
Resumen: El artículo aborda en su desarrollo la importancia de la orientación docente en la apertura de nuevas opciones disponibles en el campo profesional de las Comunicaciones Internas para los estudiantes de la carrera de Relaciones Públicas. Por otra parte, se señalan las actuales necesidades de actualización e incorporación de nuevas técnicas y herramientas profesionales con vistas al trabajo en el campo real de la disciplina. Esta permanente interacción entre práctica y teoría debe ser un estímulo para que los docentes no sólo mantengan actualizada la bibliografía e incorporen casos en los planes de estudio sino, para que presenten ensayos académicos o publiquen textos que le den jerarquía a las Relaciones Públicas como disciplina académica. En síntesis, el artículo invita a la reflexión profesional sobre la situación actual de la comunicación interna en las organizaciones y sus principales desafíos en vistas de un futuro atravesado por la globalización y los avances tecnológicos.

Palabras claves: campo profesional - Comunicación Interna - comunicación organizacional - cultura organizacional - globalización - investigación - medios internos - redes sociales - web 2.0.

[Resúmenes en inglés y portugués y curriculum en las páginas 104-105]

Las Relaciones Públicas como disciplina involucran un amplio abanico temático vinculado a sus principales áreas de intervención en el campo de las comunicaciones organizacionales. Las relaciones con la prensa, el vínculo con el gobierno, la responsabilidad social empresaria y la comunicación interna institucional, se constituyen en ámbitos de acción particulares y específicos del relacionista público en su función de establecer vínculos eficaces y duraderos entre la organización y sus diferentes públicos.

Cada una de estas áreas representa un espacio propio en el universo de la práctica profesional; y cada una, en consecuencia, demanda el desarrollo de habilidades técnicas específicas que permitan operar con entornos y herramientas claramente diferenciados.

Quienes encaran la formación universitaria para desempeñarse en este campo de las comunicaciones, acceden a una serie de conocimientos orientados a la construcción de su *expertise* en las diferentes funciones que, en mayor o menor medida, cada uno aplicará a lo largo de su futura vida profesional.

El mundo de hoy, globalizado y atravesado en todos los ámbitos por los avances tecnológicos, genera escenarios en permanente transformación y muy especialmente en el campo de las comunicaciones. Es natural entonces que las actividades profesionales vinculadas a la comunicación, como las Relaciones Públicas y la Publicidad reciban el mayor impacto en cuanto a las

necesidades de actualización e incorporación de nuevas técnicas y herramientas profesionales. Resulta fundamental entonces, en el ámbito académico, contar con información clara, pertinente y actualizada de la agenda profesional para considerarla en la selección bibliográfica y en la estructuración y desarrollo de los planes de estudio. Por otra parte, en la misma actividad docente, siempre resulta conveniente tener presente tanto la realidad como la práctica profesional para estimular las posibles especializaciones de los estudiantes y graduados en el campo profesional. Esta permanente interacción entre práctica y teoría debe ser un estímulo para que los docentes no solo mantengan actualizada la bibliografía e incorporen casos en los planes de estudio sino, asimismo, para que presenten ensayos académicos o publiquen textos que le den jerarquía a las Relaciones Públicas como disciplina académica.

Relacionistas Públicos y Comunicación Interna

Enfrentados en el ámbito universitario con la responsabilidad de formar relacionistas públicos preparados para manejarse exitosamente en los actuales entornos socioculturales cambiantes y muchas veces confusos dentro de las organizaciones, surge el desafío de construir en los estudiantes una visión integradora del amplio y complejo mundo de las comunicaciones internas. Y para esto, es fundamental en primer lugar, delinear claramente cuáles son las características particulares de este público -llamado interno-, y determinar el lugar que ocupa dentro del mapa general de públicos de la organización. 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, las evaluaciones de desempeño, las encuestas anuales de empleados, las encuestas y sondeos físicos o virtuales a través de la Intranet y el amplio universo de participación colaborativa que están abriendo las tecnologías 2.0 aplicadas a los públicos internos.

