



Tipo de documento: Tesina de Grado de Ciencias de la Comunicación

Título del documento: La evolución de la comunicación interna : la revalorización de los vínculos interpersonales en las organizaciones

Autores (en el caso de tesis y directores):

Agustina Palmieri

Luciano Martín Bó, tutor

Datos de edición (fecha, editorial, lugar,

fecha de defensa para el caso de tesis): 2016

Documento disponible para su consulta y descarga en el Repositorio Digital Institucional de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires.
Para más información consulte: <http://repositorio.sociales.uba.ar/>

Esta obra está bajo una licencia Creative Commons Argentina.
Atribución-No comercial-Sin obras derivadas 4.0 (CC BY 4.0 AR)



La imagen se puede sacar de aca: https://creativecommons.org/choose/?lang=es_AR



La Evolución de la Comunicación Interna

La revalorización de los vínculos
interpersonales en las organizaciones

por Agustina Palmieri



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Sociales,
Ciencias de la Comunicación

La Evolución de la Comunicación Interna

La revalorización de los vínculos
interpersonales en las organizaciones

por Agustina Palmieri
DNI: 34.240.365
Tutor: Luciano Martín Bó



Índice

Introducción..... Pág. 5

Objetivos..... Pág. 6

Capítulo 1: Marco teórico

- 1-1 ¿Qué es la comunicación?..... Pág.7
- 1-1.1 El problema de la traducción..... Pág.8
- 1-1.2 Comunicación vs. Información..... Pág.11
- 1-1.3 Interactividad Pág.13

- 1-2 La producción social de sentido..... Pág.14
- 1-2.1 Los discursos..... Pág.15
- 1-2.2 El esquema de semiosis..... Pág.17

- 1-3 Las organizaciones..... Pág.19
- 1-3.1 La inteligencia social de las organizaciones..... Pág.20

Capítulo 2: La evolución de la Comunicación Interna

- 2-1 Los comienzos y el paradigma de la información..... Pág.22
- 2-2 La democratización de la información y el comunicador como gestor Pág.24
- 2-2.1 La aparición de internet..... Pág.29
- 2-2.2 El rol de los líderes..... Pág.31
- 2-3 Cambio de paradigma al interior de las organizaciones..... Pág.33
- 2-4 La revalorización de los vínculos y la dimensión emocional de la comunicación..... Pág.42

Comentado [FB1]: Ordenar

Comentado [AP2R1]:

Capítulo 3: Análisis de caso

- 3-1 Ficha técnica de la organización..... Pág.49
- 3-1.1 El problema..... Pág.49
- 3-1.2 Las fuentes..... Pág.49
- 3-2 Diagnósis..... Pág.50
- 3-3 La propuesta..... Pág.55



Capítulo 4: Conclusiones

4-1 La revalorización de los vínculos interpersonales en las organizaciones..... Pág.62

Bibliografía..... Pág. 65



Introducción

A partir de finales la década del '90, comienza, muy lentamente, a comprenderse a las empresas como pequeñas comunidades, organismos sociales. Este cambio de mentalidad, abre paso al replanteo profundo de los modelos de gestión de recursos humanos teniendo en cuenta la acción y la comunicación al interior de las empresas.

La comunicación interna que se abrió paso a través del establecimiento de canales formales de comunicación, se ha desarrollado hasta convertirse en una poderosa herramienta de gestión de personal.

Se analizará entonces, la evolución de esta joven disciplina en las organizaciones, el viraje de la misma hacia la revalorización del contacto cara a cara y la profundización de los vínculos, para identificar prácticas efectivas a la hora de gestionar departamentos de comunicación interna en las empresas.

Objetivos

General:

- ☞ Reconstruir la evolución de las comunicaciones internas e identificar prácticas efectivas para la gestión de departamentos de comunicación en organizaciones de más de 3000 personas.

Específicos:

- ☞ Indagar en la responsabilidad de los comunicadores al interior de las organizaciones y las representaciones de los actores de la comunicación.
- ☞ Demostrar la importancia de la gestión de las comunicaciones al interior de las empresas para alinear objetivos y conseguir metas.
- ☞ Indagar en los obstáculos comunes a la hora de tomar decisiones estratégicas y compartir información al interior de la comunidad que conforma la empresa.

Capítulo 1

Marco teórico:

1-1 ¿Qué es la comunicación?

Desde una perspectiva pragmática, la comunicación, es concebida como un **fenómeno social**. No como proceso unidireccional, sino como fruto de la interacción entre sujetos.

Se partirá del entendimiento que:

“la comunicación es una condición sine qua non de la condición humana y del orden social. (...) Desde el comienzo de su existencia un ser humano participa en el complejo proceso de adquirir las reglas de la comunicación, ignorando casi por completo en qué consisten ese conjunto de reglas, ese *calculus* de la comunicación humana.”¹

Algunas propiedades básicas de la comunicación permiten pensar en sus consecuencias interpersonales, inherentes al ser humano. Es por ello importante asumir que **toda conducta es comunicación** y, justamente, una de las principales propiedades de ésta, es que no hay nada que sea contrario a la conducta.

Paul Watzlawick afirma que esta premisa permite comprender que **es imposible no comunicar**. Toda conducta tiene valor de mensaje, incluso los silencios. Es por ello que ya no se entiende a la comunicación en términos monofónicos, ni como una linealidad entre emisor- mensaje- receptor. Por el contrario, el fenómeno de la comunicación puede ser definido como:

“un conjunto fluido y multifacético de muchos modos de conducta –verbal, tonal, postural, contextual, etc.- todos los cuales limitan el significado de los otros. (...) Nuestro interés

¹ Watzlawick, Paul. “*Teoría de la Comunicación Humana*” Barcelona. Editorial Herder, 1985 (P. 3-17)

está centrado en el efecto pragmático de tales combinaciones en las situaciones interpersonales”².

Se entenderá entonces a la **interacción humana como un sistema de comunicación**. Los tiempos, los momentos, las relaciones, la retroalimentación, el contexto, etc. serán factores o variables determinantes del tipo de comunicación que se genere al interior de la comunidad de una organización.

Comprender la imposibilidad de no comunicar permitirá profundizar y trabajar sobre la dinámica de relaciones sociales dentro de las organizaciones y los efectos de las interacciones entre actores para contribuir con la necesidad de generar consenso y entendimiento mutuo.

1-1.1 El problema de la traducción

En este marco, vale reflexionar sobre la distancia entre la percepción de uno mismo y la percepción del otro, entre el mensaje recibido y el mensaje emitido (en el caso de la presente tesina, empleador- empleado, jefe -subordinado) y sobre la comunicación analógica - todo lo que sea no verbal - ya que juegan un rol trascendental a la hora de pretender una comunicación efectiva.

Los problemas de traducción ocurren permanentemente en el seno de la comunicación. Cada individuo, cada empleado es una persona singular que posee esquemas individuales de pensamiento. Es por ello que:

“la importancia pragmática, interpersonal, de los modos digital y analógico radica no sólo en su supuesto isomorfismo con los niveles de contenido y de relación sino también en la inevitable y significativa ambigüedad de que tanto el emisor como el receptor enfrentan en lo relativo a los problemas de traducción de una modalidad a otra.”³

Es muy importante tener en cuenta esta distancia entre la emisión de mensajes y la recepción para poder, desde la empresa, evaluar si el contenido

² Watzlawick, Paul. “*Teoría de la Comunicación Humana*” Barcelona. Editorial Herder, 1985 (P. 48)

³ Watzlawick, Paul. “*Teoría de la Comunicación Humana*” Barcelona. Editorial Herder, 1985 (P 71)



ha sido bien recibido o no. En este caso, es recomendable la realización de monitoreos programados antes y después de una acción puntual. Las herramientas de medición, que comenzaron a valorizarse en los últimos tiempos pueden ser de mucha ayuda a la hora de interpretar la percepción de la gente y poder tomar contramedidas inmediatas en caso que sea necesario.

El lenguaje corporal es un tipo de comunicación analógica como se mencionó anteriormente, que no ha sido muy tenido en cuenta por las empresas a la hora de comunicarse con el personal. Si bien, sería imposible pretender controlar de manera exhaustiva este lenguaje, es importante trabajar para que se comprenda la importancia de tener esto en cuenta.

Un ejemplo sencillo: en una fábrica se realizó una modificación del cronograma de los aumentos inflacionarios anuales para evitar que se genere una depreciación del salario real. Desde el área de Comunicación Interna, transmitió a todos los supervisores la noticia y se les brindó una explicación sobre todo el proceso, incluyendo los beneficios que aparejaba para el personal. Semanas después, con la primera liquidación de sueldos, en el área de compensaciones se reciben los reclamos de todo un sector que se encontraba muy disconforme con la modificación ya que consideraban que perjudicaba sus ingresos. Al realizar un monitoreo más profundo, consultar en el área qué habían comprendido y su sensación respecto al cambio se detectó que la explicación no había sido completa, que se había omitido información relevante principalmente sobre los porqués del cambio y que los operarios vieron a su supervisor muy preocupado y serio ese día por lo que dedujeron que él tampoco estaba conforme con la medida. Al entrevistar brevemente al supervisor, se detectó que esa semana había tenido problemas personales que lo habían tenido muy preocupado y que contó con poco tiempo ese día para explicar todo el proceso, pero que veía como positivo el cambio.

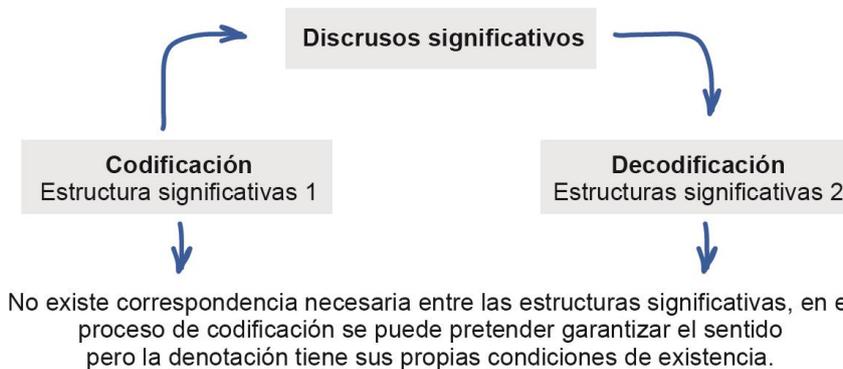
Si se sigue el esquema de Stuart Hall, en "Codificar/Decodificar"⁴ se puede comprender que "la forma de un mensaje es un momento determinado, aunque,

⁴ Hall, Stuart. "*Codificar / Decodificar*" en Culture, Media, Language. Working Papers in Cultural Studies. Editorial Routledge & The CCCS University of Birmingham. 1996. (P. 24-26)



a otro nivel requiere, ser interrogado dentro de las relaciones sociales del proceso de comunicación como un todo, del cual sólo forma parte". Como todo conjunto de significados, volviendo al ejemplo, el mensaje sobre la modificación del sistema salarial, tiene un efecto y consecuencias en el comportamiento a partir de la decodificación del mismo, tanto emocionales, perceptuales, como cognitivas, etc.

Se puede observar en el caso, una asimetría entre las estructuras significativas de ambas partes, lo que lleva a una incompreensión del discurso significativo.



En síntesis, lo que se puede inferir es que definitivamente, una buena comunicación no es algo sencillo ya que cada individuo tiene sus propios esquemas de pensamiento, sus propios pre-conceptos, su realidad y circunstancias. La gestualidad y *lo que no se dice*, incide, definitivamente en la comprensión de los mensajes. Si bien, los departamentos de comunicación no pueden manejar la red de conversaciones que se genera en las compañías, deben estar atentos, como en este caso, para poder brindar herramientas a tiempo que ayuden a la gestión del personal.



