

## El desafío de la comunicación interna en las organizaciones

Marisa Cuervo (\*)

---

(\*) Licenciada en Publicidad y Analista en Medios de Comunicación (Universidad del Salvador). Profesora de las carreras de Relaciones Públicas y Publicidad en la Facultad de Diseño y Comunicación de la Universidad de Palermo. Profesora de la Escuela de Economía y Negocios Internacionales de la Universidad de Belgrano en la cátedra de Comunicaciones Integradas. Especialista en Imagen Corporativa y Comunicaciones Integradas.

**Resumen:** En este trabajo se plantean los principales desafíos que presenta la Comunicación Interna en las organizaciones modernas y la creciente importancia de las Relaciones Públicas en su planificación y gerenciamiento. La comunicación con el público interno es fundamental para generar, afianzar e introducir cambios en la cultura organizacional y repercute directamente en la comunicación global de la compañía. Tener en cuenta el perfil de los empleados, el entorno propio de la empresa y sector, y los factores sociales, políticos y económicos que influyen en forma externa es fundamental para la elaboración de Planes de Comunicación Interna efectivos. Las organizaciones son sistemas económicos y sociales con características particulares e irrepetibles y demandan en consecuencia lenguajes, mensajes y canales de comunicación específicos diseñados a partir de la investigación y no de la aplicación de experiencias que han sido exitosas en otras organizaciones. Además, planificar la Comunicación Interna atendiendo al mensaje corporativo global de la empresa facilita la construcción de una imagen interna coherente con la imagen percibida por los públicos externos.

**Palabras claves:** Canales - comunicación 360° - comunicación empresaria - comunicación institucional - comunicación integral - comunicación interna - cultura - endoimagen - gerenciamiento - mensajes - planificación - Relaciones Públicas.

[Resúmenes en inglés y portugués en las páginas 69-70]

---

### La comunicación como variable organizacional

El arte de comunicar se ha convertido con el transcurso del tiempo y con la evolución de las estructuras y dinámicas sociales, en un trabajo sistemático y organizado orientado a la concreción de objetivos específicos en el ámbito de las organizaciones. La comunicación como sistema integrado es hoy una variable fundamental del complejo y multifacético entretejido organizacional que sostiene el proyecto estratégico de las empresas. En este artículo se intentará abordar aquellos desafíos que hoy presenta la comunicación interna corporativa en un entorno inestable y cambiante donde los cambios culturales son cada vez más rápidos y profundos.

## La comunicación interna y la cultura organizacional

Teniendo en cuenta que la comunicación interna es la forma de relación entre personas que comparten un mismo entorno laboral y cultural, podemos decir que los factores que influyen y afectan esas relaciones involucran básicamente a tres actores: las personas, la empresa y el entorno. Ningún Plan de Comunicación interna puede ser efectivo si no contempla la interrelación propia y especial de estos factores que se dan en forma única y particular en cada organización.

La investigación y evaluación permanente de los canales y de los actores de la comunicación interna es imprescindible para obtener los resultados esperados. La aplicación de fórmulas exitosas para otras organizaciones no garantizan la efectividad en un grupo diferente, con otras expectativas, necesidades y realidades. Sí será útil estar actualizados sobre las últimas tendencias que de alguna forma afectan o afectarán a las personas, empresas y entornos en un momento determinado.

Los avances tecnológicos, la inestabilidad de los mercados, las crisis políticas, la pérdida del sentido de pertenencia del empleado con la empresa, el crecimiento del trabajo virtual, la participación creciente de las mujeres en cargos directivos y la pérdida de confianza generalizada en los contenidos de la comunicación, son algunos de los factores que definen el planteo de una nueva forma de encarar la comunicación interna en las empresas.

El rol del área de Relaciones Públicas es fundamental para lograr, a través del diseño de un plan estratégico efectivo, esta difícil combinación de fuerzas culturales internas atravesadas por los condicionamientos inmanejables del entorno que afectan a cada organización de acuerdo su magnitud y a la industria en la cual opera. Y esta construcción de la cultura organizacional es una de las responsabilidades fundamentales de las Relaciones Públicas y uno de los contenidos principales de la comunicación interna. Los miembros de una organización deben conocer y compartir los principios y valores que direccionan la actividad de la compañía y que definen al mismo tiempo su rol y su aporte a la concreción de los objetivos organizacionales. Sólo se puede generar sentido de pertenencia y adhesión cuando los integrantes de un grupo tienen claro por qué y para qué hacen lo que hacen y porqué y para qué la compañía toma determinadas decisiones y traza determinados objetivos.

