing "interno" como condición de éxito para el marketing orientado a los clientes, mostró ya sus falencias como concepción de *management*:

...la noción de "marketing interno" resultó inoperante porque pretendía que los empleados, que esencialmente son proveedores de inteligencia, habilidades, energía y creatividad, y son a su vez integrantes de la organización, se convirtieran en lo contrario: en gente con la que se tiene una relación igual a los clientes y consumidores, que

son de hecho, externos a la dinámica, a los problemas y a la vida misma de la empresa. Quedó claro que para la integración de las personas que "son" la empresa, existe una disciplina específica y eficiente: la cultura organizacional. En efecto, la cultura de la empresa no es una simple cuestión de compraventa ni de consumismo. (COSTA, 1998b).

Como bien señala Costa, las comunicaciones internas están determinadas por la delicada relación que existe entre el público objetivo de estas comunicaciones (empleados y colaboradores de todos los niveles), y el emisor de esa comunicación, que también forma parte de la organización. Porque por más que se considere a la institución, en su carácter abstracto y colectivo, como el emisor global, cada una de sus piezas comunicacionales es elaborada y suscripta por un empleado o por un área. Por consiguiente, la relación emisor-receptor, si bien no siempre es simétrica, es al menos especular: el que informa es parte del público, y viceversa.

En este punto queda planteada una de las cuestiones más controvertidas de la comunicación interna: qué área asume la responsabilidad de los lineamientos de la comunicación con los empleados. Según la encuesta realizada por el I.C.O.-M.I., en el 43% de las empresas entrevistadas, la comunicación interna dependía del área que manejaba las relaciones institucionales. Del 47% restante, una gran mayoría (las tres cuartas partes) dejaba la tarea en manos del departamento de recursos humanos o de personal, y en menor medida, de la gerencia general y de la presidencia.

Es obvio que el vínculo tradicional que ha tenido el área de Recursos Humanos con el personal, la convirtió en la heredera natural de la tarea. Sin embargo, la comunicación institucional requiere una competencia especial, que va más allá del conocimiento de la temática y de los públicos.

La cuestión es significativa porque no se trata únicamente de una competencia entre dos sectores de la empresa, sino de dos concepciones de la comunicación interna. Una, Comunicación, privilegia el diálogo y la transparencia internos, y de manera especial su ensamble con la comunicación general de la empresa, en tanto que Recursos Humanos se inclina naturalmente por poner la gestión social por sobre las exigencias de la información y de los medios de difusión. (BORRINI, 1997, 107)

Las herramientas que están al servicio de la comunicación interna exigen el mismo manejo profesional que las comunicaciones dirigidas a los públicos externos:

La comunicación interna no se puede desgajar de la comunicación destinada a construir, mantener o mejorar la imagen de la empresa en los distintos públicos. (BORRINI, 1997, 103)

Por consiguiente a la hora de evaluar la responsabilidad de la comunicación interna debe evaluarse el proyecto de comunicación global de la organización, al que debe integrarse.

La comunicación interna en tanto parte sustantiva de la comunicación de la empresa es una función estratégica y, en consecuencia, debe gestionarse a partir del mismo esquema unitario que el resto de las políticas estratégicas de la compañía. (VILLAFANE, 1993, 238)

Es cierto que el intercambio de información ha sido siempre necesario en las organizaciones. En la medida en que el empleado fue siendo considerado más que un simple engranaje y se superó la visión *taylorista* de la estricta sistematización de los procesos productivos, se hizo necesario transformar las órdenes y los controles en un intercambio comunicativo.