Asimismo, resulta clave tener en cuenta ciertos criterios de práctica profesional que contribuyen a optimizar la eficacia de los procesos internos de comunicación y sus resultados. La práctica de la Escucha activa, por ejemplo, resulta una habilidad profesional fundamental para los responsables de la comunicación hacia los empleados. Quien planifique la comunicación interna es responsable de conocer y entender cómo funciona ese entramado de expectativas, directivas, rumores y mensajes implícitos que circulan en la estructura organizacional. 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, el crecimiento de los medios sociales en el ámbito interno de las empresas está generando el nuevo concepto de la organización como una “red de conversaciones en las cuales tienen importancia el interés común y el debate y no las posiciones jerárquicas”. (Formanchuk, 2010)

Por su parte, la planificación 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 plan de comunicación interna que cumpla con eficacia los objetivos organizacionales.

Finalmente, 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 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. 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. Según Cortés (2009), las mediciones de comunicación interna -Auditorías- pueden aplicarse con diferentes formatos: Auditoría Visual, que implica el análisis en forma presencial y visual los procesos, herramientas y canales de comunicación interna de una organización; la Auditoría Documental, en la cual se evalúa el material corporativo y los mensajes que llevan implícitos; la Auditoría Cualitativa -que utiliza como herramientas la Entrevista en Profundidad y los *Focus Group*- y la Auditoría Cuantitativa -que recopila datos en forma estandarizada normalmente a través de encuestas.

Habilidades a desarrollar en los estudiantes

Formar relacionistas públicos en comunicación interna implica desarrollar en ellos ciertas habilidades que resultan fundamentales para llevar adelante una gestión exitosa en este campo de las comunicaciones corporativas.

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 quienes somos responsables de formar futuros relacionistas públicos, debe orientarse a preparar líderes capaces de aplicar correctamente la escucha activa y el *feedback* constructivo con los 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. En síntesis, formar profesionales creativos, que indaguen, que problematicen y que critiquen.

Los campos de intervención de la Comunicación Interna

La orientación sobre las opciones y posibilidades de actuación que brinda el campo profesional de las Relaciones Públicas, en el ámbito específico de la Comunicación Interna, se constituye

en otro de los ejes fundamentales de la formación universitaria. Al natural interés o inclinación que demuestren los estudiantes por el abordaje de determinadas temáticas, debe sumarse necesariamente la propuesta del docente. En este sentido, es importante abrir el panorama de posibilidades a todos los campos, aún los menos explorados, en los cuales los futuros profesionales pueden realizar algún tipo de intervención. En este sentido aparecen, en un primer acercamiento, escenarios profesionales vinculados al trabajo sobre habilidades comunicacionales, lenguaje no verbal, herramientas de *coaching* y *feedback* o temáticas sensibles al público interno como la cultura organizacional y la motivación. Por otra parte, aparecen intervenciones asociadas principalmente a problemáticas vinculadas a la globalización y sus consecuencias culturales por un lado y al desarrollo de herramientas y soportes basados en las nuevas tecnologías digitales. En el primer caso, donde la reflexión revela una preocupación orientada a pensar la dinámica comunicacional de las organizaciones del futuro, se plantean por ejemplo, la formación de equipos multiculturales que contemplen las diferencias de costumbres, idioma e idiosincrasia de empleados de diferentes países que conviven en el ámbito institucional de organizaciones internacionales, así como las problemáticas de los expatriados y la falta de coherencia entre la cultura de la empresa madre y sus réplicas locales. En cuanto a la exploración del mundo digital, podemos destacar la incorporación de opciones diferenciadas de medios internos que renueven la tradicional oferta actual mientras al mismo tiempo se trabaja sobre la generación de una cultura organizacional orientada a la inclusión de nuevas tecnologías participativas..