1-1.2 Comunicación vs. Información

“La información es un conjunto organizado de datos procesados que refieren a un tema o hecho determinado.”⁵ Este conjunto organizado de datos debe cumplir con ciertas características para definirse como información:

- Tener significado (semántica)
- Tener importancia (para el destinatario)
- Tener vigencia (sea pertinente en tiempo y espacio)
- Ser válido (para el emisor tanto como para el receptor)
- Ser oportuno, completo, relevante y actualizado.

La información es una herramienta valiosa, no obstante a los fines de esta tesina resulta importante **romper con el lugar común de entender a la comunicación en términos de información o difusión** para evitar limitar el fenómeno comunicacional a una de sus aristas, que es la pura trasmisión de conocimiento. Se trabajará sobre este concepto como un

“proceso a través del cual se otorga sentido a la realidad. Comprende desde la etapa en el que los mensajes fueron recibidos hasta que alcanzaron a ser comprendidos y reinterpretados desde el punto de vista de la recepción.”⁶

Siguiendo este razonamiento, la comunicación es entonces activa, tiene un fin y pretende, lo logre o no, generar algún tipo de respuesta por parte del receptor. **Implica un proceso de comprensión.**

Para abarcar el fenómeno en su totalidad y poder desentramarlo en el seno de las organizaciones, es preciso como punto de partida, reconocer las

⁵ Brandolini, Alejandra; González Frígoli, Martín y Hopkins, Natalia. “Comunicación Interna. Claves para una gestión exitosa”. Editorial DirCom- La Crujía. 2009. (P. 9)

⁶ Brandolini, Alejandra; González Frígoli, Martín y Hopkins, Natalia. “Comunicación Interna. Claves para una gestión exitosa”. Editorial DirCom- La Crujía. 2009. (P.12)



diferentes formas de comunicar que existen. Para ello, Alejandra Brandolini, Martín González Frígoli y Natalia Hopkins, en “*Comunicación interna. Claves para una gestión exitosa*” definen tres tipos de comunicación principales:

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

- ☞ **La comunicación no verbal:** es la que utiliza lo corporal y gestual como código. Incluye a los movimientos, a los gestos y al manejo de objetos materiales, tiempo y espacio cuando nos comunicamos oralmente. Como se mencionó anteriormente, está íntimamente ligada a lo cultural y su utilización no es intencional o consiente, pero sí sumamente decisiva.

- ☞ **La comunicación integrada:** utiliza ambos tipos de comunicación. Su eficacia radica en poseer la coherencia de lo verbal y lo no verbal.

Entendiendo entonces que existe más de un tipo de comunicación, se trabajará sobre este fenómeno abarcándolo como un proceso, una totalidad en la que se debe prestar atención tanto a la forma de estructurar los mensajes, el contenido, como a lo que el receptor puede interpretar del mismo.

El objetivo de trabajar para una mejor comunicación es el de contribuir con **la construcción de consensos en pos de alcanzar los objetivos y la mejora del bienestar de las personas al interior de las organizaciones**. Siendo que, la falta de comunicación puede generar incertidumbre o tensión en los colaboradores y el exceso de información puede provocar indiferencia, es imprescindible buscar un equilibrio y mantener estratégicamente definida la comunicación en las empresas.



1-1.3 Interactividad

Partiendo de que el cerebro es innatamente social y colaborador, las neurociencias están avanzando en los estudios sobre la neuroplasticidad y la capacidad de aprendizaje en las comunidades. La interactividad se vuelve entonces un capítulo importante a la hora de desentramar la manera de producir sentido en el seno de las organizaciones.

En el *8vo CominForum Regional 2014 de Estrategia y Gestión de la Comunicación Interna*, se planteó un debate sobre el giro en la gestión de los recursos humanos y la importancia de la interactividad en las empresas modernas. Una organización se vuelve social cuando descubre el poder de la colaboración masiva en la resolución de sus desafíos. La interactividad y la búsqueda colectiva de soluciones a los problemas del día a día no solamente despejan el camino para la aparición de respuestas más creativas e innovadoras, sino que además aceleran enormemente la adopción de las mejores prácticas por parte de toda la organización. Consecuentemente, la forma en que actualmente se decide, se invierte, innova y trabaja es muy diferente a la manera en que han venido trabajando las organizaciones tradicionales.

Asimismo, se debe considerar en toda acción comunicacional la dimensión emocional. Joan Costa trabaja sobre este tema en su libro *“La comunicación en acción”*:

“Los términos que describen los procesos de la comunicación giran claramente alrededor del principio de la acción y de sus diferentes manifestaciones: interacción, retroacción, proacción, reacción, transacción. (...) **no hay acción en estado puro, sin contexto ni significado. Ni mensaje funcional que no implique al menos potencialmente una acción sobre la psicología o la conducta del individuo.**”

1-2 La producción social de sentido



Profundizando en el análisis sobre la comunicación en las organizaciones, vale reflexionar sobre un tema más amplio que es la producción de sentido, a partir de ahora entendida como social. Puntualmente el término que se ajusta a esta definición es **SEMIOSIS, una red interdiscursiva de producción social de sentido**.

Eliseo Verón, explica la teoría de los discursos sociales como un conjunto de hipótesis sobre los modos de funcionamiento de la *semiosis* social.

Por *semiosis* entiende la dimensión significativa de los fenómenos sociales, el estudio de la misma es el estudio de los fenómenos sociales en tanto procesos de producción de sentido.

“Una teoría de los discursos sociales reposa sobre una **dobles hipótesis**:⁷:

- a) **Toda producción de sentido es necesariamente social**: no se puede describir o explicar satisfactoriamente un proceso significativo, sin explicar sus condiciones sociales productivas.
- b) **Todo fenómeno social es**, en una de sus dimensiones constitutivas, **un proceso de producción de sentido**, cualquiera que fuere el nivel de análisis (más o menos micro o macrosociológico)”

A partir de ello, es que cobra importancia el rol de los científicos sociales al interior de las organizaciones, para poder desentramar esta red de semiosis a partir de la interrogación y el análisis sobre los modos de comportamiento del sentido en las empresas, las ideas, las representaciones que circulan y el impacto de las mismas en términos de relaciones humanas.

Se debe comprender a las empresas como tipo específico de organización social, como un sistema de acción, y que como tal, *teje* sentido de una manera

⁷ Verón, Eliseo: “*Discursos sociales*” y “*El sentido como producción discursiva*” en “*La semiosis social*”. Buenos Aires. Editorial Gedisa, 1987 (P. 125)



específica. Se entenderá, a partir de ahora, esta producción de sentido como discursiva.

1-2.1 Discursos

Resultará fundamental entonces, indagar en los discursos sociales, ya que es la manera de llegar a comprender una particular construcción de lo real.

Compartiendo la explicación de E. Verón, se entenderá a los mismos como **configuraciones espacio - temporales de sentido**.

En "*Diccionario de lugares no comunes*" dentro de su libro: "*Fragmentos de un tejido*"⁸, subraya que en un sentido amplio,

"la noción <discurso> designa, no únicamente la materia lingüística, si no todo conjunto significativo considerado como tal (es decir, considerado como lugar investido de sentido), sea cuales fueran las materias significantes en juego (el lenguaje propiamente dicho, el cuerpo, la imagen, etc.) (...) Por ello, discurso y texto no son sinónimos, <texto> es una expresión equivalente a <conjunto significativo>: con ese término se designa un paquete de materias significantes (lingüísticas o de otra índole), independientemente de la manera de abordar su análisis".⁹

Los discursos al interior de las organizaciones representan para el comunicador su material de análisis. Fragmentos de semiosis que le permiten comenzar a indagar e interiorizarse en la forma específica en la que se otorga sentido.

Para poder desentramarlo, el cientista social indagará en las condiciones productivas y de reconocimiento de esos discursos, buscará marcas y huellas

⁸ Verón, Eliseo: "*Discursos sociales*" y "*El sentido como producción discursiva*" en "*La semiosis social*". Buenos Aires. Editorial Gedisa, 1987 (P. 127)

⁹ Verón, Eliseo. "*Diccionario de lugares no comunes*" en "*Fragmentos de un tejido*" Editorial Gedisa. 2004. (P. 48)



que le permitan adentrarse en la manera específica en la que la realidad es construida por los actores de la empresa.

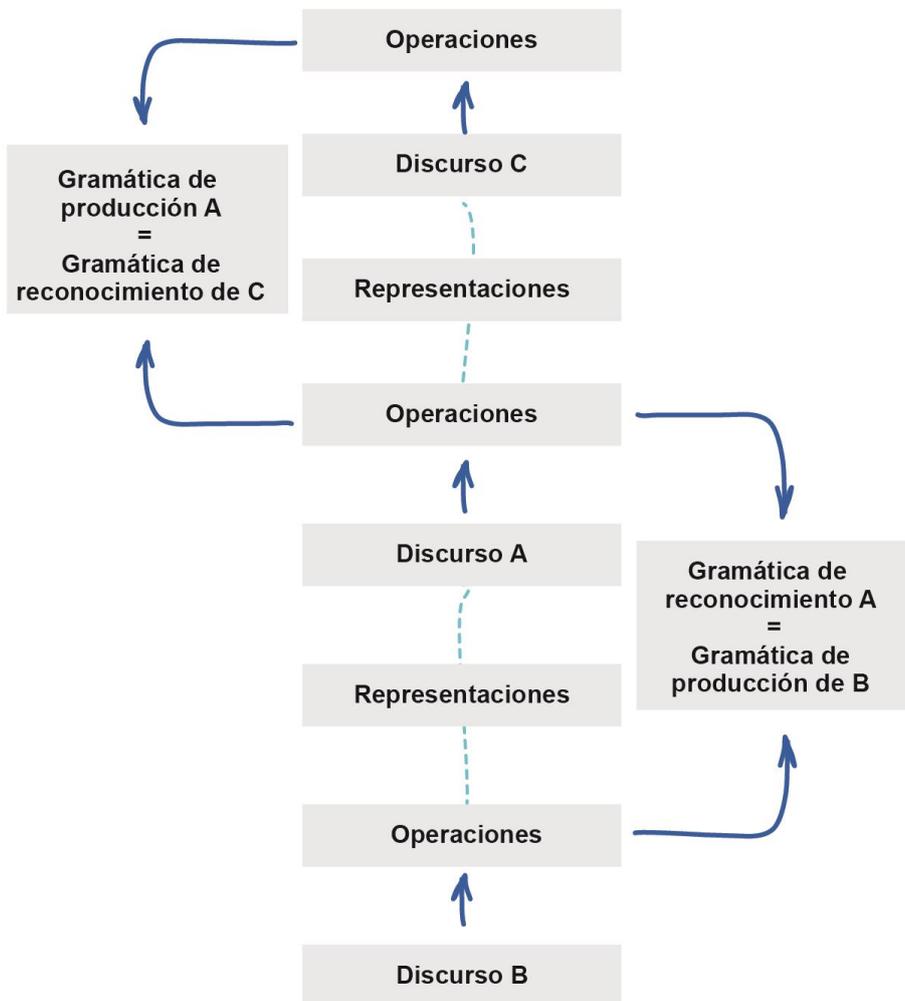
“Un objeto significativo dado, un conjunto discursivo no puede jamás ser analizado en sí mismo: el análisis discursivo no puede reclamar inmanencia alguna.” ¹⁰ El análisis discursivo permite poner en relación las condiciones productivas de los mismos, las restricciones que dan cuenta de su generación como así también las condiciones que dan cuenta de su recepción y sus efectos. Es por ello que entre las **condiciones de producción** y las **condiciones de reconocimiento** circulan los discursos sociales.

¹⁰ Verón, Eliseo: “Discursos sociales” y “El sentido como producción discursiva” en “La semiosis social” Buenos Aires. Editorial Gedisa, 1987 (P. 127)



1-2.2 El esquema de semiosis

Para profundizar en el entendimiento del funcionamiento de la semiosis como red interdiscursiva, se tomará el esquema postulado por E. Verón¹¹:



¹¹ Verón, Eliseo: "Diccionario de lugares no comunes" en "Fragmentos de un tejido". Buenos Aires. Editorial Gedisa. 2004. (P.57)



“En el análisis de un conjunto discursivo dado intervienen no menos de tres conjuntos: siendo A el conjunto de partida, tenemos por un lado, los discursos que forman parte de las condiciones de producción A (conjunto C) y, por el otro, los discursos que definen el proceso del reconocimiento de A (conjunto B). Esta red está siempre en juego, aun cuando por supuesto, no siempre es posible abarcarla por entero en un proyecto de análisis determinado.”

