



Universidad Complutense de Madrid
Facultad de Ciencias de la Información
Departamento de Periodismo IV

La Comunicación interna en la empresa: fundamentos para su organización y eficacia.

Doctoranda: Lelia Zapata Palacios

Director de Tesis: Dr. D. Luis Fernando Ramos Simón

Madrid 1993

Introducción

En la actualidad, estamos asistiendo a la generación de acontecimientos revolucionarios en el campo de la electrónica con una frecuencia tal, que antes de que las consecuencias de un adelanto se materialicen, ya ha tenido lugar el siguiente. Con los avances de la tecnología electrónica ha llegado la era de la información que ha provocado transformaciones sustanciales en la ciencia y en la sociedad.

La empresa, no es en absoluto ajena a este proceso e inmersa en él, se encuentra abocada a definir nuevas filosofías y configuraciones estructurales y de actividad, que garanticen su éxito y supervivencia en un entorno directamente afectado por el avance de las tecnologías, la modificación de los valores y la redefinición de los planteamientos y comportamientos de sus componentes. Es por eso, que la empresa hoy en día, se dice que es, sobre todo: una entidad humana cuyo fin es tanto la obtención de beneficios como el cumplimiento de su vocación de servicio y responsabilidad social.

Esta consideración pone de manifiesto la necesidad de que un nuevo realismo humanista comience a desarrollarse en el seno de la organización porque la empresa, como sostiene Llano: *“es cauce para que el conocimiento compartido se haga trabajo eficaz al servicio de la sociedad entera”* (1)

Dado este planteamiento, entender la empresa como entidad económica, social y humana, implica concretar el aporte de bienestar y progreso que es capaz de brindar a la comunidad y nación, ideal que será posible si obtiene la comprensión y cooperación de su personal. El instrumento para mantener esta cooperación y comprensión es la comunicación interna, es decir, la comunicación con los empleados (2)

La necesidad de cuidar las comunicaciones con los empleados se hace cada vez más urgente por el crecimiento de la empresa, la rapidez con que se suceden los cambios tecnológicos y la complejidad de la sociedad. Así también, por el reconocimiento de la comunicación interna como la herramienta básica para la motivación del personal y como gestión imprescindible para mejorar las decisiones, convivencia, y así, conseguir la identificación y lealtad de la empresa.

La Productividad y el progreso de las empresas están condicionados, especialmente, por el flujo y calidad de sus comunicaciones, porque si las comunicaciones no fluyen con suficiente agilidad, la efectividad de la organización no alcanza el nivel deseable. En efecto, son las continuas retroalimentaciones las que favorecen aprendizajes positivos y la dinámica de la empresa. (3)

Acorde con este criterio, la empresa no puede prescindir en ningún caso de sus comunicaciones, pues *“sin éstas, la empresa no podrá cristalizar sus objetivos, tampoco podrá prosperar sin crear confianza”* (4) que debe ser transmitida a su personal en primer lugar, que es a fin de cuentas, el motor que pone en marcha el progreso de la organización.

En efecto, su inversión está justificada y *“no debe considerarse como un despilfarro de gastos generales improductivos, sino como un componente esencial del proceso productivo”* (5)

En definitiva, hoy las comunicaciones y no las informaciones tienen una reconocida prioridad en la gestión empresarial. (6)

Así por ejemplo, las comunicaciones internas relativas a la actividad y marcha de la empresa y aquellas que afectan al trabajador de modo individual, tienen hoy categoría de auténtica demanda.

La empresa deberá asumir el reto de la comunicación interna, una respuesta negativa sería lamentable, fundamentalmente para el clima laboral, para la productividad y para el logro de los objetivos. Los trabajadores vistos desde cualquier empresa, tendrán siempre carencias informativas que ansiarán colmar. A su vez, son conscientes de ser ejes de la empresa dado que se trata de personas humanas, dotadas de inteligencia, voluntad, naturaleza social y libertad, entre otros atributos.

En efecto, por estas razones, el personal debe ser valorado y en virtud del legítimo derecho que posee, debería ser informado de la marcha de la empresa, de sus logros, de la problemática, en fin de todo aquello que sea de su interés.