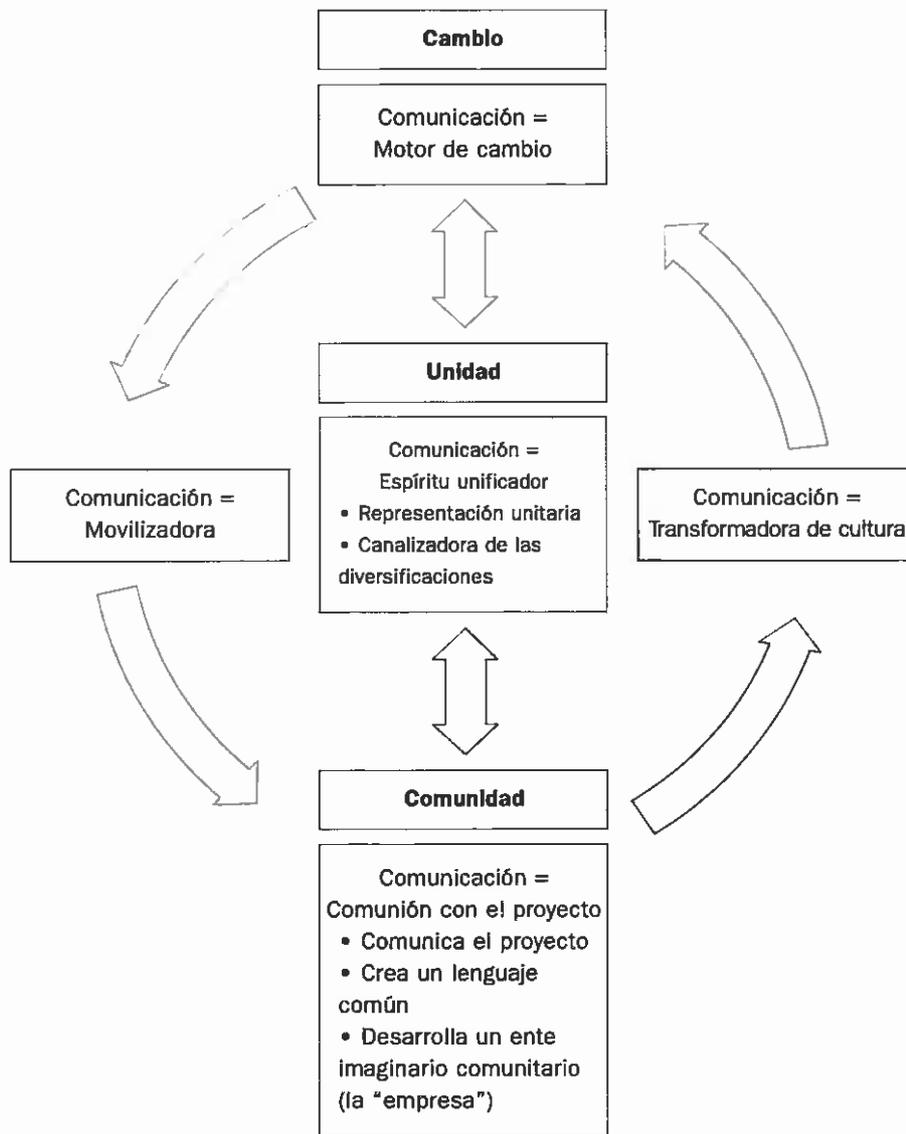
En la exacta medida, pues, en que el taylorismo operó la división funcional del trabajo, generó inevitablemente la división disfuncional de la comunicación. Este hecho ha constituido una ruptura histórica entre la producción y la intercomunicación en el seno de las empresas. (...) Ahora hemos tomado conciencia de que la noción de globalidad y el post-industrialismo han llevado a la concepción integradora (...) Este punto de vista implica una mentalidad globalizadora y general opuesta a la lógica divisionista. Especialista y generalistas se reencuentran en la empresa, en la que se restituye el flujo integrador de la comunicación. (COSTA, 1992b, 125)

Esto significa generar un proceso que admita la retroalimentación y que se enriquezca con ella.

De estas condiciones, se desprenden los objetivos de comunicación interna :

- *Involucrar al personal*: La comunicación es el vehículo para transmitir los valores y objetivos empresariales, dar a conocer el rumbo futuro e integrar a la persona en el proyecto. Además de mantener informado al personal, cuando la empresa se comunica con cada empleado le está dando un lugar de importancia, lo hace sentir de alguna manera parte de la organización.
- *Dar coherencia y coordinación al plan de acción*: La integración de las diferentes acciones en un plan coordinado exige una comunicación omnidireccional entre todos los niveles jerárquicos y entre los distintos departamentos que conforman la organización.
- *Acompañar el cambio*: Los grandes cambios que ha mostrado el mapa empresarial no sólo local, sino también internacional, exigen a las organizaciones una gran adaptabilidad. Ya no alcanza con una estructura flexible que acepte nuevas condiciones: es necesario un organismo permanentemente adaptable, que sea capaz de adoptar nuevos valores y actitudes, según las circunstancias lo exijan. Estos cambios obviamente requieren de un importante esfuerzo de comunicación y de capacitación que los acompañe.
- *Mejorar la productividad*: La optimización de los procesos productivos requiere no sólo de adecuada comunicación de tipo operativa, sino también de la comprensión por parte de los empleados de su participación activa en los resultados de la empresa. Es importante que cada colaborador sepa, no sólo lo que tiene que hacer y cómo, sino porqué y para qué lo hace.