Se debe tener en cuenta que, **en la circulación de los discursos hay desfases, distancias entre lo que se pretende comunicar y en lo que efectivamente es comprendido por parte del receptor**. Partiendo de ello, y entendiendo que las empresas actúan / comunican para alcanzar determinados fines prácticos, se pueden identificar como se mencionó anteriormente, problemas de traducción o de comunicación. J. Costa afirma en este sentido que:

“Se puede reconocer lo que ha sido intencionadamente comunicado por la empresa, y por contraste deducir lo que ha sido significado sin querer y ha sido interpretado por los individuos por medio de <signos> involuntarios: los signos significan, por lo tanto <funcionan>. Y podemos inscribirlos en un **sistema particular de códigos en los que <no todo comunica>, sino más eficazmente, en una semiótica muy general en la que <todo significa> porque incluso lo que no significa, significa que no significa.**”¹²

Retomando el ejemplo mencionado en el apartado 1-1, ¿qué significa una modificación del cronograma de los aumentos inflacionarios para los operarios? Si no es bien transmitida la información como se vio en el caso, se pueden generar temores sobre la pérdida potencial del poder adquisitivo, posibles impactos de esta medida en la proyección económica y familiar de los individuos, desconfianza en la empresa, etc. En la circulación de los discursos entonces, es tarea del comunicador el pensar los impactos de las acciones/comunicaciones de la empresa procurando analizarlas en clave denotativa.

1-3 Las organizaciones

¹² Costa, Joan. “*La comunicación en acción. Informe sobre la nueva cultura de gestión*” España. Editorial Paidós.1999.(P. 67)



Para avanzar en el análisis es necesario definir lo que se entenderá en el presente trabajo como organización:

“Sistema socio-técnico integrado, deliberadamente constituido para la realización de un proyecto concreto, tendiente a la satisfacción de necesidades de sus miembros y de una población o audiencia externa, que le otorga sentido. Está inserta en un contexto socioeconómico y político con el cual guarda relaciones de intercambio y de mutua determinación.”¹³

Sobre esta definición se pueden extraer seis dimensiones relevantes:

- El proyecto en el que se sustenta la organización
- La estructura organizativa
- **La interacción psicosocial**
- Las condiciones de trabajo
- El sistema político
- El contexto

Sobre el tercer punto es sobre el cual se profundizará aunque entendiendo la constante interrelación con los otros factores. Para trabajar sobre la interacción social al interior de las organizaciones se vuelve necesario **indagar la forma en la que operan los significados** al interior de la misma. Para ello, existen según Lidia Fernández¹⁴ al menos tres niveles de manifestación:

- **Formal:** constituido por los hechos y productos que provienen de la interacción técnica y social de los individuos y grupos, en función de la tarea y los fines institucionales.
- **Informal:** configurado por los hechos y productos de las relaciones de los individuos y grupos en áreas referidas a su vida como comunidad

¹³ Schlemenson, Aldo. “Análisis organizacional y empresa unipersonal. Crisis y conflicto en contextos turbulentos”. Buenos Aires – Barcelona – México. Editorial Paidós. 1998. (P. 65)

¹⁴ Fernández, Lidia. “Análisis de las instituciones educativas” en “Las instituciones, protección y sufrimiento” Editorial Paidós. 1993. (P. 32)



- **Fantasmático:** constituido por los hechos y productos de la participación, de imágenes, fantasías, temores, ansiedades, relacionados con los climas y estados emocionales compartidos.

Esta clasificación de tipo genérico permite una primera aproximación al **estado de la comunicación organizacional en una empresa**, sobre todo a lo que refiere a su funcionamiento y a la capacidad que tengan las partes de evaluar la realidad, actuar sobre ella y según puedan discriminar, los distintos grupos, la influencia de los niveles fantasmáticos entre los niveles formales e informales de interacción.

La interacción psicosocial de una organización entra en juego para el cientista social dentro de la empresa desde este punto de vista, ya que la comprensión de la forma en la que operan los significados es fundamental a la hora de estructurar una comunicación.

3.1.1 La inteligencia social de las organizaciones

En la última década el término *inteligencia social de las organizaciones* se ha comenzado a debatir y poner entre las preocupaciones de las empresas. Para entender a qué refiere esta herramienta de gestión, Leonardo Schvarstein analiza en profundidad la procedencia e implicancia del concepto entendiéndolo como las **habilidades y capacidades necesarias de las organizaciones para crear o mantener comunidad**.

“La inteligencia social tiene que ver con la capacidad de relacionarse con otros. (...) Es por ello que en este contexto, quiero otorgar relevancia a los aspectos de la inteligencia social que se orientan a la satisfacción de las necesidades sociales de las personas, necesidades estas relativas al trabajo, la educación, la salud, etc.

Esas necesidades, por obvias que parezcan requieren de un darse cuenta, de una capacidad de discernimiento, de una lectura crítica de la realidad. **Ser socialmente inteligente implica tomar conciencia de la propia situación social** (tan naturalizada que solemos tenerla) **y de la situación social de**



los otros, implica tener la capacidad para emprender acciones solidarias tendientes al establecimiento de relaciones sociales equitativas.”¹⁵

Bajo este concepto, la organización deberá desarrollar competencias sociales que, según Daniel Goleman¹⁶, pueden resumirse en cuatro:

- **Empatía:** identificación con las necesidades sociales de los otros; reconocimiento de la satisfacción de las necesidades sociales como explicación de la conducta de los otros.
- **Influencia:** movilización de las personas hacia la satisfacción de las necesidades sociales propias y ajenas.
- **Resolución de conflictos:** actuación en situaciones de confrontación derivadas de la insatisfacción de necesidades sociales, tendiendo a promover las relaciones de cooperación para tal fin.
- **Comunión:** establecimiento y favorecimiento de lazos sociales solidarios.

Para todo ello la comunicación se presenta como la base. No porque ello implique que todo es responsabilidad de un solo departamento sino porque se vuelve indispensable desarrollar este tipo de habilidades en los líderes para poder llevarlo a cabo, adquirir herramientas de gestión y comunicación.

¹⁵ Schvarstein, Leonardo. “*La inteligencia social de las organizaciones*”. Buenos Aires. Editorial Paidós. 2003 (P. 42)

¹⁶ Goleman Daniel. “*Colaboración, equipos y el cociente intelectual grupal*” en “*La inteligencia emocional en la empresa*”. Barcelona. Editorial Grupo Z. 1999. (P. 35)



Capítulo 2

La evolución de la Comunicación Interna.

2-1 Los comienzos y el paradigma de la información

J. Costa, en su libro *“La comunicación en acción”*, afirma que las organizaciones desde el siglo XIX funcionaban sobre cuatro pilares fundamentales: economía, organización, producción y administración. Bajo este paradigma, reinaba una conciencia racional productivista a partir de la cual se organizaba la estructura de la empresa y se definían en función de esto las relaciones sociales de producción.

En este contexto, no había lugar para el aporte desde herramientas de las ciencias sociales ni espacio para reflexionar sobre el estado de la comunicación en términos de acción. Sin embargo, este modelo post revolución industrial enfocado en la división del trabajo, el desarrollo y la perfección de los procesos experimentó largas décadas de auge y trajo réditos muy interesantes aunque también generó una profunda reorganización de las conductas que tuvieron implicancias directas en las relaciones sociales al interior de las organizaciones y sus formas de producir sentido.

Hoy tenemos la certeza de que este modelo, que se focalizó en los pilares anteriormente mencionados, ha caducado. Sin pretender realizar un análisis exhaustivo de esta forma de producción, se mencionarán algunas *marcas/huellas* que permitirán hipotetizar sobre el agotamiento de este tipo de gestión desde una visión específica de la comunicación y la construcción social de sentido.

- La división social del trabajo (su máxima expresión puede encontrarse en el modelo de producción basado en la cadena de montaje)
Desmembramiento de la noción de totalidad. Reducción del trabajo propio como totalidad a la parte, pérdida de la noción del producto final.

- Trabajo repetitivo y solitario. Dificil construcción de vínculos en la cotidianidad de la labor.
- La información en términos de poder. Históricamente dentro de las organizaciones el manejo de la información era sinónimo de poder, es por ello que era reservado para unos pocos.

En las empresas el modo de gestionar los recursos se enfocaba en la **productividad y eficiencia, el tipo de comunicación que reinaba era técnica y se observa un desequilibrio en la equidad de las relaciones interpersonales, una distancia muy marcada entre los actores de la comunicación.**

A fines de la década del 90, se comienzan a ver las consecuencias de este tipo de gestión. El desmembramiento de la comunidad conformada por las empresas comienza a estar en el centro de las visiones del Management y lentamente se puede observar un giro. Los departamentos de recursos humanos se vuelven poco a poco más necesarios. Asimismo, se da lugar a la **aparición de la figura del responsable de comunicación**. Esta persona, como “emisor autorizado”, cumplía con la función de informar, producir, validar y difundir contenidos desde la empresa como única fuente hacia los empleados como sus receptores.

“Hace apenas unos diez años, el responsable de CI (comunicación interna) promedio solía ser una analista cuyo referente directo era el jefe de Capacitación o el jefe de Compensaciones y beneficios”¹⁷

Su función comienza siendo la de establecer canales internos de llegada masiva a los públicos internos. Se puede hablar, en este marco, de un estadio de la **comunicación interpersonal diferida**.

¹⁷ Faga, Pablo “Pensar la Comunicación Interna de hoy y mañana” en “Radiografía de la Comunicación Interna en la Argentina”. Buenos Aires. Editorial BW Comunicación Interna. 2014. (P.13).



2-2 La democratización de la información y el comunicador como gestor.

Como se mencionaba anteriormente, la aparición de una figura en las organizaciones para el manejo de la información permite ver un primer paso hacia la democratización de la misma. Se empieza a comprender que, **para mejorar la rentabilidad de las empresas, es necesario el acompañamiento de los empleados y para ello, se necesita que estén en conocimiento tanto de las cuestiones básicas de la vida de la organización como de las novedades.** De esta manera comienza a ser tenida en cuenta la comunicación de tipo descendente.

“La **comunicación descendente**, es el tipo de comunicación formal más básico y tradicionalmente utilizado. Surge de la alta dirección y desciende de forma vertical hacia los niveles inferiores. Es una herramienta de gestión muy importante para dirigir correctamente el desarrollo de las tareas que se realizan en la organización. Su misión es transmitir instrucciones y órdenes en base a las actividades que se han de realizar y objetivos que se deben conseguir por todos y cada uno de los canales formales de información.”¹⁸

Entre los principales soportes que surgieron en los inicios de la comunicación interna en las empresas se encuentran:

- **Mailing corporativo:** tipo de soporte digital, que busca difundir información de manera periódica a todo el personal con acceso a mail. El responsable de comunicación es generalmente el encargado de redacción y distribución del mismo. Este canal es de alcance netamente interno y se direcciona a los empleados a través de bases de datos de los correos del personal. Generalmente son textos breves y concisos que buscan informar de manera rápida.

¹⁸ Morales Serrano, Francisca. “*La Comunicación Interna Herramienta estratégica de gestión para las empresas*”. Barcelona. Editorial Revista DIRCOM. 2013. (P. 5)





☛ **House Organ:** es un tipo de publicación, una revista, que se imprime en formato papel (con la evolución de la CI en algunas empresas se digitalizó, para reducir costos y evitar el impacto ambiental por el consumo de grandes volúmenes de papel). Tiene llegada a todos los públicos internos independientemente de si poseen acceso a una computadora. Muchas empresas optan por enviarlo a los hogares de los empleados para que llegue a todo el grupo familiar y que el remitente cuente con mayor tiempo de lectura. El abanico de contenidos es muy amplio, pero generalmente se apunta a profundizar en las principales noticias de la compañía, el negocio y su personal.