Precisamente, el móvil de la investigación que se presenta, es responder a la necesidad de un estudio del concepto y realidad de la empresa y de la comunicación para esclarecer criterios y proponer nuevos planteamientos.

Por eso, se ha considerado conveniente el estudio de la comunicación interna en sus aspectos teóricos y prácticos, no sin antes observar, bajo la perspectiva práctica, las causas del malestar en algunas organizaciones empresariales con elevados índices de absentismo y conflictividad laboral. (7) En empresas como estas, la política de personal suele caracterizarse por unas relaciones humanas descuidadas, trabajo fatigoso, sin iniciativas, deficientes condiciones laborales, entre otros defectos.

De otro lado, otros factores que agravan esta situación suelen ser: los adelantos tecnológicos, porque obligan a las organizaciones a optar por los cambios, la falta de información y criterio por parte del personal para comprender y juzgar la realidad organizacional, y la ausencia de identificación de estos trabajadores con los objetivos y políticas empresariales.

Situación contraria, es el caso de otras empresas –son pocas en la realidad española- las que ponen al hombre, a su personal, en el centro de la vida empresarial y cuidan sus relaciones de trabajo y amistad, procurando que el trabajador se encuentre bien informado para que progrese en su trabajo y su participación en la empresa sea mejor. Estas empresas ofrecen al trabajador un ambiente y condiciones de trabajo motivantes. Organizaciones como las mencionadas, son las idóneas para el correcto y afianzado desarrollo de las comunicaciones internas.

En lo que respecta a la estructura del estudio elegido, va acorde con la novedad de la especialización que cualquier profesional de la información puede iniciar, formándose adecuadamente.

La novedad del tema en cuestión: “Comunicación Interna”, periodismo empresarial o comunicación empresarial o comunicación institucional, como otros la llaman y la escasez bibliográfica, han sido la causa de abordar la investigación de forma panorámica. Hemos recogido y recopilado criterios filosóficos, aportaciones doctrinales y experiencias prácticas. Así, el estudio que se presenta recoge el conjunto de fundamentos teóricos-prácticos que permitirán ilustrar las obligaciones de profesionales y estudiosos.

Se argumenta, que los profesionales de Ciencias de la Información son los candidatos idóneos para profundizar en esas investigaciones y para orientar su profesión hacia esa “salida profesional” que, a juzgar por la realidad actual, tendrá una importante demanda en los próximos años.

Por último, he de resaltar el valor de esta investigación, concretando la oportunidad de aplicar el presente estudio a la realidad empresarial española, donde el reto de la comunicación es irreversible.

Ya lo afirma con profundo rigor científico y conocimiento de la realidad, García Echevarría. Según su criterio, las organizaciones empresariales deben optar por un cambio y modificar tanto su estructura como los niveles de prestaciones, de lo contrario, la empresa y la propia sociedad española no tendrán futuro. *“se trata de otra mentalidad, con otros valores frente a los criterios de organización, comunicación y racionalidad, porque son nuevas las exigencias”* (8)

La empresa española inmersa en la Europa comunitaria necesita ser competente y eficaz, además de ganar esta imagen. En consecuencia, corresponde a los empresarios españoles comprender que el realismo humanista exige asumir objetivos económicos y sociales y que la actividad de la organización esta animada por un estilo abierto al diálogo y a la apertura informática, reto que es posible cristalizar apoyados en el trabajo del comunicador institucional

Respecto, a la existencia de estudios previos a esta investigación, según la bibliografía consultada, la comunicación, desde esta faceta práctica, no ha sido abordado con anterioridad. Pero sí hemos encontrado algunos trabajos genéricos, desde otra perspectiva.

La consulta obligada a la bibliografía existente y disponible, referida a autores norteamericanos, mejicanos, alemanes, franceses, japoneses, españoles y otros, nos permiten afirmar que en Estados Unidos y Méjico hay una clara tendencia a estudiar el tema de las comunicaciones intraempresariales, como allí le llaman, desde las “Comunicaciones Organizacionales” y desde las “Relaciones Públicas Internas”.