Pascale Weil menciona además el papel de la comunicación en la integración, la motivación y el cambio en las organizaciones (WEIL, 1990). El aspecto más interesante de la propuesta de esta autora reside en que ella no restringe esta responsabilidad a la variable interna sino que con una perspectiva global asigna esta función a toda la comunicación que emite la empresa. Cualquiera sea el canal y a cualquiera de los públicos que fuera dirigida, la comunicación tendrá sus efectos en la organización, ya sea directa o indirectamente.



La comunicación como instrumento de gestión
(Pascale Weil)

Como se ve, la gestión de la comunicación interna es una tarea que necesita de la participación de todos los sectores de la empresa y, principalmente, del compromiso de la dirección. A la hora de decidir qué área tomará la responsabilidad de su aplicación deben tenerse en cuenta varios aspectos, principalmente los relacionados con la posición relativa del área en la organización, con sus capacidades, y con el respaldo que tendrán de las máximas autoridades. Como bien señala Westphalen (citada por VILLAFANE, 1993), la decisión de quién se encargará de coordinar y llevar a cabo las acciones comunicativas, no tiene una única resolución, dependerá del tipo de organización, de su cultura y de sus necesidades. Con lo que en cada caso -y en cada momento- deberá evaluarse los pro y los contra de cada área:

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

Sector responsable	Personal y Recursos Humanos	Comunicación Institucional y Relaciones Públicas
Conclusiones	<ul style="list-style-type: none"> • Debe evitar colocar la comunicación en un nivel secundario. • Debe superar la instancia puramente informativa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Exige una integración del área de comunicación con el resto de los departamentos. • La empresa debe tener la madurez suficiente para delegar adecuadamente esta tarea en un profesional de la comunicación.

En lo que hace a los parámetros de análisis, en varios textos puede encontrarse una clasificación centrada en la dirección del flujo de la información. Con ese enfoque, se hablaba de *comunicación descendente*, para los mensajes formales que “bajaban” de las jerarquías superiores a los cuadros, o *ascendente* para aquella que hacia el recorrido inverso, y que canalizaba las sugerencias e inquietudes de los subordinados (BOTTA, 1994, 121). Las limitaciones de esta clasificación, quedaban en evidencia porque, para dar cuenta de la complejidad del fenómeno, algunos autores debían proponer categorías adicionales tales como la “comunicación lateral”, para la que se da en los mismos niveles, u “oblicuas” cuando ocurren entre distintas áreas, o una combinación de ideas por el estilo.

Esta perspectiva se ocupa más del fenómeno desde la organización, y no tanto de la comunicación (en donde a lo sumo podría hablarse de simetría o asimetría en la relación de los participantes). Se propone entonces abandonar esta caracterización, por varias cuestiones. En primer lugar, resulta un tanto anacrónica, a juzgar por la evolución que han tenido las estructuras organizacionales. Cada vez son menos las empresas que cuentan con estructuras jerárquicas piramidales, con jerarquías estancas, a las que se puede aplicar vectores comunicacionales tan precisos (por ejemplo, una organización horizontal no admitiría el concepto de ascendente, ni una empresa con un organigrama celular o nuclear admitiría trayectoria lineales para sus intercambios). En segundo término lo que es más importante: los conceptos ascendente/descendente hablan de un proceso en

un solo sentido. y los intercambios comunicativos, por definición, implican un ida y vuelta. Por lo tanto, si se habla de comunicación, se debe hablar, por lo menos de un flujo bidireccional.

Adicionalmente hay que considerar que la comunicación de la organización es un hecho omnipresente y, por consiguiente, cualquier análisis que se pretenda hacer de ella implica considerar las múltiples variables que la componen. Tal como señala Annie Bartoli:

Con frecuencia la empresa es un conjunto heterogéneo de microculturas que, sin embargo, algunos esperan manejar de manera uniforme y sumaria. Desde nuestro punto de vista, ése no es el modo adecuado para dirigir una empresa. Por el contrario, hay que tener en cuenta las múltiples diversidades existentes, e integrar en los modos de comunicación y organización posibilidades de incertidumbre, informalidad y cambio. (...) En otras palabras, organizar y comunicar en un perspectiva de gestión supone a la vez determinar un marco estratégico firme y pilotar márgenes de maniobra intraculturales o interpersonales. (BARTOLI, 1991, 15)

La comunicación busca una respuesta, sea expresada o tácita, verbal o actitudinal, directa o indirecta. Por lo tanto, no puede olvidarse esta condición, a riesgo de que la gerencia entable un monólogo que nadie escuche. En este sentido, resulta más pertinente la opinión de John Onoda, vicepresidente de Comunicación Institucional de *Levi Strauss*, citada por Borrini:

¿Se ha dado cuenta la gerencia general de que la mayoría de las respuestas, soluciones e información que la empresa necesita la tienen los empleados? En realidad, nosotros somos responsables de la creación de una cultura de la comunicación. No creo que la cuestión consista en el abandono de la comunicación unidireccional por la bidireccional, la comunicación interna tiene que ser "omnidireccional". (BORRINI, 1997, 108)

La gestión de la comunicación interna requiere -como condiciones de base- su integración a la dirección general de la empresa, la adopción de un enfoque global y la evaluación constante del clima interno. A partir de aquí debe encararse un plan que comprenda mínimamente cuatro instancias:

- Diagnóstico de situación.
- Planificación estratégica.
- Plan de acciones a llevar a cabo.
- Seguimiento y evaluación.