## Escuchar, planificar, evaluar

Escuchar. Es el primer axioma de la comunicación interna. Escuchar activa y proactivamente a quienes son los destinatarios de los mensajes de la compañía. El discurso solitario de las carteleras y los *house-organs* (revistas internas) que nadie lee se identifica equivocadamente como 'falta de interés'. Habría que preguntarse en realidad si esos son los mensajes que los empleados esperan recibir, o es la información adecuada para hacer mejor su trabajo o el discurso motivador para afianzar su sentido de pertenencia a la organización. Quien planifique la comunicación interna es responsable de conocer y entender cómo funciona ese mecanismo complejo de expectativas, directivas, rumores y mensajes implícitos que circulan en forma permanente y anárquica. Encontrar el hilo conductor de ese flujo, darle un orden y un sentido y traducirlo en mensajes y canales que direccionen la información en forma adecuada y coherente sólo se logra escuchando y entendiendo las necesidades comunicativas de cada grupo humano específico.

En este sentido, Relaciones Públicas cuenta con valiosas herramientas de investigación como las auditorías de comunicación interna, la organización de reuniones de empleados para escuchar sus opiniones o sugerencias, las instancias de comunicación interpersonal empleado-supervisor ya sea a través del *coaching*, de las evaluaciones de desempeño, las encuestas anuales de empleados, los

recursos de buzones de sugerencia físicos o virtuales a través de la Intranet y las encuestas y sondeos entre otros. La clave para que estas herramientas sean efectivas es devolver a quienes presentaron sus inquietudes un resultado, una respuesta y lo que es óptimo, una solución.

Planificar es por su parte, la clave de toda comunicación efectiva y tiene una importancia fundamental cuando se trabaja con el público interno. Investigar, segmentar, analizar flujos y canales, tipos de relaciones interpersonales informales y jerárquicas, detectar las fuentes de rumores y el nivel de credibilidad del mensaje corporativo son algunas de las herramientas que permiten recabar la información necesaria y pertinente para elaborar un buen Plan de Comunicación Interna. El compromiso de la dirección y su definición de objetivos claros para la organización también es imprescindible para que el Plan de Comunicación Interna tenga sentido y coherencia comunicativa para los empleados. No se trata de sobreinformar sino de definir claramente los tipos de comunicación (operativa o motivacional), generar los mensajes adecuados para cada una, diseñar los canales pertinentes para esa organización y manejar estratégicamente la oportunidad para la emisión de cada uno de ellos respetando los tiempos y necesidades tanto de los emisores como de los receptores.

Por último, medir es otro de los factores clave para el éxito de la Comunicación Interna. El seguimiento constante, el monitoreo permanente de los mensajes y sus efectos, de los canales y su nivel de cobertura y frecuencia y la generación de *feedback* son acciones orientadas a 'sentir el pulso de la organización' que facilitan la detección de desvíos, permiten comprobar el efecto de anuncios sensibles para los empleados y detectar los cambios culturales que la misma empresa va produciendo a medida que evoluciona en el tiempo.

### **Comunicación interna de 360°**

El Plan de Comunicación Interna debe formar parte del Plan Estratégico de Comunicación global de la organización. Es frecuente considerar a los empleados como un público cautivo aislado de las necesidades y acciones comunicacionales de la empresa en su conjunto, generando así un desvío entre la imagen percibida por los públicos externos y la imagen interna (endoimagen). La comunicación interna de 360° apunta a aplicar el mismo concepto de comunicación integral aplicado desde hace tiempo a la comunicación externa (publicidad, relaciones públicas, marketing, BTL). Y en este caso la integralidad se refiere no sólo a considerar que todos los mensajes que emite la compañía llegan a los empleados por canales tanto internos como externos sino que los mismos canales de comunicación interna deben reunir esas características de diversificación y globalidad.