Las fuentes bibliográficas en estos países son amplias, no hay que olvidar que en los Estados Unidos fueron los forjadores y pioneros de las comunicaciones como función de las Relaciones Públicas y, a juzgar por la estructura de sus empresas multinacionales y sus experiencias y aplicaciones de la comunicación, en este país se han realizado y se están realizando significativas iniciativas y aportes.

En lo que respecta a Europa, el tema de la comunicación interna es abordado en una diversidad de materias como es el caso de la “Teoría de la Comunicación”, “Teoría de Sistemas”, “Responsabilidad y Balance Social”, “Psicología Industrial”, “Managment”, “Marketing” “Comunicación Organizacional” y “Relaciones Públicas”, entre otras.

También, se han incluido en esta investigación, algunas figuras y cuadros que ilustran muchas hipótesis y, en otros casos, esquematizan los hallazgos y aportaciones más significativas.

El método seguido para la elaboración y documentación del trabajo ha sido analítico-experimental. Analítico, porque se ha desarrollado el tema desde aspectos generales a los más particulares, así por ejemplo en el primer capítulo se ofrecen conceptos alternativos para delimitar con posterioridad el nuestro. Experimental, porque la mayoría de las hipótesis están contrastadas con proyectos realizados o situaciones experimentadas en la realidad comunicacional de la empresa española.

El trabajo está dividido en dos partes.

En la primera, se formulan conceptos y características genéricas sobre la comunicación, el trabajador y la empresa, cuya infraestructura condiciona la dinámica de las comunicaciones internas.

En la segunda parte, se concreta el perfil humano y caracterológico del profesional de la información interna, se definen sus responsabilidades y un plan de comunicación interna. También, se propone una alternativa de organización de una sección de comunicación interna.

Desde este punto de vista, son objetivos concretos de la investigación los siguientes:

En el capítulo I: estudiar la naturaleza y características de la comunicación interna, del personal y de la empresa, para deducir unos planteamientos conceptuales que hagan posible la eficiencia de las comunicaciones internas.

En el capítulo II: documentar sobre la necesidad de propiciar un clima de trabajo positivo, caracterizado por la aplicación de una política de personal en la que se cuide el trato humano y las prestaciones sociales, pues estos factores potencian y condicionan la consecución de objetivos de la comunicación interna.

En el capítulo III: concretar los rasgos y formación del profesional de la información, así como definir las responsabilidades que le competen como comunicador institucional.

Y finalmente, en el capítulo IV, se propone un plan de comunicación en cuya estrategia se consideran los aspectos que influyen en el logro de los objetivos de la comunicación interna. Como recurso complementario se propone un modelo de proyecto para la organización de una sección de comunicación interna en cualquier empresa.

Notas Bibliográficas

Introducción

1. Vid, Llano, Alejandro “El humanismo en la empresa”, artículo publicado en ABC (18-01-93). Vid además, García Echevarría, “El Reto Empresarial Español: la empresa española y su competitividad” (Editorial Díaz de Santos, Madrid, 1989). Este autor habla en esta obra de la urgencia de realizar los primeros pasos para adaptar la Empresa Española a los nuevos entornos económicos, sociales y tecnológicos de la Europa Comunitaria.
2. La comunicación con los empleados, es un término que se acuñó para definir los procesos mediante los que el empresario hable con sus empleados a través de diversos medios. Cfr. Newcomb y Sammons, “La Comunicación con los Empleados en Acción” (Ediciones Herrero Sucesores, Méjico, 1974), pág. 1.
3. Vid, Llano Alejandro, art. cit. Convendría también remitirse a la interesante conclusión formulada en el trabajo realizado por IESE- Hay Ibérica, Asesores de Dirección, Informe Resumen sobre “Las Prácticas y los Procedimientos de la Dirección de Personal en España”, 1981, pág.25.
4. Cfr. Ugeux William, “Las Relaciones Públicas, una función social” (Editorial Seix Barral, Barcelona, 1976) págs7-10.

Según este autor una empresa puede prescindir de la publicidad si la demanda de sus clientes es satisfactoria; sin embargo, nunca de las comunicaciones. Las comunicaciones son la base de la rentabilidad de la empresa. Afirma que, afortunadamente, existen empresarios interesados en dar a conocer su realidad y lo que se hará con la riqueza obtenida; se trata de hombres conscientes de su responsabilidad social y de la importancia de la transparencia informativa.