Comunicación Interna: Enfoques y recursos

Una vez considerado el plan estratégico 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.

Según una investigación citada por Bland y Jackson, los temas que más frecuentemente se informan al empleado son los planes de la empresa, cuestiones relacionadas con el puesto que ocupa, las prácticas y las políticas de personal, la posición competitiva de la compañía, entre otros (BLAND ET AL., 1992, 7). De todos modos, los temas en los que se van a enfocar las acciones de comunicación dependerán de lo determinado en el plan estratégico.

Cualquiera sea el contenido, la comunicación interna debe cumplir con ciertas condiciones para tener una mínima efectividad:

- *Sencilla*: Cualquier comunicación, para ser efectiva, debe ser simple y concisa. Sin embargo es bastante habitual encontrar comunicados ampulosos y grandilocuentes, aun para los temas más insignificantes. Claro que lograr un mensaje contundente requiere un mínimo trabajo de elaboración (una anécdota cuenta que el matemático Blas Pascal escribió a un amigo “Lamento enviarte esta carta tan larga, pero es que no tuve tiempo de escribir una más breve”). Lo ideal es utilizar frases cortas, con palabras precisas y de fácil comprensión, evitando los tecnicismos y las perífrasis, de modo que el mensaje sea comprendido por todos.
- *Comprensible*: Este punto se relaciona con el anterior, y lo complementa. El empleo de ejemplos, de gráficos y de ilustraciones ayuda a transmitir mejor los mensajes. Además, una comunicación con adecuados soportes gráficos despierta más interés, facilita la lectura y ayuda a la recordación del contenido.

- *Pertinente*: La información que se transmite debe ser relevante, a riesgo de que los receptores pierdan interés en los mensajes, y el canal se vaya desgastando.
- *Creíble*: El público interno es el más exigente de los públicos, no sólo porque tiene mayor compromiso con la información, sino porque tiene más elementos para verificar la confiabilidad de los mensajes. Pero no sólo las comunicaciones deben ser creíbles, sino que el emisor también debe serlo, por lo tanto debe evaluarse cuidadosamente quien suscribe las comunicaciones, y considerarlo en cada caso (aunque se trate del mismo presidente de la compañía).
- *Adecuada al público*: Es necesario conocer adecuadamente el público en sus distintos niveles. Hay herramientas de comunicación dirigidas a un grupo especial, como los manuales técnicos, pero hay otras que deben ser amplias para que puedan ser comprendidas por todos los niveles sin resultar pobres para ninguno. El redactor de estas comunicaciones debe ponerse en el lugar de un periodista de un diario nacional, que debe relatar las noticias en forma sencilla, pero con profundidad y rigor.
- *Periódica*: Todo programa que se aplique a la comunicación interna debe tener asegurada una continuidad mínima. Es frecuente encontrar ejemplos de herramientas novedosas que en el mejor de los casos se utilizaron un par de veces y se abandonaron. La información tiene mayor aceptación cuando proviene de un medio conocido, por lo tanto, para saber si una herramienta es efectiva debe tener cierto tiempo de utilización.

Canales formales vs. informales

Cuando se piensa en un programa de acciones internas, generalmente se piensa en el aspecto programado y estructurado institucionalmente. Sin embargo, la comunicación interna tiene un aspecto informal al que debe asignársele la misma importancia que al formal.

...la dimensión informal de la comunicación 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. Puede referirse tanto a intercambios circunstanciales sin alcance profesional, como a intercambios de sólidos contenidos y durables. (BARTOLI, 1991, 114)

La comunicación informal comprende los contactos espontáneos entre empleados, las charlas insustanciales que se pueden dar en el comedor, o en los pasillos de la empresa, los rumores, los intercambios relacionados con las actividades cotidianas, y cualquier otro circuito de comunicación no previsto en el plan "oficial".