En este marco se hace imprescindible para quien planifica la comunicación interna identificar por un lado las distintas oportunidades y medios a los que los empleados están expuestos y en los cuales reciben o pueden recibir mensajes externos de la compañía; por otro lado, esa información será valiosa para diseñar los canales y mensajes de comunicación interna en forma coherente con la imagen visual y el discurso corporativo global. Si los empleados reciben información sobre 'su' empresa tanto de los medios publicitarios como de los medios de prensa en formatos atractivos, claros y cuidados y como empleados la comunicación que reciben es insuficiente, difusa o contradictoria y a través de canales obsoletos y poco trabajados el efecto será una pérdida de identificación con la compañía y un sentido de desvaloración de su rol de colaborador.

El concepto de integralidad en la comunicación interna debe entenderse como un proceso y un producto que involucra a los actores intervinientes en el proceso mismo de la comunicación. La comunicación interna es integral desde el emisor, ya que Relaciones Públicas traduce en un mensaje

unificado y coherente la visión de distintos sectores de la organización. Es integral desde los soportes utilizados, ya que la comunicación interna de la empresa se despliega no sólo en medios, sino que trabaja también en los intercambios, en las relaciones interpersonales horizontales, ascendentes y descendentes. Y a la vez, es una comunicación interna que se ocupa de generar actividades de comunicación que brinden la posibilidad de desarrollar capacidades a las distintas audiencias.

### **Comunicación y management**

Las habilidades de comunicación son una de las características propias esperadas de quienes ocupan posiciones de liderazgo. Su desarrollo y perfeccionamiento son tan imprescindibles como la actualización de habilidades tecnológicas o específicas del negocio. Los líderes son el contacto directo del empleado con la organización y son los responsables naturales de la correcta transmisión de los mensajes. Desde su rol de construcción de cultura y conductas organizacionales Relaciones Públicas está tomando un papel cada vez más protagónico en la formación de líderes orientados a la comunicación. La completa participación y adhesión de los mandos directivos superiores y medios al proyecto y a las acciones de comunicación interna son absolutamente necesarios para poner en práctica planes exitosos y efectivos.

El apoyo de Relaciones Públicas, en un trabajo conjunto con Recursos Humanos, debe orientarse a preparar a los líderes para aplicar correctamente la escucha activa y el *feedback* constructivo con sus empleados y para ser promotores directos que incentiven a la consulta de los medios de comunicación internos y a la participación de los empleados en la construcción de contenidos. Y lo que es más importante, lograr que estén convencidos del valor de la comunicación como herramienta estratégica imprescindible para el crecimiento de la organización y el negocio de la compañía.

### **Comunicación interna estratégica**

Según el Lic. Manuel Tessi Parisi, Director del Centro de Comunicación para América Latina y Presidente de Inside, consultora de comunicación interna estratégica, la comunicación interna tiene influencia estratégica en una organización cuando se desarrolla básicamente en tres dimensiones comunicativas: una dimensión masiva, de carácter institucional, compuesta por mensajes unívocos a toda la organización y en la que priman los mensajes escritos, en medios gráficos, digitales o audiovisuales. La dimensión interpersonal que hace referencia a la comunicación que se genera en las distintas áreas de la organización, fundamentalmente en los equipos de trabajo y en donde predomina la palabra oral. Por último, la dimensión intrapersonal que se refiere a la comunicación generada por los integrantes de la organización que tienen roles de conducción y se centra en el proceso de codificación de mensajes que hacen los líderes antes de emitir sus directivas a la organización, siendo dominante la palabra pensada.

La Comunicación Interna comienza a ser Estratégica a partir del momento en que un profesional de la comunicación que pertenece a la organización genera un Plan Anual de Comunicaciones que contempla, al menos, una Estrategia de Medios y Cronogramas con una frecuencia periódica de emisión de mensajes especialmente alineados a los intereses generales de la organización.

## Dos enfoques al momento de planificar

Según el Lic. Roberto Casasnovas, CEO de Inside, consultora de comunicación interna estratégica, en la Comunicación Interna pueden distinguirse dos enfoques: uno tradicional y uno no tradicional. Mientras que en el primer enfoque se agrupan las comunicaciones formales que parten desde las áreas responsables de la comunicación interna hacia los empleados, el segundo enfoque, y también el más reciente, toma en cuenta a cada individuo como un sujeto activo de comunicación. En este último enfoque, se le presta especial importancia a lo que cada persona emite y al impacto que esas emisiones tienen en la cultura, los comportamientos y los objetivos de la organización.