5. Gelinier, Octave, “Estrategia y Motivación” (Ediciones Civilización, Barcelona 1989) pág. 34.

Este autor francés, asesor de varias empresas y estudioso de los métodos de “managment” americanos y japoneses; en esta obra repasa y analiza los principales progresos logrados en la dirección de la empresa y propone una

“gestión motivadora” que promueva la creatividad y participación en la empresas a todos los niveles, para concebir la empresa como un proyecto compartido. En esta gestión, otorga a la comunicación un papel productivo que tiene beneficios para el personal a quien convierte en hombres motivados, comprometidos en la competitividad y progreso empresarial.

6. Creemos oportuno señalar que en nuestra investigación se ha desestimado el uso del término “información” y preferido el de “comunicación” por ajustarse con más precisión a nuestros objetivos. Las informaciones, como veremos más adelante, se da el retorno sin participación. Bajo este criterio, dejamos claro que se concibe la “Teoría de la Información” como la ciencia que trata la transmisión de los mensajes. “La Teoría de la Comunicación”, por su parte, hace referencia al proceso de comunicación con la necesaria retroalimentación o feedback y se apoya sobre modelos diversos. Benito Jaén, voz información, en Gran Enciclopedia RIALP, Tomo XII (Ediciones Rialp, Madrid 1988) págs. 716, 717.
7. No es difícil constatar la importancia de estos temas, revisando las ediciones de los últimos cinco años, de las memorias de cualquier empresa en los apartados referidos a la actividad productiva del personal, ausencias de trabajo, tiempo de trabajo y seguridad e Higiene.
8. García Echevarría, “El Reto Empresarial Español: la empresa española y su competitividad, ob. cit. Pág. 12.

Conclusiones

1. **La empresa** debe entenderse como una organización humana, que además de una finalidad económica tiene una finalidad social.
2. **El empresario**, en la práctica es el organizador quien decide el organigrama de la empresa y delega responsabilidades; el animador que estimula la participación y el diálogo entre sus colaboradores; y el maestro que orienta y descubre nuevos talentos.
3. La empresa asume su **responsabilidad social**, volcada al servicio de la sociedad, que concreta a partir de la aplicación de programas sociales.
4. La empresa necesita para su **continuidad mantener relaciones con su entorno y adaptarse**, emprendiendo las modificaciones necesarias.
5. La empresa **necesita edificar y crear una cultura empresarial** que la oriente y distinga de las demás empresas. La cultura empresarial es el conjunto de pautas de conducta cuyo núcleo de ideas se basa en los valores y en las creencias de sus fundadores, que han sido aceptados por el colectivo empresarial y que han constituido modos tradicionales de actuación y solución a sus problemas.

La empresa fortalece su identidad a partir de la difusión de su cultura.

6. **El proyecto de empresa** es un elemento de motivación del personal; un acto formal de la dirección que pretende movilizar energías humanas. Es, en cierto modo, un **contrato moral** entre la dirección y el personal.

7. **La empresa inmersa en la era de la información**, ha de asumir el reto de la informática, optando por los **cambios tecnológicos** que surjan y la hagan más competitiva. Sin embargo, será necesario que canalice y seleccione la información que recibe, que será cada vez más abundante.

8. La empresa ha de **aceptar y reconocer** a su vez, que está cambiando o ha cambiado la **filosofía empresarial** en los siguientes aspectos:
 - El **recurso estratégico** es la información.

 - Se reconoce a los **empleados y clientes** como promotores de la empresa.

 - Será necesaria una reducción de **jefes intermediarios**.

 - Existe una tendencia a que el trabajo sea **auto dirigido**.

 - Se dará énfasis al **desarrollo y perfeccionamiento** del empleado en su puesto de trabajo.

 - **La formación la asumirá la empresa**, que será una segunda universidad.

 - La comunicación interna dará vida a la organización y **debe estar dotada de los medios de información adecuados**.