- **Carteleras internas:** este soporte es el marco para la publicación de contenido gráfico o afiches. Las carteleras suelen ubicarse en los lugares con mayor tránsito peatonal de personal. El contenido necesariamente debe ser muy conciso y breve ya que el tiempo de lectura es muy corto.



- **Folletería:** es otro tipo de material que se entrega a los empleados. Generalmente se utiliza para difundir temas puntuales que requieren de una mayor profundización. Tienen, en caso que logren atrapar la atención del público, un mayor tiempo de lectura.



El rol del comunicador, en este primer momento, es el de gestor de



la información de la compañía. Aunque no sin resistencias por parte un Management acostumbrado a tener el control sobre lo que se comunicaba en la empresa.

Se puede realizar el paralelismo en esta etapa, en la que **se entendía a la comunicación interna como emisión de mensajes**, con el modelo de Claude Shannon y Warren Weaver.¹⁹ Vale contextualizar el marco de surgimiento de esta teoría para evitar menospreciarla. A fines de la Segunda Guerra Mundial, frente a la necesidad de encontrar un modo de comunicación económico, rápido y seguro que permita codificar mensajes evitando las posibles distorsiones, se presenta este modelo con especial interés en el canal. El modelo binario propuesto por los autores, se apoya en una teoría matemática de la comunicación y centra su atención en la información. Fue un aporte decisivo para el avance de la disciplina pero, entendido fuera del contexto, puede tener algunas implicancias nocivas para las organizaciones.

Si se gráfica la analogía del modelo con esta etapa de la comunicación en las empresas resultaría lo siguiente:



Puede comprenderse desde esta óptica, el rol de la CI en ese momento de las organizaciones. Como “fuente de información” se identifica a la Dirección de la empresa. Ellos son el origen de las decisiones y poseen material relevante a ser difundido al interior de la organización (el criterio de elección de los temas a informar, por el momento quedará fuera de cuestionamiento para centrar la atención en el análisis del circuito). **El encargado de comunicar, el gestor de**

¹⁹ Fiske, Jhon. “Teoría de la comunicación” en “Introducción al estudio de la comunicación”. España: Editorial Herder. 1985. (P. 1-17)



la información, se comporta como un “trasmisor” y es quien se encarga de procesar ese contenido y disponerlo, publicarlo, en lo que serían los “receptores”. Como se mencionaba anteriormente estos serían los canales tradicionales como las carteleras, mailing, house organ, etc. con la finalidad de que llegue a “destino”, que en este caso son los miembros de la empresa, los empleados.

Corrientes posteriores a este modelo han identificado tres niveles de problemas²⁰ que, continuando con la analogía, sirven para repensar los límites y falencias de los departamentos de comunicación en sus orígenes

☞ **Nivel A - Problemas técnicos:**

¿Con qué nivel de exactitud pueden ser transmitidos los símbolos de la comunicación?

En el caso de las organizaciones, por ejemplo, no había certezas sobre la utilización que hacía el personal de los canales que se disponían para mantenerlo informado.

☞ **Nivel B – Problemas semánticos:**

¿Con qué nivel de precisión transmiten los símbolos el significado deseado?

En las empresas, no se contaba con mecanismos de monitoreo o medición sobre los mensajes emitidos, motivo por el cual no podía rastrearse si el significado deseado era comprendido de la manera esperada entre los empleados.

☞ **Nivel C: Problemas de efectividad:**

¿Con qué nivel de efectividad el significado recibido afecta a la conducta del destinatario?

Asimismo, no había información acerca de lo que el personal hacía o por el contrario, no hacía, con el mensaje recibido.

²⁰ Fiske, Jhon. “Teoría de la comunicación” en “Introducción al estudio de la comunicación”. España: Editorial Herder. 1985. (P. 1-17)



Como se vio anteriormente, estas preguntas aunque son muy técnicas, pueden leerse desde la óptica de la problemática de la empresa. Las mismas no serán respondidas en este momento evolutivo de la comunicación al interior de las organizaciones. Lo cierto es que comenzarán a trabajarse a posteriori desde la óptica de nuevos paradigmas de la comunicación.

2-2.1 La aparición de Internet

La aparición de Internet y el desarrollo de nuevas tecnologías han impactado profundamente en la vida social en general y, en consecuencia en las organizaciones. Se ha revolucionado la forma en la que se obtiene la información, los canales, la utilización de los mismos y los modos de comunicación.

Uno de los puntos relevantes del cambio cultural que trae aparejado, a los fines de este análisis, es **el impacto de la democratización en el acceso a la información en los esquemas mentales de los colaboradores**. Antes la información sobre las empresas era prácticamente inaccesible o solo los casos muy notorios eran difundidos a través de los medios tradicionales, como la radio o los periódicos. A partir de la aparición de Internet, las organizaciones no tienen tan fácilmente *controlada* la información que circula a través de los medios. Es por ello que, se vuelve relevante brindar información de primera mano al personal de la Compañía.

“Las nuevas herramientas digitales de comunicación están creando fronteras difusas entre emisores y receptores, entre antiguos y nuevos medios, etc. (...) dos aspectos fundamentales de la comunicación corporativa se han visto modificados por comunicarnos y acceder a la información a través de Internet: quienes son los que suministran



información (los emisores), y cómo los receptores obtienen la información que necesitan.”²¹.

A partir de ello, se vuelve necesario el replanteo de la comunicación corporativa y la relación de la empresa con su público interno. La **construcción de la imagen** de la misma en la mente de sus empleados, comenzará a adquirir un rol central en la gestión de las comunicaciones.

Como se analizó anteriormente en el esquema lineal de C. Shannon, la comunicación estaba controlada por “emisores autorizados” de la empresa y era fundamentalmente de tipo *one way (unidireccional)*. Los receptores eran vistos de manera pasiva ya que no tenían acceso a más fuentes de información y no eran generadores activos de contenido. Es por ello que tenían de cierta forma, limitada capacidad de respuesta. En este marco la información era sinónimo de poder y era reservada para una minoría dentro de las organizaciones.

La aparición de Internet entonces, contribuye con la redefinición del rol del público interno en las organizaciones, y éste comienza a tener a su alcance, otro tipo de herramientas de acción.

“Las nuevas herramientas de comunicación han transformado a los receptores en protagonistas activos del proceso de la comunicación, bien porque buscan activamente información o bien porque activamente distribuyen información como emisores.

Así, los públicos de la organización dejan de ser receptores pasivos de información y se transforman en sujetos activos del proceso de comunicación corporativa, ya sea como buscadores activos de información o como emisores de información en relación con la organización.”²²

Ya con el desarrollo de la web 1.0 el rol de los públicos se vuelve más activo en la búsqueda de información pero aún no, en lo que refiere a la generación de contenido.

²¹ Capriotti Peri, Paul. “*Branding corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la imagen corporativa*” Chile. Editorial Colección de libros de la empresa.2009. (P.58)

²² Capriotti Peri, Paul. “*Branding corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la imagen corporativa*” Chile. Editorial Colección de libros de la empresa.2009. (P.60)



Otro punto importante a destacar en el impacto de este cambio tecnológico es **el significativo aumento de la utilización de herramientas como el mail y la telefonía en el ámbito laboral**. Estas herramientas, trajeron muchas ventajas operativas a la dinámica cotidiana de trabajo. Hoy en día la evolución de este tipo de canales, permite por ejemplo que se trabaje en proyectos de manera globalizada, aunque también habilita a que dos personas interactúen a través de estos canales estando a dos escritorios de distancia. Esto generó, inevitablemente, una modificación en el relacionamiento y consecuentemente en la comunicación entre actores. Antes de la aparición de las mismas, la comunicación *cara a cara* era la única posibilidad de interactuar de manera de poder trabajar entre usuarios. **Actualmente, puede identificarse que una gran parte de ella se encuentra mediada o instrumentalizada, es por ello que no son menores las consecuencias en términos de vínculos interpersonales**. La despersonalización de los mensajes, la falta de cercanía y los malos entendidos, etc., son algunas de sus contraccaras.

En este contexto, los comunicadores al interior de las organizaciones comienzan a ser más valorados ya que para mejorar la comunicación entre actores y construir la imagen de la empresa se necesitará de un replanteo profundo de los pilares de gestión de personal. Comienzan entonces a formarse los primeros departamentos de comunicación en las organizaciones y a identificarse el rol del especialista en dicha materia, aunque aún no con dedicación exclusiva en el tema.

2-2.1 El rol de los líderes

Resulta interesante analizar, dentro de este paradigma, el rol de los líderes. Retomando la afirmación de la falta de democratización de la información en este contexto y la orientación de la gestión hacia los resultados, puede identificarse **que los jefes establecían un tipo de comunicación unidireccional con su personal a cargo**, no se daba lugar a espacios de diálogo sino que por el contrario, el tipo de relación que se generaba entre jefe-subordinado reforzaba la distancia entre las partes como un símbolo de



autoridad. Asimismo, los mandos medios no tenían por entonces tampoco demasiado acceso a información, la voz de la empresa estaba monopolizada.

Este desequilibrio permite que **por muchos años**, no se preste atención a **lo que expresa la acción** de los integrantes de la organización. Los líderes han priorizado la racionalidad en la toma de decisiones, desestimado el impacto de las mismas en los colaboradores y desconociendo su función como comunicadores activos. Se acostumbraba entonces a grandes silencios que resultaban nocivos para el relacionamiento de los grupos.

Algunos de los **problemas de liderazgo surgen al ignorarse que la naturaleza de la acción implica, quiérase o no, comunicación ya que una se contiene en la otra**. Esto es muy importante ya que, *“toda acción, todo acto significa, y con ello comunica. Incluso con independencia de la voluntad de quien lo hace. Toda comunicación es una acción, un modo de actuar los unos con los otros.”*

En este contexto, no habrá espacio para evaluar el tipo de interactividad que se genera entre líder y su personal a cargo ni para pensar, en términos de producción de sentido, cómo circulan los discursos en la organización.



2-3 Cambio de paradigma al interior de las organizaciones.

Como se mencionó anteriormente, el modelo de gestión post revolución industrial que se asentó sobre las premisas de la división del trabajo, el desarrollo y perfección de los procesos en detrimento de la unidad esencial de la organización, se agotó.

A partir de finales la década del '90, comienza, muy lentamente, a comprenderse a las empresas como pequeñas comunidades, organismos sociales. Este cambio de mentalidad, abre paso al replanteo profundo de los modelos de gestión de recursos humanos teniendo en cuenta la acción y la comunicación al interior de las empresas.

“Actualmente podemos identificar un **nuevo paradigma** en el cual se reconocen **cuatro importantes centros: la identidad de la empresa, su cultura, actuación y comunicación.** Estos cuatro atraviesan la dinámica global de la empresa y contribuyen a la conformación de la imagen de la misma”²³

(...) “Pero en nuestra sociedad de la información ya no basta con actuar. Las empresas están obligadas a saber comunicarse con su entorno global, y a dominar todos los recursos racionales. La comunicación se ha impuesto como la primera fuerza estratégica por encima de las técnicas de Management y producción.

Esta mentalidad es revolucionaria. Supone el abandono definitivo de los razonamientos nacidos con el industrialismo. Ahora es la comunicación la que se impone como vector estratégico y el sistema nervioso central de las organizaciones”²⁴

²³ Costa, Joan. “La comunicación en acción. Informe sobre la nueva cultura de gestión” España. Editorial Paidós.1999.(P. 13-15)



En este contexto, **la gestión de la imagen corporativa se vuelve un factor determinante**. Paul Capriotti Peri, en su libro "*Branding corporativo*", afirma que la existencia de una fuerte imagen corporativa permite a las organizaciones:

- ☞ Ocupar un espacio en la mente de los públicos que, como se mencionó anteriormente, poseen ahora mayor cantidad de fuentes de información.
- ☞ Facilitar la diferenciación respecto a otras entidades y a partir de ello, obtener un valor diferencial.
- ☞ Disminuir la influencia de factores situacionales.
- ☞ Conseguir mejores trabajadores a través de la motivación por hacer de la organización un lugar más agradable para trabajar; entre otras variables.