Según el enfoque tradicional, el departamento de Comunicaciones Internas organización se encarga de administrar mensajes y establecer canales para que sus integrantes cuenten con la información necesaria para comunicarse y desempeñarse en el ámbito de la organización. El enfoque no tradicional, en cambio postula que 'cada integrante de la organización es un sujeto activo de la comunicación' (Casasnovas, 2002). Desde este punto de vista, cobran relevancia los aspectos informales de la comunicación: la comunicación uno a uno, el radiopasillo y el rumor, las relaciones entre integrantes de equipos de trabajo reducidos, por ejemplo. El individuo se transforma así en un sujeto generador de sentido y ente modificador de la cultura organizacional. La función del área de Comunicación Interna, al momento de abordar este enfoque, estará orientada hacia un rol educativo y un trabajo de mediano y largo plazo: educar a su público interno en comunicación intra e interpersonal, promover la importancia de la comunicación en todos los aspectos de la vida de la empresa, y generar conciencia respecto de una comunicación responsable en el ámbito laboral.

## Canales de comunicación interna

Mariano Rivero, Manager de Inside, Consultora en Comunicación Interna propone una interesante diferenciación entre Medios y Acciones de Comunicación Interna. Los medios, a diferencia de las acciones, son canales no presenciales de comunicación masiva que se suelen categorizar según formatos similares: por ejemplo medios gráficos, digitales y audiovisuales. *House Organ*, Manuales, Videos, *E-mails* segmentados, Folletería, Cartas y *Mailing*, Afiches, Gigantografías y Carteleras, y piezas digitales como *banners* y *pop ups* generalmente asociados a una Intranet, son algunos de los medios más utilizados en el mercado actual.

A diferencia de los Medios, las Acciones son interacciones de comunicación interna cara a cara que podrían clasificarse en masivas, segmentadas e interpersonales. Las acciones masivas implican la participación de toda la organización o grandes segmentos del público. Las acciones segmentadas, en cambio, involucran un público reducido, como reuniones periódicas, desayunos con empleados, o reuniones de comunicación en cascada. Por último las acciones interpersonales se basan en la interacción entre dos o tres personas, generalmente dentro de un mismo equipo de trabajo, como las reuniones de *feedback* por desempeño, reuniones de proyecto, etc.

El proceso de planificación, tanto de los medios como de las acciones, sigue los mismos pasos debiéndose tener en cuenta conservar la coherencia y concordancia de los mensajes y potenciar recíprocamente su efectividad. En términos generales, la planificación se inicia con el análisis de las necesidades de comunicación a resolver, y diseño estratégico; sigue el proceso creativo de definición de los mensajes y formatos de las piezas; y concluye con la planificación detallada de cronogramas y segmentación de audiencias. Por último, se efectiviza el plan de medios con su correspondiente producción y distribución al público interno.

## Los medios y su alcance estratégico

Al encarar el diseño y producción de medios de comunicación interna, deben tenerse en cuenta numerosas variables como alcance, frecuencia, impacto; estilo de diseño y redacción; objetivos y uso del canal; posibilidad de segmentación y audiencias objetivo; costos totales para el desarrollo de la pieza y el costo por contacto (costo total dividido por la cantidad de personas a impactar), entre otras.

Los medios (vehículos) más utilizados por el mercado son gráficos, digitales y audiovisuales, en ese orden. Aunque en los últimos dos años, los medios digitales han crecido considerablemente, en proporción al resto.

Dentro de los vehículos gráficos más utilizados se encuentran los afiches, carteleras y la Revista Interna (*House Organ*), aunque los vehículos digitales como *e-letters*, Intranet o *Newsletters* digitales están avanzando notoriamente y han tomado casi la misma importancia que los gráficos, no sólo por el avance de la tecnología, sino porque además permiten una importante optimización de recursos. Si bien los mensajes digitales son más efímeros que los gráficos, poseen la ventaja de ahorrar recursos económicos y superar ampliamente la velocidad de llegada de los mensajes.