Comunicación Interna e Investigación

La investigación como herramienta metodológica aplicada a la comunicación interna, resulta asimismo un elemento fundamental en relación a la formación académica. En términos generales, las Auditorías de Comunicación Interna se presentan como el formato más adecuado para recabar la información necesaria y pertinente que permitirá elaborar un diagnóstico de situación y definir objetivos adecuados para los problemas que puedan detectarse en la organización. Es importante tener en cuenta que por tratarse de temáticas vinculadas con actitudes, los estudios cualitativos son especialmente ricos y los que en general proveen la información más útil en la elaboración de un diagnóstico de situación. La limitada accesibilidad de los estudiantes a la información interna de las empresas se presenta aquí como la principal dificultad que atenta contra la concreción de un diagnóstico profundo y real de la organización en estudio. Asimismo, al abordar la problemática de la investigación, surge inmediatamente la necesidad de reflexionar sobre la disponibilidad de información que existe sobre esta temática tanto a nivel bibliográfico como periodístico. La realidad muestra un panorama bastante limitado en cuanto al interés que despierta en autores y publicaciones el tratamiento de problemáticas y casos representativos que contribuyan a la comprensión del fenómeno tan particular de la comunicación producida en el seno de las organizaciones. La sistematización académica de numerosos artículos, papers y trabajos producidos básicamente por asociaciones de profesionales de la comunicación interna -como AAdeCI (Asociación Argentina de Comunicación Interna) o el XIAL (Centro de Comunicación Interna (1ª) para América Latina)- y consultoras especializadas como INSIDE Comunicación Interna Estratégica, facilitarían la difusión de numerosos estudios e investigaciones que contribuirían a la orientación de los estudiantes sobre las prin-

cipales problemáticas que afectan hoy en día a la comunicación interna en las organizaciones. Seguidamente, y a modo de ejemplo, se resumen brevemente las principales conclusiones surgidas del *III Encuentro Latinoamericano de Comunicación Interna*, realizado en octubre de 2009, acerca de las temáticas más sensibles que se detectan actualmente en comunicación interna en los principales países de habla hispana. (Xial, 2009)

El Xial (Centro de Comunicación Interna (1ª) para América Latina) realiza anualmente un congreso internacional, difundiendo prácticas destacadas de la Región, a través de la exposición de casos reales presentados por sus propios protagonistas. En octubre de 2009, tuvo lugar el *III Encuentro Latinoamericano de Comunicación Interna*, en el ámbito de la Universidad Mayor de Chile. La conferencia, tuvo como finalidad dar a conocer las últimas investigaciones realizadas por el Observatorio del Xial y presentar las prácticas más destacadas en gestión de la comunicación interna durante 2008 y 2009 en distintos países de la Región. (Xial, 2009)

Los resultados globales de las encuestas realizadas en España y cinco países latinoamericanos –México, Chile, Perú, Argentina y Colombia–, permitieron detectar tres temáticas principales sobre las cuales los directivos encuestados en dichos países consideran necesario trabajar en pos de una evolución y mejora de la comunicación interna corporativa: Actividades de capacitación para directivos. Planificación estratégica anual y Sistematización de indicadores de gestión.

En el caso de España, por ejemplo, “Los profesionales españoles destacan la falta de planificación como una importante problemática, junto con el escaso compromiso de los niveles directivos en las estrategias de comunicación interna.” (Universidad Complutense de Madrid, 2009). Enfocándonos ya en América Latina, en México: “La mayoría de los encuestados concuerda en que los directivos y mandos intermedios deben capacitarse en habilidades de C.I. Destacan el alineamiento de los empleados como una clave y consideran un obstáculo la falta de planificación”. (AMCO, 2009). En el caso de Colombia, “Los profesionales colombianos destacan la falta de integración entre los distintos niveles de la organización. Solicitan actividades de capacitación para que sus líderes mejoren su rol como comunicadores.” (Congreso Nacional de Administración de Empresas, 2008). En cuanto a Perú, “La falta de compromiso de los líderes con la CI es un importante obstáculo a sortear en Perú. Consideran a la Comunicación Interna como un elemento indispensable para el alineamiento de los colaboradores a los objetivos de la organización”. (Seminario Innovación en CI, 2008). Para Chile, “El principal problema de comunicación dentro de las organizaciones chilenas es la falta de integración entre distintos niveles. Causas: insuficiente medición, escucha y planificación. También destacan la necesidad de capacitar a directivos en la materia.” (*II Encuentro Latinoamericano de Comunicación Interna*, 2008). Llegando a los resultados en Argentina, “Se destaca la falta de capacitación en CI para Directivos. La ausencia de mediciones con indicadores confiables. La deficiencia en la planificación. El bajo nivel de compromiso de los empleados en su rol comunicante”. (ADRHA, 2008).