Según el tipo de organización, puede predominar un canal por sobre otro, pero deberían convivir ambos en alguna proporción. Una organización que sólo cuente con vías de comunicación informales, puede enfrentarse con problemas organizativos, del mismo modo que una empresa que pretenda formalizar todas las alternativas de comunicación, caería en un exceso de burocratización. En cualquiera de los casos la situación sería irreal

Es importante contar con canales reconocidos institucionalmente, que sienten las reglas de juego, pero éstos deben dejar espacio a lo informal, por cuanto este tipo de comunicación estimula la iniciativa y brinda un saludable marco de libertad de expresión para los empleados.

Comunicación Operativa/Informativa

La comunicación operativa es la que concentra y organiza el flujo de información esencial para el funcionamiento de la empresa. Incluye los manuales de normas y procedimientos, los de inducción, los instructivos, las regulaciones. Este tipo de comunicación es la más establecida por los usos y costumbres. Sin embargo, por su mismo carácter, suele ser producida desde áreas técnicas o en forma exclusiva desde el departamento de personal. Por lo tanto, el desafío es integrarla al programa general de acciones internas de modo que refuerce y complemente la comunicación informativa.

La comunicación informativa se define por oposición a la operativa, y concentra el resto de los aspectos que hacen a la organización, su proyecto, su cultura, sus resultados.

Ésta última ha adquirido importancia creciente, al punto de que en algunas de sus manifestaciones, es considerada imprescindible por parte de los empleados. El contenido es decisión de cada empresa en función de sus necesidades. Lo importante es que se encuentren razones para comunicarse con el público interno, en lugar de buscar justificaciones para no contar nada a los empleados.

Algunos de los temas a tratar incluirían los siguientes puntos:

<p>Situación de la empresa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Posición y participación en el mercado • Contratos ganados y perdidos • Exportaciones • Información de la competencia • Índice de calidad • Filiales y subsidiarias • Reconocimientos externos • Registro de accidentes • Costos • Rendimiento de cada departamento 	<p>Aspectos financieros</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ventas e ingresos varios • Resultados financieros • Rentabilidad • Inversiones • Distribución de los egresos • Utilidades y dividendos
<p>Políticas y planes de administración</p> <ul style="list-style-type: none"> • Programas de desarrollo gerencial • Disposiciones legales de seguridad • Planes de expansión • Decisiones de la dirección • Política de comunicación • Relaciones industriales • Adquisiciones y fusiones • Planes de reorganización • Marco de negociación salarial 	<p>Información del personal</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nombramientos y ascensos • Desvinculaciones • Vacantes • Traslados • Ausentismo • Premios y reconocimientos • Rotación del personal • Horas extras • Capacitación • Beneficios • Planes de becas

Soportes de comunicación

Los soportes de la comunicación son variados y numerosos. Comprenden desde la clásica cartelera hasta los sistemas más sofisticados de video-conferencia, y su utilización depende de las necesidades y de los recursos de los que disponga la organización. La bibliografía que trata del tema los clasifica en escritos, orales y audiovisuales.

- *Soportes escritos:*

Es el soporte más tradicional y el más característico de la comunicación formal. Como mayores ventajas ofrece la permanencia y la variedad de formas que puede adoptar.

En sus expresiones menos elaboradas, como los memorandos, resulta accesible a cualquier empleado, que puede utilizar este medio para transmitir información dándole relevancia. Sin embargo, debe tenerse en cuenta que para redactar un mensaje adecuado se requiere tiempo, cuidado y cierto entrenamiento.

El inconveniente que presenta este medio es que puede convertirse en uno más de las montañas de documentos que se manejan cotidianamente en las oficinas. Este aspecto ha sido en gran medida compensado por el manejo de soportes electrónicos, que permiten transmitir la información con mucha agilidad y facilitan su archivo y posterior recuperación.

- *Soportes orales:*

Son inmediatos y estimulan el intercambio directo, por lo que son particularmente recomendados para situaciones que requieran información inmediata (como situaciones de crisis), o en las que se busque estimular la participación de los interlocutores (como en reuniones o en círculos de calidad).

Cuando la audiencia es limitada, es sumamente económico. En la medida en que ésta aumenta, y que crece el nivel de formalidad de la comunicación, su organización exige especial cuidado, y requiere de soportes adicionales (film, pantalla de proyección, sistemas de audio, material impreso).

Dependiendo de su contenido y de la situación, puede ser impactante (el caso de un discurso muy motivador, o de una presentación reveladora). Pero sus

efectos tienden a diluirse en el tiempo, y no hay garantías de que la información haya sido comprendida de manera clara y uniforme. Por ello, para asegurar su efectividad debería acompañarse con reportes escritos (preparatorios o de recopilación de lo tratado).