El *House Organ* se considera el medio de alcance masivo por excelencia, ya que llega a todos los niveles de la Compañía. Es el medio tradicional al que recurre toda organización cuando comienza a pensar en términos de comunicación Interna. La frecuencia de este medio será acorde a la estrategia comunicacional que diseñe la empresa, al volumen de contenidos y los recursos internos disponibles. Es importante en este caso, asegurar la salida de cada edición en tiempo y forma, para afianzar su credibilidad y presencia institucional. El nivel de recordación de sus mensajes dependerá de la creatividad aplicada y el atractivo del diseño, mientras que el nivel de saturación suele ser bajo debido a los largos lapsos de tiempo que separan una edición de la siguiente. El estilo que se suele utilizar en este medio es periodístico, con contenidos desarrollados en profundidad ya que el fin de dicha publicación es el de informar en detalle sobre una gran cantidad de temas vigentes en la organización que no estén dependan de grandes cambios de contexto. El costo varía de acuerdo a las características de diseño y diagramación que se pretendan, pero generalmente oscila entre un costo medio y alto tanto en la etapa de diseño, como de redacción, impresión y distribución.

## Manuales

Los manuales suelen utilizarse como forma de información específica sobre algún tipo de producto, estrategias comerciales, planificaciones anuales, resúmenes estadísticos, memorias y balances, programas internos, nuevas tecnologías, etc. Requieren de un cuidadoso proceso de desarrollo y diseño de alto valor percibido. Recaban información institucional que en su mayoría no suele tener actualizaciones constantes. En este sentido es que se han transformado en valiosas herramientas para la gestión de capacitación e inducción, facilitando la consulta permanente posterior por parte de los empleados.

## Videos

El impacto de un audiovisual es difícilmente superado por otros medios. Las claves de una alta recordación son entre otras, brevedad y dinamismo. La ambientación de la sala para la proyección también es un factor a tener en cuenta, aunque el avance de las nuevas tecnologías y las grandes distancias que habitualmente separan a las sedes de las grandes corporaciones han marcado la ten-

dencia del envío de audiovisuales a distancia, ya sea por correo interno en el tradicional formato VHS y en CD-ROM, o a través *links* en servidores internos o Intranet.

Sin embargo el alcance se vuelve reducido si la proyección es presencial (salón o centro de capacitación). La gran limitación de este tipo de vehículos es el costo, ya que tanto los honorarios de personal especializado y de equipamiento requiere de una importante inversión.

### **E-mail**

El *e-mail* es una vía rápida de comunicación de noticias urgentes, con altas posibilidades de segmentación generando listas de envío de correo, ya sea por ubicación geográfica (casa central, sucursales, plantas), áreas de negocio (*corporate, retail*) o escala jerárquica. Incluso, en una depuración mayor, es posible cruzar estas variables.

Las grandes desventajas del *e-mail* es su escasa recordación y el alto tráfico que suele generarse en las empresas provocando una alta saturación del medio, lo que obliga cada vez más a ser creativos en los asuntos y sintéticos en los mensajes.

Cuando el mensaje tiene como punto de llegada los mandos altos y medios de la Compañía, el *e-mail* puede ser un buen medio: bajo costo, llegada al instante, posibilidad de personalización. No así si el mensaje está destinado a operarios de una empresa que no cuentan con una PC como herramienta de trabajo habitual.

### **Folletería, cartas y mailing**

Este tipo de medios suelen considerarse como ‘medios de apoyo o soporte’ a comunicaciones desarrolladas en conjunto con otros canales. Las cartas y los folletos suelen ser ventajosos en temas de costo de producción respecto de otros medios gráficos editoriales como los manuales o el *House Organ*. La folletería ofrece una gran variedad de opciones que se pueden aprovechar según la magnitud del proyecto y el presupuesto destinado. La creatividad en la redacción y las posibilidades de personalización suman a que este tipo de mensajes ganen en recordación e impacto.

### **Afiches, gigantografías y carteleras**

Las grandes empresas con gran cantidad de oficinas y dependencias suelen contar con una Red de Carteleras exclusivas para Comunicación Interna. No obstante, cuando se realizan grandes lanzamientos internos muchos Comunicadores prefieren utilizar espacios poco ortodoxos (baños, espejos, máquinas de café, etc.) y formatos innovadores, como por ejemplo las gigantografías o afiches corpóreos.

La selección del emplazamiento de un afiche o cartelera dependerá del tránsito y la visibilidad. El cuidado de la actualización de las carteleras y la renovación de contenidos es prioritario para mantener la efectividad del canal por lo que es habitual organizar redes de facilitadores que colaboren en esta tarea. Las características del mensaje para lograr una recordación alta, son la Creatividad, el impacto visual y el poder de síntesis.