- Las comunicaciones serán más espontáneas porque **predominará la participación y el diálogo.**
 - **El director** será un **organizador, un animador** que contribuirá a la mejora del ambiente, al descubrimiento de nuevos talentos y favorecerá las **comunicaciones.**
 - Las empresas **cuidarán y proyectarán una imagen mejor**, que será la fórmula para captar al mejor personal, que será más bien escaso.
 - La **participación femenina** en el mercado laboral se incrementará, **cambiando los estilos gerenciales**, en los que **la intuición** tendrá un reconocido valor.
 - **La calidad será el objetivo.** Calidad en el producto y/o el servicio, en las relaciones con el empleado y en la participación de la sociedad.
9. La empresa deberá **crear y cuidar su propia imagen corporativa** difundiendo su cultura empresarial, cuidando sus relaciones con el entorno y proyectándose con una vocación de servicio a la sociedad. Esto significa, que la empresa ha de reconocer y asumir la práctica de la comunicación interna y externa en su seno, para darse a conocer y cuidar su imagen corporativa.
10. Para la comunicación interna el **organigrama** es **un instrumento útil** que permite observar el flujo de información que surge o puede surgir.

11. La **imagen se inicia en el interior de la empresa** y es fruto del contacto con los empleados. Cuando es positiva mejora la percepción pública de la empresa y la satisfacción interna de su personal, proporcionando una personalidad, un estilo que la diferenciará de las demás.
12. **El personal debe ser el primer público informado.** Debe ser escuchado en sus opiniones y atendido en sus preocupaciones.
13. **El desarrollo de las comunicaciones en la empresa** es estudiado por la comunicación organizacional. Este concepto avalado por la Unesco, se aplica a todas aquellas actividades de comunicación que impliquen un intercambio de datos, ideas, informaciones y conocimientos entre las instituciones y sus públicos.
14. La comunicación organizacional intraempresarial o **la comunicación interna es una gestión básica para la dinámica de la empresa**, que tiene como fin motivar e integrar al personal en los objetivos de la empresa.
15. Se podría definir la comunicación interna como **el diálogo** entre el personal de la empresa que permite tener un adecuado conocimiento de lo que ocurre en la empresa y de los temas que le afectan personal y profesionalmente.

16. La **dirección de los mensajes** en comunicación interna se desarrollan en sentido ascendente, descendente y horizontal.

La comunicación ascendente, aporta a la dirección indicaciones sobre el funcionamiento de la organización y sobre los problemas humanos de sus colaboradores, gracias a este flujo informativo es posible conocer las dificultades que existen en la organización y tomar decisiones más adecuadas.

La comunicación descendente, hace posible un conocimiento más exacto de la realidad que redundará en el enriquecimiento del significado del trabajo del personal y en la toma de decisiones.

La comunicación horizontal, contribuye a dar unidad de criterio a un departamento o sección, a coordinar acciones y proyectos, de modo que se obtengan los objetivos planteados por cada sección o departamento.

17. La **filosofía de la comunicación interna** se apoya en los siguientes planteamientos:

- El **trabajador es motor de la empresa**, palanca del progreso de la organización, porque todo es posible con su aporte.
- El **trabajador es persona**, y como tal es un ser inteligente dotado de libertad, voluntad, naturaleza social, que necesita satisfacer en su trabajo las siguientes necesidades básicas: seguridad, sociabilidad, dignidad, perfeccionamiento y comunicación.

- El **trabajo es un medio de realización y perfeccionamiento** personal, que supone una comunicación inteligente del hombre con las cosas y que contribuye al bienestar personal y que tiene efectos en la sociedad.
- El trabajador **tiene derecho a estar informado** de cuanto ocurra y le afecte, así como a no ser molestado por sus opiniones, a investigar, a recibir y a difundir informaciones y opiniones.

18. **El clima de trabajo es consecuencia de las condiciones de trabajo y del trato humano.** Si es positivo, contribuirá a la práctica de la comunicación interna. Son **aspectos fundamentales que lo determinan:**

- La filosofía y la aplicación de la **política de personal.**
- Los **servicios y las prestaciones sociales** que la empresa pone a disposición del personal. Dentro de ellos, destacamos: los referidos a mejorar el ambiente de trabajo, a complementar el salario, a cuidar la salud del trabajador a fortalecer su seguridad, a la formación y capacitación, a contribuir al descanso y a la recreación entre otros.
- La **calidad del trato** humano de los directivos, jefes y mandos.
- La atención de **quejas y sugerencias** del personal.