Ampliar el panorama profesional

La comunicación interna como área de intervención de las Relaciones Públicas y de Recursos Humanos, es normalmente asociada al ámbito de lo empresarial y lo privado. En el caso de la comunicación interna, se hace necesario incentivar y orientar a los futuros graduados a explorar y a ampliar las posibilidades de abordaje que brinda esta disciplina cuyo campo de acción

es mucho más amplio e inherente a todo tipo de organización grande o pequeña, con o sin fines de lucro. En este sentido las organizaciones sociales y gubernamentales se presentan como una excelente oportunidad para explorar en el campo profesional. Según Manuel Tessi Parissi, Presidenta de la Consultora *Inside*,

Un país, una comuna, un club, una ONG, un consorcio, una familia, son sólo algunos ejemplos de organizaciones que tienen su propia comunicación interna. En este sentido, un gobierno (nacional, provincial, municipal) también puede identificar, estudiar y mejorar sus caudalosas comunicaciones internas. Las herramientas generales que ofrece esta disciplina le serán muy útiles a los comunicadores gubernamentales para diferenciar los objetivos organizacionales de los objetivos comunicativos, para determinar los mejores canales de comunicación, reparar en el tono o relación que requiere cada comunicación, la segmentación de públicos, los cronogramas, calendarios, oportunidades y planes de contingencia, los emisores de los diferentes mensajes y la medición de esas comunicaciones. (Tessi Parissi, 2002)

La Responsabilidad Social Empresaria se presenta asimismo como una excelente oportunidad para el desarrollo de trabajos de investigación que profundicen el análisis del complejo entramado comunicacional de las organizaciones. Por una parte, la RSE se convierte en una temática sensible a los empleados y una excelente vía de transmisión de valores culturales de la organización. En este ámbito, los programas de voluntariado corporativo, que implican la activa participación de los empleados en acciones comunitarias, demandan sus propias estrategias y campañas de comunicación en los diferentes medios internos para lograr el efecto ‘contagio’ que involucre a una mayor cantidad de personas en las acciones emprendidas.

Por otra parte, la comunicación interna de una organización, puede entenderse en sí misma en términos de RSE. Según Manuel Tessi Parissi,

La Comunicación Interna debe ser socialmente responsable en tanto se compone de mensajes y relaciones que traspasan las fronteras de la empresa y forman parte de la vida de los ‘empleados’ cuando salen de su lugar de trabajo. De esta manera, la cultura empresarial se proyecta en la sociedad y puede afectar el entorno: de ahí la importancia por ser socialmente responsable “desde adentro. (Tessi Parissi, 2002)

Sin embargo, esta filosofía de responsabilidad social en la comunicación con los propios empleados no es tan común en la mayoría de las empresas, que entienden esta dimensión como algo meramente técnico y táctico: mensajes distribuidos por medios internos. De allí el enorme campo de acción y producción de contenidos que los estudiantes pueden encontrar en el abordaje de esta temática que vincula dos áreas sensibles de su futura práctica profesional: La Responsabilidad Social Empresaria y la Comunicación Interna.

El espectro del campo profesional se expande aún más cuando encaramos la problemática de las crisis internas que afectan a las organizaciones. Independientemente del origen que dé lugar a las crisis, el componente comunicacional resulta decisivo para su resolución satisfactoria tanto a nivel interno como externo. En este sentido, las problemáticas surgidas de procesos de fusiones y adquisiciones, si bien resulta frecuente, no constituye la única opción posible cuando

de crisis internas se trata. El desarrollo de una visión más global y abarcativa de las variables del entorno que influyen directamente sobre el clima interno de las organizaciones, contribuiría a detectar nuevas oportunidades profesionales.