A esto puede sumarse **la importancia de comunicar la imagen corporativa a los públicos internos en orden de generar identificación y alinear expectativas**. En el último tiempo, se ha prestado atención a la necesidad estratégica de definir una misión y valores como organización e identificar la cultura de la misma para marcar el rumbo de la empresa y un camino claro al que apuntar cada acción que se realice desde su interior.

Por debajo de esta decisión, como se mencionó anteriormente, subyace conceptualmente el entendimiento de la comunicación de un modo pragmático. Es por tanto muy importante reconocer que las acciones de la compañía deben estar alineadas para lograr una coherencia fundamental y evitar que se den pasos contrarios a los principios de la organización.

Como se mencionó anteriormente, existen cuatro importantes centros sobre los cuales **este nuevo paradigma centrará su atención: cultura, misión, visión y valores**.

- ☞ Por **cultura corporativa**, se entiende a un conjunto de normas de comportamiento y actitudes que ejerce una fuerte influencia sobre la



manera en la que se resuelven los problemas, se toman las decisiones y se llevan a cabo las tareas cotidianas.

- La **visión**, apunta a las metas que la organización quiere conseguir a futuro, se basa en la misión y en la cultura organizacional y trabaja sobre lo que se quiere lograr. Es una mirada a largo plazo, “*un sueño en acción*”, en términos de Joel Arthur Barker²⁵. Respecto a este punto, el autor postula la esencial importancia sobre una mirada positiva del futuro para poder gestionar cambios reales. Esto se aplica no solamente a las personas sino también a las organizaciones.

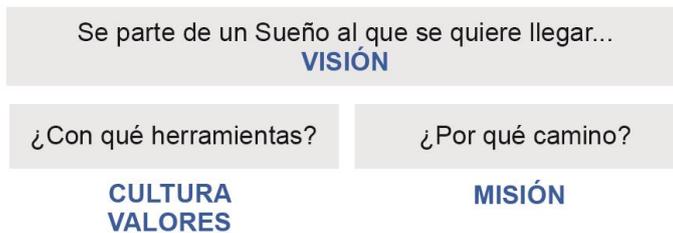
J. Barker, comienza sus estudios sobre el futuro en un contexto muy complejo, la Guerra de Vietnam estaba finalizando y el escenario económico, político y social eran muy delicados. El autor plantea que en ese momento, los problemas del presente, puntualmente para las corporaciones, eran demasiados como para poner las energías en pensar en la posteridad. No obstante, los líderes que supieron tener y trabajar sobre una mirada positiva del futuro fueron los que sentaron las bases del éxito ya que esto los motivó a sobrellevar obstáculos aparentemente infranqueables. Delinear una visión poderosa, pensar en lo que vendrá, en lo que se sueña alcanzar, es una de las herramientas más poderosas para la gestión de las organizaciones.

- En función de la cultura definida y la visión de la empresa, resulta fundamental delinear una **misión estratégica**. Ésta, es definida por la labor o actividad que realice la compañía, el público al que se dirige, el alcance y las ventajas competitivas y, tiene por propósito delinear el camino, la forma, a partir del cual se quiere llegar a cumplir el *sueño*, la *visión*, que se mencionaba anteriormente.

²⁵ Barker, Joel Arthur. “El poder de una visión” <https://www.youtube.com/watch?v=LVONMxCK4CQ>



- Por último los **valores** son de pautas de comportamiento definidas en función de los principios éticos sobre los cuales se asienta la filosofía de la empresa.



Esto implica un viraje en la forma de entender la comunicación interna.

Tal como se realizó la analogía con el modelo de C. Shannon en el paradigma anterior, es oportuno detenerse sobre el concepto pragmático que comienza a aparecer en este esquema.

La comunicación comienza finalmente a ser entendida como un fenómeno social. A partir de ello, se comprende que, en las organizaciones, todo lo que la empresa hace es comunicación, es mensaje, es discurso y es, por consiguiente, interpretado por los colaboradores de una determinada manera. Es por esto que **la comunicación interna, que se abrió paso como disciplina a través del establecimiento de canales formales de comunicación, se ha desarrollado hasta convertirse en una poderosa herramienta de gestión y desarrollo de recursos humanos.**

Con ello, el rol del comunicador, comienza a virar y las organizaciones tienden a sumar a estos en las discusiones en torno a la toma de decisiones estratégicas considerando el impacto de las mismas en el personal. El involucramiento de científicos sociales para el trabajo de estos temas se vuelve cada vez más relevante considerando que, como se mencionó anteriormente: **todo fenómeno social es, en una de sus dimensiones constitutivas, un proceso**



de producción de sentido, cualquiera fuere el nivel de análisis. La interrogación y el análisis sobre los modos de comportamiento del sentido en las empresas, las ideas, las representaciones que circulan y el impacto de las mismas en términos de relaciones humanas comienzan a tener un rol central.

En el libro *“Radiografía de la Comunicación Interna en la Argentina”*²⁶ se comparten los resultados de una encuesta realizada en 2014 a 122 de las principales empresas del país, se identifica el estado actual de la disciplina y se trazan algunas líneas de la evolución del sector para los tiempos venideros. De allí se extrae que el 67,2% de las empresas ya cuenta con un área específica para el tratamiento de la comunicación interna en la empresa y que dentro de ellas el 73% cuenta con personal dedicado exclusivamente a ello y la mayoría afirma que se encuentra abocado principalmente a trabajar en lo estratégico, en planificación y sistematización.

Estos datos no son menores si consideramos que hace dos décadas, la comunicación interna en las empresas prácticamente no existía en los organigramas.

Con la evolución de la disciplina también se observa el surgimiento de nuevos canales internos de comunicación. Especialmente a partir del cambio cultural producido por las nuevas tecnologías y el surgimiento de las redes sociales.

- **Newsletter:** es un tipo de publicación digital o entregable que cuenta con una edición periódica, tiene una extensión generalmente breve e intenta imitar el diseño y estética de portada de diarios, con noticias breves y titulares relevantes. Contiene generalmente información sobre un tema específico. Este tipo de materiales tiene una identidad propia muy fuerte.

²⁶ Faga, Pablo *“Radiografía de la Comunicación Interna en la Argentina”*. Buenos Aires. Editorial BW Comunicación Interna. 2014. (P.32).





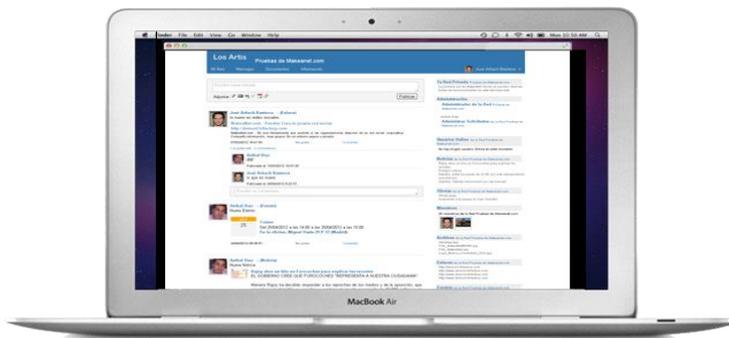
☛ **Intranet:** sobre el concepto de interactividad, la intranet es un canal que invita a la participación del personal. Es una herramienta que busca imitar la dinámica de una página web. Este canal ha comenzado con una tecnología simple y rígida con espacios claramente limitados para la participación del personal pero ha evolucionado lentamente hasta el formato 2.0 a partir del *boom* de las redes sociales.

En el *8vo CominForum Regional 2014 de Estrategia y Gestión de la Comunicación Interna*, se debatió sobre este tipo de herramientas. Allí se planteó la necesidad de buscar alternativas, para buscar atraer el interés de los colaboradores, principalmente de las generaciones que son identificadas como los *nativos digitales*. Actualmente las empresas están buscando penetrar en la cultura de la interactividad aunque siguen debatiéndose, principalmente en los niveles de Management, los temores ante la participación libre.

Los blogs internos, páginas de facebook, twitter, intranets 2.0, entre otros, son los nuevos espacios de diálogo virtual que comienzan a abrirse y tomar protagonismo frente a los canales de comunicación interna más tradicionales.



Una dificultad a la hora de implementar este tipo de herramientas en las empresas con dotación que no tiene una computadora, es que no todos los empleados pueden tener acceso, a diferencia de las empresas de servicios, donde este tipo de canales más fácilmente implementable.



- **TV Corporativa:** esta herramienta tiene un gran impacto para la audiencia interna. Es una adaptación que busca capitalizar la costumbre de los públicos de consumir material audiovisual fuera del ámbito laboral, ya sea por canales tradicionales como la televisión o los buscadores de video como *YouTube*.

La realización del material publicado por este medio es generalmente tercerizado o realizado por los departamentos de CI y permite un amplio abanico de contenidos posible de ser adaptado a las necesidades internas. Cuenta con una gran aceptación de los públicos internos y genera rápidamente una empatía al tratarse de un código común.





Frente a ello puede plantearse el debate sobre si los canales tradicionales son reemplazados definitivamente por las nuevas herramientas de comunicación. La respuesta en este caso es que no necesariamente. En los tiempos actuales la discusión pasa principalmente por definir con qué tipo de canales se llega mejor a atraer a determinado público para transmitir un contenido puntual.

Es por ello fundamental analizar la **segmentación de los públicos internos** en función de las comunicaciones a transmitir, ya que la práctica demostró que la distribución de mensajes por canales masivos no siempre garantiza la efectividad en la llegada de los contenidos.

Se vuelve importante entonces para poder lograr una buena comunicación, identificar los distintos públicos al interior de la organización y comprender que los mismos se relacionan a través de una especie de red de conversaciones. “Entender a las organizaciones como “red de conversaciones” parece ofrecer mejores herramientas para comprender cómo circulan los mensajes y cómo las relaciones entre sus miembros se basan en la interacción y en la comunicación”²⁷

Los colaboradores son los principales destinatarios de las comunicaciones internas, aunque no son los únicos. También se pueden considerar a los trabajadores tercerizados, a las familias de los empleados, los accionistas y

²⁷ Brandolini, Alejandra; González Frígoli, Martín y Hopkins, Natalia. “Comunicación Interna. Claves para una gestión exitosa”. Editorial DirCom- La Crujía. 2009. (P. 12)



proveedores, que también forman parte del público interno de una manera indirecta.

Esquema de públicos de la comunicación interna

Comunicaciones internas

- Empleados

Públicos internos indirectos

- Familia y allegados de los empleados
- Empleados tercerizados
- Proveedores
- Distribuidores



Se nutren de comunicaciones externas y participan de otras esferas sociales:

- Miran Televisión
- Leen diarios
- Son votantes
- Son vecinos de la empresa
- Son consumidores

"Comunicación Interna. Claves para una gestión exitosa." Brandolini, Alejandra; González Frígoli, Martín y Hopkins, Natalia.

Todo este conglomerado de personas que forman el ámbito interno, también actúan fuera de la empresa. Y aquí puede retomarse la importancia de la gestión de imagen corporativa que trasciende las fronteras de la organización. Es por eso que se pone en debate *cuanto público externo hay en el público interno* y viceversa. Esto quiere decir que, si bien se considera a los empleados como parte de una realidad interna- la de la empresa-, una vez transcurrida la jornada laboral ellos desarrollan otras actividades por fuera y construyen más redes de conversaciones, miran televisión, leen diarios, son consumidores, vecinos de la empresa, etc. Esto incide directamente en las condiciones de reconocimiento de los discursos generados por la empresa y tienen un peso importante a la hora de denotar el significado.