### **Intranet**

Disponibilidad al instante, conexión inmediata, búsquedas temáticas, reservas de salas, disminución de papelería interna, acceso a material compartido, *links* a consultores y sitios externos, altas de

proveedores, consultas de nóminas de empleados, promociones de temas importantes a través de *e-Spots*, *banners* y *pop ups*. Estos son algunos de los múltiples beneficios de los que gozan las compañías que han incorporado la tecnología y el hábito del uso de Intranet.

La administración de Intranet requiere de una importante cantidad de horas, especialmente de desarrollo de contenidos y soporte técnico. El gran desafío para este medio para su aceptación interna sigue siendo cultural. Quienes están acostumbrados a los papeles, difícilmente vean con agrado el avance de las comunicaciones digitales. En el caso de Intranet, al contrario que en un *mail*, la búsqueda de soluciones que fomenten el ingreso se vuelve crucial, ya que es el usuario quien debe ir en busca de los contenidos. Al momento de multiplicar el impacto de los vehículos, es conveniente complementar los mensajes mediáticos con acciones presenciales, capacitación o eventos internos o para brindar soporte a la propia comunicación en cascada. Tal es el caso de lanzamientos de nuevos programas, productos de la compañía o estrategias de negocio.

### Mediciones en comunicación interna

Como toda disciplina que forma parte del plan estratégico de las organizaciones, la Comunicación Interna necesita implementar mediciones periódicas y planificadas para evaluar no sólo la efectividad de los mensajes y los medios sino para evaluar la gestión de la comunicación en su contexto global. Estas mediciones, tanto cualitativas como cuantitativas, deben estar contempladas en el Plan de Comunicación Interna a través de auditorías iniciales y finales y un ajuste periódico de los objetivos, estrategias, planes y medios. Para el Lic. Roberto Casasnovas, CEO de Incide, consultora de comunicación interna estratégica, Las mediciones que se implementan para los empleados pueden agruparse en dos tipos: por un lado las sistemáticas cuya aplicación es periódica y su objetivo es comparativo, aplicándose en general a encuestas donde se busca medir una amplia gama de variables que hacen al total de las actividades del empleado y su relación con las empresa (encuesta anual de empleados). En el ámbito de la comunicaciones, lo usual es aplicar mediciones más puntuales relacionadas con el estado de la organización en un momento y contexto determinado. Reflejan resultados específicos ante necesidades de información profunda respecto de alguna problemática o nuevo proyecto, realizando un diagnóstico de las comunicaciones internas en general. Permiten clarificar y profundizar en las observaciones del público respecto de percepciones y valoraciones sobre las comunicaciones internas, evitando contaminar los resultados con la influencia de otras temáticas que pueden condicionar las respuestas, tales como: remuneraciones, beneficios o compensaciones (que suelen estar presentes en Encuestas de Clima). Estas mediciones pueden ser de carácter cualitativo o cuantitativo. Mientras que las primeras suelen emplearse para establecer un diagnóstico inicial al momento de desarrollar un nuevo proyecto de comunicaciones, las segundas son más solicitadas en instancias de chequeo del avance de la estrategia o para obtener un *feedback* final (medición de impacto).

Las mediciones cualitativas realizadas al inicio de un proyecto, expresan tendencias y los resultados obtenidos generan información muy rica y detallada respecto del tema en cuestión. Las mediciones cuantitativas, permiten obtener un panorama de los niveles de eficacia de las comunicaciones internas. La técnica de recolección de datos más difundida para este tipo de mediciones son las encuestas con cuestionarios autoadministrados. Por un lado se puede medir el nivel de eficacia de los Medios de comunicación que se están utilizando (presenciales y no presenciales) y por otra parte los Mensajes. La utilidad de este enfoque reside en que permite detectar cómo está funcionando nuestra comunicación y cuáles son las posibles fallas.



Los mecanismos de *feedback* que implementan algunas organizaciones dan información demasiado amplia. En el caso de las encuestas de clima o satisfacción del personal, el tema de la comunicación se pregunta en forma muy general y deja en muchos casos a libre interpretación de quien contesta qué se entiende por comunicación. A partir de estos resultados es bastante difícil determinar qué acciones profundizar y cuáles ajustar. En algunas oportunidades se realizan encuestas que sólo miden aspectos parciales (por ejemplo un medio en particular) y no se complementan con otras mediciones que permitan tener una visión global.