A modo de ejemplo, podemos mencionar una reciente investigación realizada por la Asociación Argentina de Comunicación Interna (AAdeCI) en relación al nivel de preparación comunicacional de las empresas para enfrentar la actual crisis económica. Algunos de los resultados de la encuesta realizada a más de 300 compañías en la Ciudad de Buenos Aires, revelan que el 46% comunicó formalmente el impacto de la crisis financiera y económica en sus empresas. La principal acción desarrollada fue la de la comunicación directa y cara a cara. En cuanto a cómo estaban preparadas las firmas para comunicar sobre la crisis, el 49% manifestó que tenía conformado un comité de crisis frente al 51% que no lo tenía. Con respecto a si se realizó o no alguna comunicación formal sobre la situación actual y sobre cómo afecta la crisis local e internacional a la empresa, el 46% sí la realizó mientras que el 54% de los encuestados contestó que se optó por el silencio. (*Fortunaweb*, 2009)

Comunicación Interna y medios no tradicionales

La más que actual temática de la revolución digital mediática parece haber llegado a todos los ámbitos que involucran el fenómeno comunicacional. Medios masivos, medios segmentados, herramientas de marketing digital, canales de comunicación virtuales con la prensa, redes sociales para clientes actuales y potenciales consumidores, *blogs* corporativos, *Twitter*, celulares. El avance tecnológico globalizado parece brindar un alcance sin límites para la vinculación de las personas en cualquier momento y actividad de su vida diaria.

Sin embargo, esa revolución en la comunicación, a excepción del *mail*, todavía no ha llegado en forma masiva a las empresas. En la mayoría de ellas los canales de Comunicación Interna no son tan diferentes a como eran diez años atrás si bien se modificó el estilo y el tono de las comunicaciones. En este sentido, un estudio de *PricewaterhouseCooper* sobre las Comunicaciones Internas en Argentina realizado en el año 2008, asegura que de los medios de comunicación interna utilizados habitualmente en Argentina el 72% de las empresas encuestadas utilizan la cartelera frente a un 56% que usa *Intranet*.

Si bien las grandes empresas y especialmente las multinacionales han introducido innovaciones en sus canales de comunicación interna como circuitos cerrados de televisión, carteleras electrónicas, *messenger* interno y tecnologías multimedia aplicadas a la capacitación, la situación de la mayor parte de las empresas en Argentina es aún algo básica y un campo interesante para explorar para los futuros profesionales.

El desarrollo de nuevos medios de comunicación involucra un trabajo profundo de investigación sobre el público al que va dirigido, la organización en la cual se va a insertar la nueva herramienta y la realidad del presupuesto disponible.

Sin embargo, todo proceso de instalación de nuevos hábitos que impactan en la vida de la empresa lleva implícito un trabajo profundo sobre la cultura organizacional. En relación a este tema, resulta interesante la caracterización de la Cultura 2.0 que realiza el Lic. Alejandro Formanchuk, Presidente de la Asociación Argentina de Comunicación Interna. Según Formanchuk (2010), la cultura organizacional 2.0 se encuentra definida por tres variables, la apertura,

la flexibilización y la escucha. Este nuevo escenario vincular se encuentra caracterizado por un mayor acceso a la información, una dinámica más participativa, la interacción sin jerarquías, la construcción colaborativa de contenidos de comunicación, la voluntad de escucha y el acceso igualitario en forma de redes para expresarse. Por su parte, el Lic. Ariel Gurmandi, Gerente de Soluciones Tecnológicas de *Engage* afirma que la organización es una red de conversaciones donde tienen importancia el interés común y el debate y no la jerarquías. En este sentido, la *Intranet* se complementa e interactúa con las redes sociales almacenando esas conversaciones que pasan a formar parte del conocimiento de la organización. Asimismo, Gurmandi sostiene que “hay que pensar la comunicación interna como un proceso continuo en donde la información se encuentra centralizada y documentada y a disposición de todos los integrantes de la empresa” (2010).

En este punto, resulta necesario considerar que las organizaciones incorporan estas nuevas herramientas en función de su propia cultura, de su nivel de apertura a la innovación y de su capacidad para gestionar los cambios organizacionales con una estrategia de comunicación planificada. Esto significa que los medios *off-line* y *on-line*, tradicionales y no tradicionales, impresos y electrónicos, siguen conviviendo al momento de plantear una estrategia global de comunicación interna, considerando que, a medida que se vayan incorporando las nuevas tecnologías, se irá modificando el *mix* utilizado.