• *Soportes audiovisuales:*

Estos soportes combinan lo mejor de los dos anteriores: Son impactantes, agradables, y altamente recordables. Las limitaciones están en la producción: exigen una cuidada preparación, con amplios plazos, y suelen ser muy onerosos. En el caso de los tradicionales videos, a estas tareas se agregaba la de distribución. Sin embargo, no debe obviarse que es el medio más moderno, y dadas las posibilidades que brinda la digitalización, en breve será de uso masivo, permitiendo incorporar imágenes para ilustrar situaciones o esquematizar explicaciones complejas.

Cualquiera sea el medio elegido, si se trata de comunicaciones que van a llegar a todo el personal, deben tener como condición su calidad e interés. No debe subestimarse el lector interno, y debe recordarse en todo momento que las comunicaciones internas compiten con el resto de los mensajes masivos que recibe un empleado:

...si la mayoría de las revistas internas se vendiesen, en vez de entregarse gratuitamente, muy pocos las comprarían. (...) Las publicaciones empresariales quiéranlo o no, tienen que hacerse un lugar en un espacio dominado por los diarios, las revistas de interés general, las noticias de la radio y el programa televisivo de moda. (BORRINI, 1997, 102)

Por lo tanto, debe ser una inquietud permanente del área responsable, la mejora de los contenidos y de la forma en que éstos llegan al personal. Y sobre todo, concentrarse en la temática de la organización. A nadie le interesan los crucigramas o las recetas de cocina que se incluyen en algunas revistas internas, porque pueden procurarse en otros medios y con mayor calidad. Al empleado le interesa conocer la información que lo afecta directamente y de la que no puede enterarse de otra manera.

Acciones de comunicación interna

A continuación se propone una lista de las acciones de comunicación interna más utilizadas, clasificadas de acuerdo a sus características. Esta enumeración no pretende ser exhaustiva, ni implica que una empresa debe contar con todas estas herramientas, simplemente se propone a fin de evaluar la mayor cantidad de alternativas en las que se puede presentar la comunicación interna.

Acciones	Función		Soporte			Observaciones
	Informativa	Operativa	Oral	Escrito	Audiovisual	
Auditoría de clima interno	•	•	•	•		La evaluación constante del clima interno es una condición ineludible para cualquier programa de comunicación interna. Permitirá diseñar la estrategia e ir corrigiendo los desvíos de la implantación del programa, para lograr los mejores resultados.
Boletines	•	•		•		Son comunicaciones escritas periódicas, de formato sencillo y estilo simple, que se utilizan para transmitir una compilación de novedades. Generalmente son de producción interna y de distribución directa.
Buzón de comunicación	•			•		Conviene coordinar su instalación con programas de iniciativas, ya que de no mostrar respuesta a las inquietudes, este recurso perderá interés para los empleados.

Acciones	Función		Soporte			Observaciones
	Informativa	Operativa	Oral	Escrito	Audiovisual	
Carteleras	•	•		•		Deben instalarse en lugares estratégicos y estar bajo la supervisión de alguien que se encargue de actualizar la información. Idealmente, dentro de una misma cartelera puede destinarse un sector para las comunicaciones formales, y otro, libre, para las informales.
Circulares y hojas informativas (<i>Newsletters</i>)	•	•		•		Son útiles para transmitir información inmediata a un grupo numeroso de personas. Se diferencian de los memorandos porque no se personalizan, y de los boletines, porque trata de un único tema que requiere comunicación inmediata.
Código de ética y comportamiento	•	•	•	•		Pone en conocimiento de los empleados las normas de comportamiento esperadas por la empresa. Tienen la doble función de ser un medio de comunicación y de control de cumplimiento, dado que generalmente el empleado suscribe, al recibir el manual, un compromiso de cumplir esas normas, aceptando las sanciones derivadas de infringirlas. Las normas de comportamiento también pueden transmitirse por canales informales.
Comidas de trabajo	•		•			Pueden tomar la forma de desayunos o almuerzos por los que un

Acciones	Función		Soporte			Observaciones
	Informativa	Operativa	Oral	Escrito	Audiovisual	
						grupo de trabajo se reúne en un ámbito más relajado a intercambiar opiniones e Información. Es una excelente técnica para sondear el clima laboral y para generar un acercamiento entre los colaboradores. Puede ser el resultado de una iniciativa de un superior, de un programa de encuentros, o simplemente de una propuesta puntual para el día, que no por ello deja de tener valor.
Correo electrónico	•	•	•	•	•	Muchas empresas están incorporando sus memorandos y circulares a los medios electrónicos, que permiten transmitir la misma información de forma más eficiente (por ejemplo, se pueden incluir imágenes o videos, que un soporte tradicional no admitiría). También tiene la variante de <i>voice mail</i> , que permite grabar el mensaje oralmente.
Evaluación de desempeño	•	•	•	•		Si bien esta acción está bajo la órbita de Recursos Humanos, la forma en que se realiza comunica a los empleados acerca de sus posibilidades en la organización, lo que se espera de él, lo que se valora en su desempeño y lo que la empresa no admite.