La elección de la metodología adecuada va a asegurar información útil de la forma más eficiente posible. Existen distintos tipos de diseño de investigación. Por un lado están los cualitativos (para identificar atributos) y cuantitativos (magnitudes). Las Técnicas de Recolección de Datos son las herramientas que permitirán obtener los datos que transformaremos en información útil para la toma de decisiones.

Para las investigaciones cualitativas, encontramos herramientas tales como entrevistas cara a cara, uno a uno, *Focus Group*, Paneles de expertos, Observación, estudios participativos, *role-playing*, técnicas proyectivas y estudios de casos, entre otras. En cuanto a las investigaciones cuantitativas, las encuestas telefónicas, encuestas directas o indirectas, estudios por correo-telefónicos-*e-mail*, entrevistas cara a cara individuales o en grupo, son algunas de las herramientas de uso más frecuente.

## Referencias bibliográficas

Casasnovas, R. (2002). *Pilares de la comunicación Interna*. Red Inside Online, 28. Disponible en: <http://www.inside.com.ar/opinion.html>

## Bibliografía

Casasnovas, R. (2002). *Pilares de la comunicación Interna*. Red Inside Online, 28. Disponible en: <http://www.inside.com.ar/opinion.html>

(2002). *Medición en Comunicación Interna*. Red Inside Online, 18. Disponible en: <http://www.inside.com.ar/opinion.html>  
 Grunig, J. Hunt, T. (2000). *Dirección de Relaciones Públicas*; edición adaptada por Jordi Xifra. Barcelona: Gestión 2000. Biblioteca Clásicos de las Relaciones Públicas.

Rivero, M. (2002). *Medios de Comunicación Interna*. Red Inside Online, 21. Disponible en: <http://www.inside.com.ar/opinion.html>

Scheinshon, D. (1997). *Más allá de la imagen corporativa: cómo crear valor a través de la comunicación estratégica*. Buenos Aires: Macchi.

Tessi Parisi, M. (2004). *Qué hacemos cuando hacemos comunicación interna*. Red Inside Online, 31. Disponible en: <http://www.inside.com.ar/opinion.html>

Wilcox, D. Cameron, G. Xifra, J. (2001). *Relaciones Públicas, estrategias y tácticas*. Madrid: Addison-Wesley, Pearson Education.

---

**Summary:** This article considers the main challenges presented by Internal Communication in modern organizations and the increasing relevance of Public Relations in their planning and management. Internal communication is core not only to generate but to strengthen and to introduce changes in corporate culture and repels directly in global corporate communications. To consider the profile of employees, the own surroundings of the company and its sector, and the social, political and economic issues that influence in external way are fundamental for the elaboration of effective Plans of

internal communication. The organizations are economic and social systems with particular and unique characteristics and consequently demand languages, messages and specific communication channels designed as a result of investigation and not for the application of experiences that have been successful in other organizations. In addition, it is core to take care of the global corporate message of the company in order to plan the internal communication. This integrated vision facilitates the construction of a coherent internal image that corresponds with the image perceived by the external public.

**Key words:** 360° communication - channels - corporate communication - Culture - integral communications - internal communication - internal corporate image - management - messages - planning - Public Relations.

**Resumo:** Este trabalho expor os principais desafios que apresenta a comunicação interna nas organizações modernas e a crescente importância das Relações Públicas no seu planejamento e management. A comunicação com o público interno é fundamental para gerar, afincar e introduzir trocas na cultura organizativa e repercute diretamente na comunicação global da companhia. Para a elaboração de Planos de Comunicação Interna é necessário considerar o perfil dos empregados, o ambiente próprio da empresa e do sector, e os fatores sociais, políticos e econômicos externos que nela influencia.

As organizações são sistemas econômicos e sociais com características únicas e demandam em consequência linguagens, mensagens e canais de Comunicação específica desenhados a partir da pesquisa e não da aplicação de experiências que foram exitosas em outras organizações Alem. Planejar a Comunicação Interna considerando à mensagem corporativa global da empresa facilita a construção duma imagem interna coerente com a imagem percebida pelo públicos externos.

**Palavras chave:** Canais - Comunicação 360° - Comunicação Integral - Comunicação Interna - Cultura - Endoimagem (imagem do público interno) - Management - Mensagens - Planejamento - Relações Públicas.

---