Según el *V Estudio sobre la Comunicación Interna y la Gestión del Cambio en las empresas privadas y las Administraciones Públicas españolas*, realizado por el Observatorio de la Comunicación Interna e Identidad Corporativa en febrero de 2010, la tendencia detectada en cuanto al *mix* interno de medios arroja los siguientes resultados: en relación a los medios basados en nuevas tecnologías, el correo electrónico sigue ocupando el primer lugar con un 81%, seguido por el portal del empleado con un 66%, mientras que con menos de un 30% se ubican la revista *on-line*, los videos, los *microsites* específicos dentro de la *Intranet* y los *blogs*. Las herramientas en papel por su parte, señalan el liderazgo de las revistas impresas con un 72%, seguida por los folletos y los manuales. Finalmente, en relación a las actividades presenciales y eventos, las reuniones siguen siendo el medio más utilizado con un 79%, le siguen en orden los cursos de formación, convenciones, marketing interno, *workshops*, voluntariado corporativo y actividades *outdoor*.

Cambiar el foco

De cara a una nueva década fuertemente impactada por el avance tecnológico, la conciencia medioambiental y la vinculación virtual, los profesionales de la comunicación deben estar preparados para aportar soluciones a nuevos problemas que surgen en nuevos escenarios.

La vida interna de las empresas se alimenta de los propios valores y cultura de sus miembros y a la vez se encuentra cada vez más impactada por el entorno económico, político, social y tecnológico que está generando nuevos paradigmas comunicacionales.

Los modelos aplicados para el diseño de la comunicación interna en las organizaciones deben cambiar forzosamente para seguir produciendo la efectividad esperada y los resultados previstos en los objetivos de la empresa.

En el ámbito de la formación universitaria se nos presenta la mejor oportunidad de abrir a los

estudiantes estas nuevas puertas hacia la comunicación del futuro incentivando en su carrera la reflexión y el desarrollo de herramientas de análisis precisas y adecuadas que les permitan introducirse en el complejo mundo de los vínculos organizacionales.

Las estrategias aplicadas todavía por una gran cantidad de organizaciones en nuestro país, evidencia el apego a un modelo de comunicación interna que ya debe ser superado y mejorado tanto en sus aspectos estratégicos como tácticos. Es nuestra responsabilidad como orientadores en la formación de profesionales introducirlos en campos de investigación más desafiantes e innovadores que generen reales aportes significativos para su carrera.

En referencia a las opciones temáticas sobre comunicación interna, y a modo de resumen, podemos destacar la importancia de la investigación en este campo que proporciona datos importantes sobre los cuales trabajar nuevas tendencias culturales y comunicacionales; el desarrollo de nuevas opciones en medios y herramientas soportadas por plataformas digitales que favorezcan la formación de redes sociales internas; la responsabilidad social y su papel fundamental en el vínculo entre empresa y empleados; la exploración del ámbito gubernamental para la gestión de la comunicación interna con mayor nivel profesional; las crisis tanto internas como externas que puedan afectar la vida de la organización; la problemática de la globalización y la comunicación interna entre empleados de diferentes países y culturas; la sistematización de las herramientas de medición; la planificación estratégica en el marco del plan global de la empresa.

Esta propuesta no pretende ser absolutamente abarcativa sino marcar de alguna forma nuevos caminos que permitan la construcción de un corpus teórico académico actualizado que sería de gran utilidad para los futuros estudiantes de Relaciones Públicas y en especial para aquellos que elijan la comunicación interna como temática de especialización profesional.

Para finalizar, no olvidemos que los cambios que hemos indicado en varios pasajes de este artículo, están obligando a pensar la comunicación interna desde un lugar diferente, más focalizado en la persona y en el desarrollo de sus capacidades comunicacionales. Los nuevos medios se están orientando a una actitud más participativa por parte de los usuarios que se convierten en productores de los contenidos que consumen. Por lo tanto, incentivemos a los estudiantes a explorar el manejo de redes de comunicación y de nuevas tecnologías acompañado por una adecuada gestión de la estrategia de mensajes. Los contenidos siguen siendo el nudo del proceso comunicacional y el ámbito de mayor reflexión estratégica del trabajo profesional en comunicaciones.