Acciones	Función		Soporte			Observaciones
	Informativa	Operativa	Oral	Escrito	Audiovisual	
						Por lo tanto, su ejecución debería estar integrada al proyecto general de comunicaciones Internas.
Eventos internos	•	•	•			Comprenden las reuniones anuales, los encuentros deportivos y recreativos, las convenciones, los programas de intercambio, etc. Suelen ser acontecimientos motivadores y muy útiles para la integración del personal.
Grupos	•	•	•	•		Los grupos tienen como objetivo principal la resolución de algún conflicto o la consideración de un tema en especial. Este requisito le da sentido y organización a los grupos, que de otra manera podrían convertirse en un placebo. Como resultado indirecto se obtiene un enriquecedor intercambio entre áreas o personas de distintas jerarquías. Puede haber grupos eventuales o permanentes, con diferentes formas: círculos de calidad, grupos de trabajo, reuniones de intercambio, grupos de expresión.
Inducción	•	•	•	•	•	Es el procedimiento por el cual el nuevo empleado se integra a la organización. Puede tomar las más variadas formas, pero todas apuntan a transmitir los valores y

Acciones	Función		Soporte			Observaciones
	Informativa	Operativa	Oral	Escrito	Audiovisual	
						políticas de la organización, y los conocimientos básicos que necesita cada empleado para desempeñar su función.
Informes a empleados	•	•		•		Es una versión abreviada y explicada del reporte anual, especialmente diseñada para los empleados, que tienen inquietudes distintas de las que puedan tener los inversores. Debe tener gráficos explicativos y cifras relevantes, incluir las palabras del presidente, y brindar un sucinto análisis de los antecedentes y los planes futuros.
Línea abierta		•	•			Cumple la misma función que el buzón de sugerencias pero de una manera más interactiva. La persona a cargo debe tener suficiente autoridad como para manejar las quejas y canalizar los pedidos e inquietudes.
Manual de identidad		•		•	•	Este manual transmite las normas de identidad de la empresa: vestimenta, normas gráficas, etc., actuando por lo tanto como un elemento de cohesión y unificación.
Memorandos	•	•		•		Son los medios más tradicionales de comunicación. Actualmente prácticamente en todas las empresas han adoptado la forma

Acciones	Función		Soporte			Observaciones
	Informativa	Operativa	Oral	Escrito	Audiovisual	
						de correo electrónico.
Memoria anual	•			•		En algunos casos, puede distribuirse ejemplares de la memoria anual entre los empleados. Dado que esta comunicación tiene un alto nivel técnico, resulta conveniente reservarla para los rangos gerenciales, y elaborar un informe especial para los empleados.
Periódico institucional (<i>House Organ</i>)	•			•		El periódico empresarial es una herramienta que por su producción y características es indicado para grandes empresas. Puede transmitir las novedades relacionadas con el personal o cuestiones de interés general (lo cual no es aconsejable, a menos que sea manejado adecuadamente. El empleado quiere novedades de su empresa, y no información que encuentra en medios masivos con mejor calidad). Para ser creíble, debe tener una amplia libertad editorial. Debe cuidarse la distribución, que debe ser uniforme y simultánea, y preferentemente en el domicilio del empleado.
Programa de iniciativas y sugerencias		•	•	•		Apuntan a lograr una participación activa de los empleados. Requiere un alto compromiso de la gerencia

Acciones	Función		Soporte			Observaciones
	Informativa	Operativa	Oral	Escrito	Audiovisual	
						en aceptar las propuestas y llevarlas a cabo, pero sobre todo, mantener el programa en el tiempo.
Programas de becas		•				Puede estar dirigido al personal o a los hijos de los empleados. En el primer caso, generalmente está asociado al plan de carrera en la empresa. Requieren un seguimiento del rendimiento laboral y académico del empleado.
Programas de capacitación		•				Responde a necesidades operativas y de actualización del personal. Pueden centrarse en las funciones específicas del empleado (formación técnica, programas de seguridad), o complementarias (idlomas, computación, etc.).
Publicaciones segmentadas	•			•		Puede ser cualquiera de las anteriores herramientas pero dirigida a un público especial dentro de la empresa. Son por lo tanto más específicas, y generalmente se realizan en equipo con otras áreas (por ejemplo, informes periódicos para las áreas financieras, reportes técnicos).
Radio de circuito cerrado	•		•			Este medio es común en lugares que tienen asistencia de público, como supermercados o tiendas