Asimismo se puede seguir profundizando en la segmentación de los grupos al interior de la empresa. Es importante identificar que los interlocutores no son los mismos, dependerá del tipo de tareas que desempeñan, lugar de trabajo, etc. En función de esto, la elección de los canales de comunicación para cada público incide directamente en la efectividad de la llegada del mensaje.



“Lo más importante de la comunicación es el receptor, no el emisor, no el medio, ni el mensaje. La comunicación es por tanto una dialéctica. El receptor no es un simple receptor pasivo ni es exclusivamente receptor. El emisor es también receptor y aquél también es emisor. La relación entre ambos no es un contacto puntual ni un proceso lineal como plantea el esquema clásico de Shannon (salvo la comunicación dogmática e imperativa: dar órdenes) sino que es una relación circular equilibrada y continua entre la empresa y su público.”²⁸

En síntesis, los comunicadores deben de analizar estratégicamente, ante cada necesidad organizacional, la pertinencia de los canales a través de los cuales es conveniente transmitir el mensaje al público objetivo y en función de ello, desarrollar la comunicación teniendo en cuenta las potenciales redes de conversación que se generarán a partir de la misma.

2-4 La revalorización de los vínculos y la dimensión emocional de la comunicación

Si bien hasta el momento se analizó más profundamente la evolución de la comunicación interna a través de los canales, tanto tradicionales como novedosos, vale reflexionar que

“La matriz universal de la comunicación humana es el diálogo, la relación y la vida en común. La matriz por excelencia es, pues la comunicación interpersonal entre individuos y pequeños grupos, que intercambian experiencias e ideas y comparten la misma cultura. **La interposición de medios técnicos (...) amplía el alcance aunque la base de la comunicación sigue siendo interpersonal.**”²⁹

²⁸ Costa, Joan. “La comunicación en acción. Informe sobre la nueva cultura de gestión” España. Editorial Paidós.1999.(P. 81-82)

²⁹Costa, Joan. “La comunicación en acción. Informe sobre la nueva cultura de gestión” España. Editorial Paidós.1999.(P. 57-58)



El desarrollo creciente de los medios técnicos de producción de mensajes (como la imprenta, fotografía, cine, video, etc.), de distribución (como el correo, el mail, etc.) y de difusión (como impresos, radio, cine televisión) cambió radicalmente la reciprocidad y la equidad intrínsecas del modelo originario de la comunicación interpersonal. Podría decirse que se desequilibró el rol de los comunicadores al perderse la posibilidad inmediata de respuesta, para reducirlos a esta última condición. Dentro de las organizaciones esto generó modificaciones en las relaciones interpersonales y dificultades principalmente a la hora de generar consensos y seguimiento de metas conjuntas. Es por ello que se vuelve necesaria la atención de los científicos sociales a este punto.

Comienza de este modo a abrirse un nuevo espacio para los comunicadores, para el refuerzo de los vínculos, el desarrollo de habilidades de comunicación y el trabajo en busca de construir confianza mutua. Como se mencionó anteriormente, hasta el momento, parecía ignorarse que la naturaleza de la acción implica, quiérase o no, comunicación y que una se contiene en la otra. Esto es muy importante ya que en el seno de las organizaciones los rumores o *radio pasillos*, los malos entendidos y conflictos por medidas tomadas sin consenso son muy comunes.

Poder plantear el tema de la **emocionalidad en torno a las comunicaciones como factor determinante para el entendimiento** es un viraje importante para las organizaciones. Distintos autores afirman la importancia de este punto argumentando que actualmente, el éxito de las empresas reside en poder capitalizar de manera saludable el entusiasmo y las capacidades del personal. Comprendiendo que, existen distintos esquemas mentales hondamente arraigados que inciden en la recepción de los mensajes y en la conducta, se debe analizar estratégicamente cómo canalizar esas emociones.

Daniel Goleman, en su libro "*La inteligencia emocional en la empresa*"³⁰ afirma que, aún con la más sencilla de las comunicaciones, nuestros monitores neurales de sutilezas leen contenido tácito como la elección de las palabras, la forma de

³⁰ Goleman Daniel. "*Colaboración, equipos y el cociente intelectual grupal*" en "*La inteligencia emocional en la empresa*". Barcelona. Editorial Grupo Z. 1995. (P 250-251)



entonación, los gestos y posturas, etc. para extraer información del contexto emocional. Y **una buena comunicación depende tanto del canal emocional como del contenido racional explícito de lo que se dice y hace.**

Es por ello que la inteligencia social y la buena comunicación tienen gran importancia en el mundo del trabajo. Actualmente se observa una carencia del Management empresarial en este sentido. Es necesario el rol del comunicador como consultor estratégico para la toma de decisiones importantes con impacto a nivel compañía.

Se pueden identificar canales o prácticas de comunicación cara a cara que apuntan al desarrollo de habilidades comunicacionales y a la apertura de espacios de diálogo por parte de la compañía. Algunas de ellas son:

- **Desayunos o Almuerzos con el Management:** este tipo de actividades buscan romper con la comunicación en cascada a partir de reunir en un espacio informal a los polos de la estructura de la compañía. Por ejemplo el CEO o Presidente con operarios o staff de distintos sectores de la empresa para intercambiar opiniones desde distintas perspectivas. Este espacio de diálogo idealmente no debe poseer estructura de discurso por parte del Management, por el contrario, debe buscar a través de la empatía y de encontrar puntos de contacto con la experiencia del otro, una comunicación horizontal sobre las preocupaciones tanto de las bases como de los líderes de la compañía.

Resulta muy importante romper con la estructura piramidal para poder crear un clima de confianza y poder dialogar. Suele haber temores del Management respecto al surgimiento de temas para los cuales puede no tenerse respuesta inmediata. Frente a eso, responder con sinceridad y humildad, con una sonrisa y teniendo una postura amigable suele ser una forma adecuada y bien recibida por el personal. Es muy importante entender que, una respuesta sincera, baja los niveles de tensión sin ello implicar una pérdida en términos de poder.



No obstante resultará determinante para la continuidad de la actividad dar seguimiento a los temas emergentes a posteriori ya que de esta manera, se demuestra el compromiso y se trabaja en la credibilidad en la palabra del Management.

Ante el posible inconveniente del surgimiento de un volumen excesivo de temas, es recomendable generar la discusión en ese mismo espacio de cuáles son prioritarios para todo el grupo, de manera de no comprometer cosas no posibles de cumplir e invitarlos a participar de la solución del problema en la medida de lo posible.

Asimismo, es aconsejable hacer este tipo de actividades en grupos reducidos, ya que esto permite que todos puedan intervenir. Un máximo de 18-20 personas resulta apropiado generalmente. Será muy importante la capacidad comunicacional del moderador para el éxito de esta práctica y en ello los comunicadores en la empresa pueden aportar herramientas para contribuir con el desarrollo de dicha habilidad.

- **Reuniones de negocio y equipo:** suelen tener un formato más estructurado. Generalmente se realizan en forma de auditorio ante un público interno más masivo y los oradores, que son generalmente el Management o especialistas en un determinado tema, toman la palabra para compartir información con los colaboradores.

Es recomendable llevarlas a cabo al comenzar un ciclo (por ejemplo, años fiscales dentro de la organización, para realizar un balance de del período anterior, transmitir los desafíos venideros y las expectativas de la compañía respecto al negocio y la actividad de la misma) y también a la mitad del ciclo (para llevar a cabo una revisión de mediano término). Asimismo, este tipo de herramientas pueden ser muy útiles para abordar temas puntuales muy relevantes que puedan surgir en la empresa.



Las reuniones son muy efectivas como *one shot communication* (un tipo de comunicación que debe buscar ser claro y puntual para garantizar que se haya transmitido el mismo mensaje para todos los integrantes y a partir de ello buscar el alineamiento de las partes). No permiten generalmente gran interacción con el público durante la actividad (más allá de que pueda existir un espacio para preguntas o sugerencias) por ello resulta muy útil realizar un relevamiento posterior de opiniones en algún formato, como por pueden ser las encuestas.

Sin pretender profundizar en un desarrollo de buenas prácticas para presentaciones eficaces, resulta fundamental tener presente lo anteriormente mencionado respecto a la emocionalidad de las comunicaciones tanto a la hora de armar la presentación, en caso que la haya, como de hablar frente al público.

También se debe procurar una exposición no demasiado extensa ya que el período de concentración de las personas es limitado.

• **Cascadeo:** es un proceso de comunicación históricamente presente en las empresas que resulta indispensable para una comunicación cara a cara efectiva a través de la cadena de mando.

Es, fundamentalmente, la transmisión de un mensaje desde arriba hacia abajo en la estructura de la organización de modo de evitar utilizar canales formales y garantizar la llegada de la información.

En el cascadeo, así como en todas las herramientas cara a cara, las habilidades de quienes ocupen el rol de comunicadores serán fundamentales. Es preciso evaluar desde los departamentos de comunicación interna el estado de esta práctica en la organización periódicamente para evaluar la necesidad de capacitación de los referentes.



Asimismo, suele ser útil el monitoreo puntual de un mensaje determinado. Partiendo de la difusión de un contenido puntual únicamente por este canal, se puede sondear de manera indirecta si fue oportunamente recibido y comprendido por parte de los colaboradores. Por ejemplo, ante una modificación de un proceso, bajar el mensaje a los mandos medios para que ellos lo difundan y luego realizar de luego una encuesta sobre cuál es su opinión del personal respecto al cambio, arrojará un resultado que permitirá medir el entendimiento del mensaje y detectar necesidades de capacitación para los colaboradores.

- **Charlas de 5 minutos:** es un canal muy efectivo para acompañar otras herramientas más profundas de comunicación. Consiste en realizar reuniones muy breves por equipo, al comienzo de la jornada, en un punto de encuentro dentro del lugar de trabajo. El foco estará en comentar las novedades más importantes del día y alinear el trabajo de los distintos integrantes del equipo de manera muy rápida.

No necesariamente debe haber un líder de la actividad, resulta muy práctico alternar ese rol entre los distintos miembros del grupo o que cada integrante comente algún tema prioritario de manera de hacer más ágil la charla.

- **Mesas abiertas:** con la misma lógica que la actividad de almuerzos/desayunos con el Management, es una práctica interesante (sobre todo en organizaciones con gran cantidad de personal) replicar el modelo pero por equipos de trabajo en la base de la estructura de la organización

El objetivo es evitar o limitar la generación de rumores o conversaciones poco constructivas que puedan generarse por roces de la dinámica del trabajo cotidiano a partir del establecimiento de un espacio para poder conversar abiertamente.



La periodicidad de estos encuentros es variable en función de la necesidad del grupo. Es recomendable mantener cierta frecuencia para generar pregnancia de la actividad y continuidad de la misma.

En resumen, la apertura, el desarrollo y el fomento de este tipo de espacios permite reflexionar sobre la revalorización que se le está dando en las empresas a los vínculos interpersonales. La dedicación de recursos, personas y tiempo a este tipo de actividades es un indicador de ello, ya que por lo general la rutina no permite que se generen naturalmente.

Estos espacios de intercambio pueden ser de gran ayuda para lograr el entendimiento y confianza, aunque mal gestionados pueden tener el efecto inverso. Será muy importante por parte del moderador del encuentro interesarse por los temas que puedan surgir, por las preocupaciones o las dudas del personal y dedicar recursos, luego de la reunión, a darles una respuesta en caso de no haberse resuelto el tema durante el encuentro. Esto no significa que de cada encuentro los organizadores deban irse con listados eternos de temas a resolver. Se trata de alinear las expectativas de los involucrados e invitarlos a jerarquizar los temas en función de llegar a un acuerdo de asuntos a dar seguimiento.





Capítulo 3

Análisis de caso

3-1 Ficha técnica de la empresa:

Rubro: Industria automotriz

Instalación en el país: 1996

Posicionamiento en el mercado: Líder en ventas.

Dotación: 4.500 empleados.

93% hombres (70% del personal afectado a producción sin acceso a computadora)

7% mujeres. Afectadas a tareas administrativas

NSC de la dotación: BC1. Secundario obligatorio para personal de producción, título universitario para profesionales.