Referencias Bibliográficas

- ADRHA. (2008). *Conferencia: "CI – oportunidades desafíos y paradoja"*.
- AMCO, Asoc. Mexicana de Comunicadores. (2009). *Seminario Metodología y prácticas para gestionar efectivamente la C.I.*
- Comunicación interna en tiempos de crisis. (julio, 24, 2009) *Fortunaweb*, 321. (Revista en línea) Disponible en: http://archivo.fortunaweb.com.ar/ed_0321/secpronostico.html
- Congreso Nacional de Administración de Empresas. (2008), Cartagena de Indias, Colombia.
- Cortés, V. (2009). Cuando todo comunica. *Revista de Comunicación*. Madrid: Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa. (Nº8, p.64). Disponible en: <http://www.observatoriocomunicacioninterna.es/>
- Formanchuk, A. (2010). Cultura y Comunicación Interna 2.0. *Observatorio Temático de Rela-*

- ciones Públicas: Medios no tradicionales en Comunicación Interna*. Buenos Aires: Universidad de Palermo-Asociación Argentina de Comunicación Interna.
- Gurmandi, A. (2010). *Cultura y Comunicación Interna 2.0. Observatorio Temático de Relaciones Públicas: Medios no tradicionales en Comunicación Interna*. Buenos Aires: Universidad de Palermo-Asociación Argentina de Comunicación Interna.
- Inside Comunicación Interna Estratégica. (2009). Disponible en: www.inside.com.ar
- Observatorio de la Comunicación Interna e Identidad Corporativa (2010). *V Estudio sobre la Comunicación Interna y la Gestión del Cambio en las empresas privadas y las Administraciones Públicas españolas*. Madrid: 2010. Disponible en: <http://www.observatoriocomunicacioninterna.es/>
- Seminario Internacional "Innovación en CI". (2008). Lima, Perú.
- Tessi Parissi, M. (2002). Conferencia sobre Responsabilidad Social Empresaria. *E-Letter Inside*, 26. Disponible en: <http://www.inside.com.ar/redinside2/026/?issuename=N%BA%2027>
- _____ (2002). *Gobiernos Comunicados Hacia Adentro. E-letter Inside*, 2 (Revista en línea). Disponible en: <http://www.inside.com.ar/redinside2/029/?issuename=N%BA%2030>
- Universidad Complutense de Madrid. (2009). *Curso de Experto en Comunicación Interna*.
- Universidad Mayor de Chile. (2008). *II Encuentro Latinoamericano de Comunicación Interna*.
- Xial. Centro de Comunicación Interna para América Latina. Disponible en: www.xial.org

Summary: The article approaches the importance of educational guidance in the offering of new options within the professional field of Internal Communications for the students of Public Relations careers. In addition, present professional needs of being updated in new communication techniques and tools are pointed out. This permanent interaction between practice and theory must be a stimulus so that professors could update bibliography and incorporate study cases in the subjects curricula. Likewise, the article enhances the value of academic research in order to generate publications that contribute to reinforce relevance of Public Relations as a discipline. The article appeals to professional reflection about internal communication in the organizations and their main challenges looking forward a future crossed by globalisation and technological changes.

Key words: corporate communications - globalisation - Internal Communication - internal media - organizational culture - professional field - research - social networks - web 2.0.

Resumo: O artigo aborda a importância da orientação docente na abertura de novas opções disponíveis no campo profissional das Comunicações Internas para os estudantes de Relações Públicas. Por outro lado, se indicam as atuais necessidades de atualização e incorporação de novas técnicas e ferramentas profissionais para o trabalho no campo real da disciplina. Esta permanente interação entre prática e teoria deve ser um estímulo para que os docentes atualizem a bibliografia e incorporem casos nos planos de estudo e para a apresentação de ensaios acadêmicos e apresentem livros para a hierarquização das Relações Públicas como disciplina acadêmica. Em síntese, o artigo convida à reflexão pessoal sobre a situação atual da comunicação interna nas organizações e sus principais desafios em vista a um futuro atravessado pela globalização e os avanços tecnológicos.

Palavras chave: campo profissional - Comunicação Interna - comunicação organizacional - cultura organizacional - globalização - investigação - meios internos - redes sociais - web 2.0.

(*) Licenciada en Publicidad y Analista en Medios de Comunicación, Universidad del Salvador.
[Ver CV completo en la página 154]