Acciones	Función		Soporte			Observaciones
	Informativa	Operativa	Oral	Escrito	Audiovisual	
						de una misma cadena. En estos casos, se usa para mantener informado al personal por ejemplo, de novedades y promociones, que en el caso de las cadenas comerciales son numerosas.
Recorridas por las instalaciones		•	•			Esta técnica también se conoce como <i>Management by walk about</i> (MBWA). Consiste en el recorrido periódico de las instalaciones por parte de funcionarios de la empresa. Es una forma de entrar en contacto directo con el personal. Para que sea efectiva debe realizarse en forma adecuada (considerar horarios más convenientes, ropa con la que se va a asistir a las plantas, etc.) y habitualmente. Principalmente debe responder a una actitud sincera por parte de la dirección, caso contrario se genera una situación artificiosa.
Reuniones	•	•	•	•	•	En una organización pueden darse distintos tipos de reuniones, con distintos objetivos y participantes. Algunas de ellas son: <ul style="list-style-type: none"> • De trabajo. • De intercambio de información. • De negociación. • De coordinación. • De formación.

Acciones	Función		Soporte			Observaciones
	Informativa	Operativa	Oral	Escrito	Audiovisual	
						<p>Pese a la diversidad, todas las reuniones deben cumplir con los siguientes requisitos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Objetivos definidos. • Un temario definido de antemano. • Preparación mínima: convocatoria y organización. • Una minuta o informe con lo tratado y las conclusiones, que deberá distribuirse entre los asistentes.
Rumores	•		•			<p>Los rumores son comunicaciones informales sobre hechos no verificados (el rumor no necesariamente es una información falsa). Surgen como una explicación que da la organización a hechos no clarificados y que tienen una alta importancia relativa para los empleados. Los rumores desaparecen cuando se le quita ambigüedad a la situación que los generó, por lo que su antídoto es siempre la información. Debe recordarse que el rumor no es una herramienta de comunicación, es una variable permanente en los circuitos. Es absurdo pensar en su control, y menos en su manipulación. Deben tomarse como un alerta que manda la organización sobre algún aspecto no del todo claro, y sobre el que se debe trabajar.</p>

Acciones	Función		Soporte			Observaciones
	Informativa	Operativa	Oral	Escrito	Audiovisual	
Síntesis informativa de prensa		•		•		Es la información que recopila el departamento de Relaciones Públicas o de Prensa, que generalmente se restringe a la apariciones en medios de la empresa. Para algunos negocios, es conveniente distribuir periódicamente los recortes de las noticias del sector al que pertenece la empresa, de modo de mantener informados a ciertos colaboradores de las circunstancias externas.
Videoconferencias	•	•			•	Resulta de mucha utilidad para empresas con numerosas filiales distribuidas en zonas alejadas entre sí. Cumple las funciones de las reuniones, pero adicionalmente, es un interesante elemento para reforzar la comunicación con personas que de otra manera se encontrarían aisladas.
Videos de capacitación	•	•			•	Son de suma utilidad para empresas con plantas o sucursales en lugares alejados, o cuando se requiere unificar procedimientos en plazos cortos (por ejemplo, decoración de locales, promociones, etc.).
Videos institucionales	•				•	Es conveniente distribuir a cada empleado una copia del video institucional, que generalmente

Acciones	Función		Soporte			Observaciones
	Informativa	Operativa	Oral	Escrito	Audiovisual	
						muestra la magnitud de la empresa y la opinión de sus principales responsables.

COMUNICACIONES FINANCIERAS

Este tipo de comunicación tiene una importancia vital para las empresas que cotizan en la Bolsa, dado que éstas dependen en gran medida de lo que el mercado perciba de la compañía y de su desempeño.

Si bien esta comunicación suele depender del departamento de Relaciones con los Inversores (*Investors Relations*) en su fundamento, cualquier programa de comunicaciones debe estar integrado a la estrategia general de la compañía. El inversor no sólo recibe información de este departamento, sino también de la prensa, del mercado, de la publicidad, y es un público especialmente sensible a las disonancias o a las incoherencias de los mensajes de la compañía.

Por otra parte, el área de comunicación de la empresa, puede orientar al departamento de *I.R.* en lo que hace al aspecto operativo de las acciones de difusión, por lo que un trabajo coordinado entre ambos garantiza la mayor efectividad en las comunicaciones.

Entre los principales objetivos de las comunicaciones financieras pueden mencionarse:

- Promover una buena reputación de la empresa y la credibilidad en sus acciones.
- Identificar a los accionistas actuales, y estimular la incorporación de nuevos inversores.
- Generar una buena relación con los medios especializados.