3-1.1 El problema:

A partir de los resultados de la encuesta de clima se observa que entre los puntos más valorados por el personal y que obtuvieron menor grado de acuerdo, la siguiente afirmación:

“Considero que mi jefe me mantiene informado sobre los asuntos de la compañía y el negocio”.

En función de ello se realizará un análisis de caso y una propuesta de plan de acción para luego consensuar con el departamento de recursos humanos.

3-1.2 Las fuentes

Para poder realizar una diagnosis adecuada, partiendo de los resultados de la encuesta se profundizó el relevamiento teniendo en cuenta las siguientes fuentes:

- ☞ Información relevada a partir del desarrollo de **entrevistas** en profundidad con la **dirección de la compañía**.
- ☞ Análisis de resultados de las **últimas 3 encuestas de opinión interna**.
- ☞ Datos surgidos de **entrevistas con personal de Recursos Humanos** de la empresa y con jefes de distintas áreas.
(Muestra: 14 jefes)
- ☞ **Opinión de los empleados obtenida en la actividad de almuerzos con el Management**.
(Muestra: 15 reuniones. Total de empleados: 255 colaboradores de distintas áreas de producción. Método de obtención de datos: encuesta post actividad.)

3-2. Diagnósis:

En 2013 el resultado de la encuesta de opinión interna arrojó el siguiente resultado respecto de la afirmación *“Considero que mi jefe me mantiene informado sobre los asuntos del grupo y de la compañía.”*:

El 78% del personal de producción considera esta afirmación como muy importante.

Nivel de acuerdo con la misma 30%.

Este resultado se encuentra entre las principales oportunidades de mejora de clima interno considerando la alta valoración del personal y el bajo nivel de acuerdo.

En función de ello, se profundizó en el análisis de esa afirmación complementándolo con otras fuentes. Como resultado, se detectó que esta afirmación si bien aún tiene mucho que mejorar, en las últimas 2 encuestas de clima realizadas en la empresa (2011 y 2013) ha presentado una leve tendencia



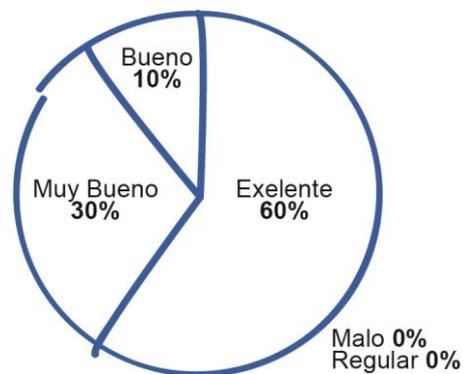
a la mejora, en 2009 el 80% del personal consideraba a esta afirmación muy importante y solo un 10% estaba de acuerdo.

En las últimas dos tomas de encuesta se ha incluido en el formulario una pregunta abierta apuntando a relevar inquietudes que puedan no ser consideradas en las preguntas cerradas del formulario. Allí no se observa ningún comentario específico que refiera puntualmente al tema en cuestión.

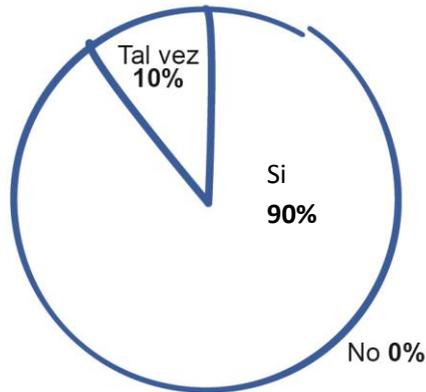
También se analizó el *feedback* obtenido en la actividad de desayunos con el Management que se realiza en la compañía y de la cual participan empleados de distintos sectores en una mesa chica con el presidente. Tanto los resultados obtenidos en las encuestas de reacción, como los comentarios durante la reunión, dejan ver que los colaboradores aprecian mucho contar con espacios de diálogo.

Algunos resultados de las encuestas de reacción:

¿Cómo evalúa este tipo de actividades informales de comunicación?



¿Le interesaría continuar participando en estos espacios de diálogo?



Asimismo en una de las preguntas abiertas "¿Qué le resultó más interesante de la actividad?", dentro del mismo cuestionario (anónimo) los colaboradores manifestaron lo siguiente:

- *"Es muy bueno contar con un espacio para poder sacarnos las dudas"*
- *"Poder charlar de igual a igual con el presidente de la compañía"*
- *"Qué nos cuenten el porqué de las cosas que pasan en la empresa"*
- *"Que se dé seguimiento a los temas que se plantearon acá"*
- *"Escuchar las opiniones de todos los que participaron y que se busquen soluciones en conjunto"*
- *"Estoy muy contento de poder participar de esta actividad. El presidente se sentó con nosotros y nos dio respuesta a todas nuestras preocupaciones"*
- *"Informarnos de cosas que no tenemos acceso todos los días"*
- *"Que genera un mejor clima de trabajo"*
- *"Tendríamos que hacer estas charlas en nuestros propios equipos de trabajo, se solucionarían muchas cosas si"*



trabajamos en equipo”

- ☞ *“Intentar resolver los problemas con el presidente y colegas”*
- ☞ *“Conocer las realidades de otros sectores y compartir un almuerzo distendido pudiendo charlar de todos los temas.”*

Por otra parte, se realizaron en las entrevistas en profundidad con el presidente de la compañía, quien lidera la actividad, en conjunto con el responsable de comunicación interna y se extraen los siguientes comentarios:

“Las personas valoran ser escuchadas y valoran que se les dé respuestas. Aunque la respuesta no sea la que desearían escuchar.”(...)

“Creo que el problema está cuando hay mucha distancia entre las expectativas de la gente y la realidad de lo que se puede hacer.”(...)

“Hay que ponerse de acuerdo y hablar en el mismo idioma” (...)

“Creo que los jefes están con miedo de acercarse a la gente y eso los aleja aún más.”(...)

Asimismo, en las entrevistas realizadas a jefes de producción respecto a al resultado de la encuesta de clima, 14 de ellos, de distintas áreas, manifestaron lo siguiente:

- ☞ *“Con la cantidad de trabajo que tenemos es imposible poder sentarme a charlar con las 300 personas que tengo en el equipo y que todos queden contentos”*
- ☞ *“En el día a día hay que estar corriendo para que la línea no se pare y salgan los vehículos. Recibo muchísimos pedidos, de la gente y del sindicato pero tenemos que priorizar los más importantes”.*
- ☞ *“El tema es que cuando te sentás a charlar te tiran 200 temas por la cabeza. Y ¿cómo haces si después no hay tiempo de seguirlos?”*
- ☞ *“Nosotros trasmitimos la mayoría de los contenidos que nos pasa recursos humanos, pero a veces no se llega a todo”*



Pasando en limpio, resulta evidente que existe una demanda y una gran valoración por parte de los empleados respecto a mantenerse informados, y a poder contar con espacios de diálogo al interior de su propio grupo. No solo porque aprecian ser escuchados y que se puedan atender los asuntos cotidianos, sino también **como símbolo de que son tenidos en cuenta y que pueden formar parte de la resolución de los temas de la empresa**, si se lee entre líneas, el gesto de que el presidente se siente a escucharlos y a charlar sobre la realidad del trabajo con los operarios o administrativos en un ámbito de confianza es de gran importancia para ellos ya que los hace sentir *parte importante de la organización*. En las entrevistas se manifestó también una necesidad de tener este tipo de intercambios con su supervisor directo, lo que refuerza el resultado de la encuesta de opinión interna.

Asimismo, los jefes se enfrentan a obstáculos a la hora de encarar este tipo de actividades: el recurso tiempo, que destinado principalmente a solucionar temas de operación diaria y el temor ante posibles temas que no puedan resolver.





3-3 Propuesta

Considerando lo analizado previamente, se propondrá generar en cada sector un espacio de diálogo bimestral (de aproximadamente una hora y media cada encuentro) por sector, que será liderado por los jefes del área y contará con el soporte del área de Comunicación Interna. El posible esquema de la actividad se detalla a continuación:



Esquema:

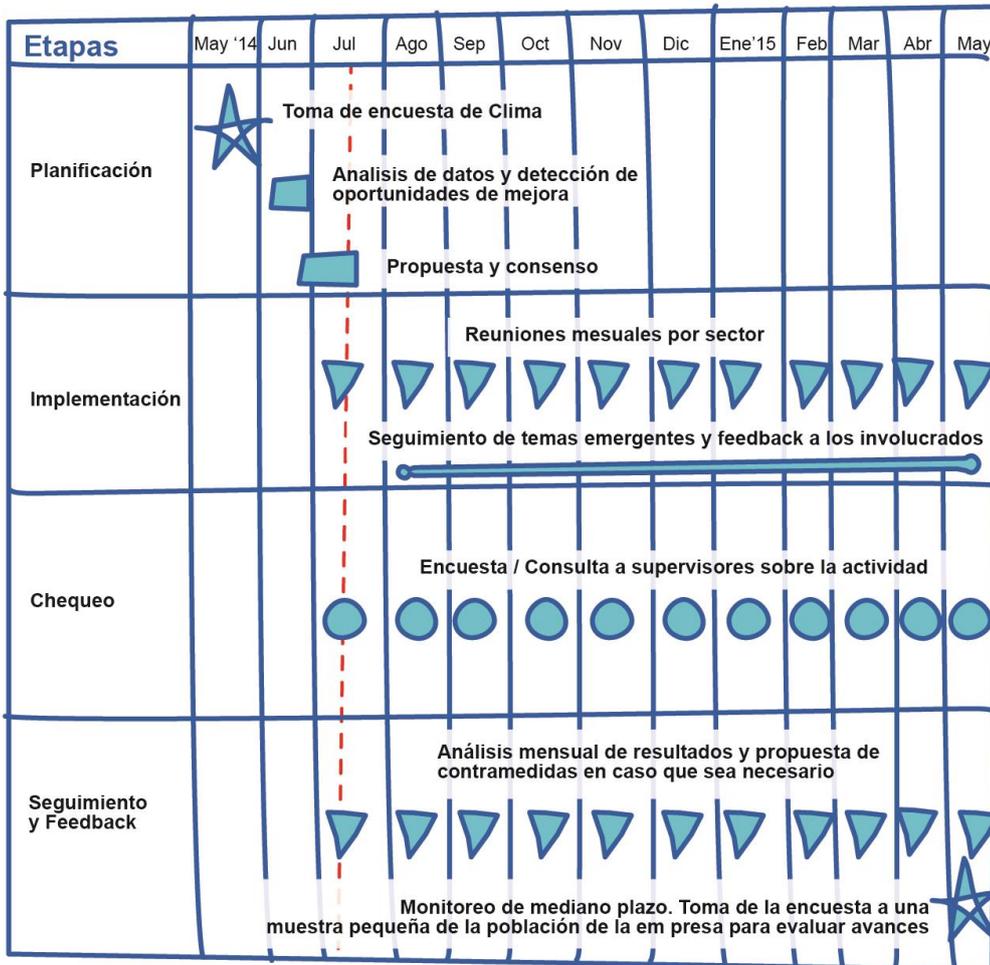
	Detalle	Comentario
Grupo	Máximo 20 personas	<p>- Esta cantidad de personas permitirá un intercambio de opiniones fluido y es un grupo manejable.</p> <p>- El grupo debe ser convocado teniendo en cuenta contar con representantes de todas las sub áreas para permitir que lo conversado durante la reunión pueda ser informalmente compartido en cada grupo a partir de los mismos compañeros.</p>
Frecuencia	Dos vez por mes	- Buscando abarcar la totalidad del equipo en un periodo de un año.
Tiempo	Promedio: una hora	<p>- Es el tiempo necesario para poder entablar un diálogo profundo sin extender demasiado la actividad.</p> <p>Este tiempo debe ser flexible, en caso de que resulte oportuno reducirlo o extenderlo dada la necesidad de los temas planteados podrá decidirse durante la misma reunión.</p>
Lugar	Fuera del puesto de trabajo	<p>-Es importante cambiar el ámbito cotideano y reunirse en una sala para aislarse del ambiente cotideano y evitar interrupciones.</p> <p>- Es recomendable, por ejemplo hacerlo durante el horario de de trabajo y compartir un momento informal.</p>
Contenido	Contenido no pautado previamente	-Lo rico de este tipo de encuentros es poder establecer una conversación sin esquemas pre definidos, apuntado a escuchar las preocupaciones del personal y priorizar brindar respuestas a sus inquietudes



	Detalle	Comentario
Dinámicas	Apuntando a lograr un clima distendido	<p>-El rol del líder como moderador es fundamental. Buscar acercamiento y empatía será prioritario para que pueda darse una conversación sincera, buscando poder hablar de igual a igual dejando de lado los cargos o posiciones dentro de la empresa.</p> <p>Algunas dinámicas para romper el hielo pueden ser:</p> <p>-Comenzar con presentaciones informales de cada uno de los participantes, mencionando aspectos más íntimos de la persona como apodos, hobbies, composición familiar, entre otros.</p> <p>-Frente al surgimiento de un tema complejo poner en debate la solución en la mesa, para generar sentido de pertenencia con la empresa y fomentar el trabajo en equipo.</p>
Seguimiento	Definido dentro del esquema de la actividad	<p>-El seguimiento de los temas emergentes es fundamental para que el encuentro tenga frutos en el bienestar del equipo de trabajo, reforzar el sentimiento de que son escuchados, atendidos y que su opinión es importante. Frente a esto, es muy importante definir en la misma reunión los temas sobre los cuales se priorizará el seguimiento para evitar sobrecarga de trabajo y no crear falsas expectativas. Una práctica muy interesante es que los mismos invitados puedan identificar qué es lo que más les preocupa a la mayoría para poder concentrar los esfuerzos allí.</p>
Evaluación de la actividad	Relevamiento de opiniones sobre la actividad para evaluar la continuidad y el esquema.	<p>-Las encuestas de tipo anónimas al finalizar la actividad brindan información útil para poder realizar una evaluación. Se recomienda que sean breves, incluir preguntas sobre la satisfacción general con la reunión, preguntas para identificar cuales son los principales temas de interés y agregar preguntas abiertas por si alguien desea expresar alguna opinión o consulta de manera anónima.</p> <p>-Otra forma de evaluación es el consultar a los supervisores sobre el impacto y las repercusiones del encuentro. Si se generaron conversaciones ya sean positivas o negativas a posteriori, si el personal está interesado en participar, etc.</p>



Cronograma de implementación:



Como se mencionó anteriormente, es fundamental que a medida que se vayan resolviendo los temas se le de las respuestas a quienes hicieron la consulta. Asimismo, para sumarle viralidad a la acción desde el comienzo, (siendo que la participación de todos los integrantes del equipo se logrará en el plazo de un año) se propone comunicar dentro del shop, por ejemplo en las carteleras, los resultados de



la actividad para que todos se informen sobre los temas que no sean confidenciales y puedan compartirse, así como también las mejoras sobre las que se está trabajando a partir de este espacio de diálogo. El mensaje debe estar centrado principalmente en la mejora dejando ver la importancia de una buena comunicación para resolver los problemas cotidianos. Un ejemplo de publicación puede ser el siguiente:

SOLDADURA NOTI SHOP

REUNIONES DE NEGOCIO 2014



Gracias a lo que relevamos en la última reunión de mesa abierta, comenzamos con las reuniones de negocio.

El turno amarillo ya tuvo la suya, ¡Te esperamos en el turno blanco para participar!



Se propone el siguiente esquema para la publicación:

	Detalle	Comentario
Contenido	Específico	<ul style="list-style-type: none"> - Puede incluirse el seguimiento de los temas planteados en las reuniones. - Entrevistas breves a personas que plantearon sus dudas y participaron de la solución de los problemas. - Los temas que se hayan detectado como preocupaciones de la gente del sector y que se pueda dar respuesta por este medio. - Algún tema de interés de la jefatura, cambios en el área, novedades que se hayan compartido en la reunión y sea interesante compartir con todos.
Frecuencia	Una publicación cada dos meses	- La publicación debe coincidir con el relevamiento bimestral para poder capitalizar esa información y generar aceptación de la actividad.
Distribución	Formato entregable o en las carteleras del sector	-Dado que es un material que tendrá bastante información se recomienda que el usuario tenga un tiempo de lectura apropiado.
Modo de implementación	Formato estándar	-Para facilitar la gestión de esta publicación se recomienda contar con un formato editable estandar para que pueda ser cargado directamente por el área. Asimismo antes de imprimir el contenido deberá validarse con el área de Comunicación Interna para pulir la redacción
Evaluación de la actividad	Relevamiento de opiniones sobre la publicación	-En la evaluación trimestral sumar un punto de consulta sobre la publicación. Puede incluirse también un espacio abierto para sugerencias de la gente respecto a qué tipo de información les resultaría interesante recibir periódicamente.



La implementación de estas reuniones no implica abandonar las herramientas de feedback preexistentes como las evaluaciones de desempeño periódicas y el buzón de sugerencias. Por el contrario, deberían de reforzar estas instancias a partir de un mayor acercamiento y conocimiento del personal.





Conclusiones

4-1 La revalorización de los vínculos interpersonales en las organizaciones

Luego de hacer un recorrido por la evolución de la joven disciplina de la Comunicación Interna, analizar sus giros, sus fundamentos y evaluar un caso práctico, se puede concluir que la gestión de las CI se ha desarrollado hasta convertirse en una herramienta fundamental en las organizaciones. A través de la misma, se busca generar un mejor clima de trabajo, lograr compromiso a partir de la integración de los distintos actores de la compañía, contribuir con la maximización de la coherencia (entendiendo que toda acción es comunicación), la profundización del trabajo en equipo y la generación de confianza mutua.

En cuanto a la principal hipótesis del actual trabajo, la revalorización de los vínculos interpersonales, se puede deducir a partir del análisis que con el cambio de paradigma ha habido un **replanteo profundo en la gestión de las empresas y se ha comenzado a poner en el centro a las personas en busca del éxito de la organización y para ello, contar con una buena comunicación interpersonal es esencial**. Los canales de comunicación formales ya no son el único centro de atención en los departamentos de CI, más aún el desarrollo de habilidades, la apertura de espacios de diálogo y las actividades de comunicación cara a cara forman cada vez más una parte muy importante de los planes estratégicos del área.

Manuel Tessi, en su libro *“Comunicación Interna en la Práctica”*³¹ menciona en este sentido, algunas premisas para la comunicación en el trabajo basadas en las necesidades actuales de las empresas y de los colaboradores. Entre ellas, coincidentemente con el análisis presentado se pueden destacar a modo de síntesis las siguientes:

³¹ Tessi, Manuel. *“Comunicación Interna en la Práctica. Siete premisas para la comunicación en el trabajo”* Chile. Editorial Granica. 2012. (P. 25-45)

- **Escuchar primero:** tal como se presentó en el caso, indagar, realizar escuchas activas, buscar fuentes complementarias y medir para generar indicadores que permitan un monitoreo efectivo es fundamental. Sólo a partir de ello es posible trabajar en concreto con propuestas que permitan ser monitoreadas para evitar desvíos. Esto es muy valorado por el Management a la hora de pretender la aprobación de planes de acción permiten una argumentación adecuada del destino de los recursos.
- **Ofrecer la palabra:** es muy importante fomentar conversaciones saludables. En el caso presentado se evidencia la alta valoración que tiene por parte de los empleados la palabra y la importancia que adquiere la generación de vínculos genuinos para promover un mejor funcionamiento de los grupos. M. Tessi afirma en este sentido que es importante sumar a la información escrita, que genera “conocimiento” (racional), el diálogo presencial que produce “compromiso” (motivacional). De esta manera, el *saber* y el *sentir* generarán un *hacer* alineado.
- **Capitalizar las quejas:** la queja surge de la distancia entre las expectativas de los colaboradores y la realidad a la que se enfrentan. Generalmente, en el ámbito laboral el impacto de los rumores y críticas no son dimensionados en su totalidad. Es fundamental transformar esa queja en una oportunidad de aprendizaje, en una crítica constructiva o bien disolverla mediante una adecuada argumentación. Para ello es importante hablar. No para que los rumores dejen de existir, porque esto es imposible si no para poder gestionarlos de alguna manera. Dar espacio a la expresión de esas disconformidades es un primer paso hacia la reducción de los niveles de tensión y se necesita para poder capitalizarlas de líderes que tengan desarrolladas las habilidades para entender qué subyace por debajo de esa crítica y que respeten el disenso para poder trabajar sobre ello o contener al personal en caso sea necesario.

Comentado [FB3]: Por quién, por qué? DONE i

Comentado [FB4]: Se puede terminar con los rumores? O hay que gestionar su impacto? DONE!

Poner sobre que mesa?



Finalmente, con el cambio de paradigma en la gestión de los recursos humanos en las empresas se ha abierto paso a los científicos sociales, puntualmente en los departamentos de CI, para poder desentramar la forma de construir sentido que le es propia a la comunidad que conforma cada organización y poder, en función de ello, trabajar en la mejora de la comunicación, del bienestar del personal y contribuir con la obtención de resultados a nivel compañía.



Bibliografía

- ✿ Barker, Joel Arthur. “*El poder de una visión*” Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=LVONMxCK4CQ>
- ✿ Brandolini, Alejandra; González Frígoli, Martín y Hopkins, Natalia. “*Comunicación Interna. Claves para una gestión exitosa*”. Editorial DirCom- La Crujía. 2009.
- ✿ Capriotti Peri, Paul. “*Branding corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la imagen corporativa*” Chile. Editorial Colección de libros de la empresa. 2009.
- ✿ Costa, Joan. “*La comunicación en acción. Informe sobre la nueva cultura de gestión*” España. Editorial Paidós. 1999.
- ✿ Faga, Pablo “*Pensar la Comunicación Interna de hoy y mañana*” en “*Radiografía de la Comunicación Interna en la Argentina*”. Buenos Aires. Editorial BW Comunicación Interna. 2014.
- ✿ Fernández, Lidia. “*Análisis de las instituciones educativas*” en “*Las instituciones, protección y sufrimiento*” Editorial Paidós. 1993.
- ✿ Fiske, Jhon. “*Teoría de la comunicación*” en “*Introducción al estudio de la comunicación*”. España: Editorial Herder. 1985.
- ✿ Goleman Daniel. “*Colaboración, equipos y el cociente intelectual grupal*” en “*La inteligencia emocional en la empresa*”. Barcelona. Editorial Grupo Z. 1999.
- ✿ Hall, Stuart. “*Codificar / Decodificar*” en *Culture, Media, Language. Working Papers in Cultural Studies*. Editorial Routledge & The CCCS University of Birmingham. 1996.
- ✿ Morales Serrano, Francisca. “*La Comunicación Interna Herramienta estratégica de gestión para las empresas*”. Barcelona. Editorial Revista DIRCOM. 2013.
- ✿ Schlemenson, Aldo. “*Análisis organizacional y empresa unipersonal. Crisis y conflicto en contextos turbulentos*”. Buenos Aires – Barcelona – México. Editorial Paidós. 1998.

- Schvarstein, Leonardo. *“La inteligencia social de las organizaciones”*. Buenos Aires. Editorial Paidós. 2003

- Tessi, Manuel. *“Comunicación Interna en la Práctica. Siete premisas para la comunicación en el trabajo”* Chile. Editorial Granica. 2012.

- Verón, Eliseo: *“Discursos sociales”* y *“El sentido como producción discursiva”* en *“La semiosis social”*. Buenos Aires. Editorial Gedisa, 1987

- *“Diccionario de lugares no comunes”* en *“Fragmentos de un tejido”* Editorial Gedisa. 2004.

- Watzlawick, Paul. *“Teoría de la Comunicación Humana”* Barcelona. Editorial Herder, 1985