19. El reto de la comunicación interna es **una ventaja estratégica** que debe asumir la empresa y una necesidad que demanda el entorno interno. Debe ser asumido por todo el personal de la empresa. La participación directiva en la comunicación interna revela un espíritu abierto y transparente que invita a la confianza.

20.El **compromiso** de la comunicación interna **exige selección, orden y organización de los contenidos** según criterios de interés, importancia, así como estar pendiente de todos los temas que puedan dar lugar a una noticia, tarea que corresponde al profesional de la información.

21.Los **principios básicos** que deben considerarse en la práctica de la comunicación interna son los siguientes:

Realismo: se trata de aceptar y comprender la realidad que caracteriza a la empresa en comunicación y de todo aquello que forma parte de su cultura.

Voluntad: para llevar a la práctica un programa de comunicación, aceptando el compromiso humano y económico que supone.

Transparencia: para dar a conocer las actuaciones de la organización.

Compromiso: para que la comunicación sea un ideal permanente asumido por todo el personal.

Adaptación: para que la comunicación se adecúe a la situación propia de cada empresa y según sea ésta, se planifique un programa.

Anticipación: para adelantarse a las demandas y necesidades formativas del personal.

Atracción: para persuadir a todo el personal y captar su atención.

Rapidez: para transmitir con diligencia un acontecimiento cuyo interés lo justifica.

Claridad: para favorecer la comprensión de los mensajes.

Dosificación: porque la comunicación exige una dosis y un proceso que no se debe interrumpir.

Reiteración: para que el mensaje sea entendido y asimilado.

Tiempo: es necesario esperar, para ver los frutos de la comunicación.

22. Entre los beneficios que se derivan de la práctica de la comunicación interna citamos: oportunidad para que a la empresa se le juzgue por lo que es, mejor imagen; confianza en el personal, mejor participación y decisiones de los trabajadores; ambiente interno espontáneo y de confianza; formación al personal en determinados temas; saludable espíritu de equipo; cohesión y compromiso del personal con los objetivos de la organización; mayor responsabilidad del personal. Así también, se mejora la negociación colectiva disminuyendo los conflictos.

23. **Todo el personal según su posición jerárquica, tiene unas responsabilidades respecto a la comunicación interna.** El director, debe mantenerse informado de los hechos relevantes ocurridos en los distintos departamentos de la empresa. Otros directores jefes y mandos, deben propiciar el diálogo entre ellos y el personal a su cargo. Así también, estos jefes deben hacer comprensibles los objetivos de la organización.

24. Forma parte de la comunicación interna que directivos, jefes y mandos otorguen al personal a su cargo un trato adecuado y una **valoración oportuna al desempeño de su puesto.**

25. En la comunicación interna oral, tienen **especial importancia las reuniones.**

Las reuniones de información dirigidas al personal mejoran las relaciones humanas y refuerzan el sentido de grupo, las empresas las utilizan para informar sobre un tema puntual, para organizar grupos de trabajo, para estudiar problemas concretos, temporales o puntuales, política de personal, preparación para un cambio, etc.

Se deben también, institucionalizar reuniones informativas y explicativas con los sindicatos y comités de empresa. Se trata de favorecer con un trato frecuente y cuidado, la mejora de las relaciones con estos grupos, si es así, podrían mejorar o incrementar la confianza y credibilidad.

26. **El periodista es el profesional idóneo**, por su formación en cultura general, técnicas de comunicación y humanidades, para asumir la responsabilidad de organizar y desarrollar las comunicaciones internas en la empresa.

27. La formación del profesional de la información requiere especializarse en materias básicas como dirección de empresas, psicología, sociología, idiomas, relaciones humanas, oratoria, audiovisuales, informática, etc. **Esta formación debe asumirse como un compromiso personal**, pues necesitará actualizar estos conocimientos para su mejor desempeño profesional.

28. El profesional de la información es el responsable de comunicar **todos los hechos de interés que afecten a la empresa y al personal**, gestión que realizará **guiado de una política de comunicación interna.**

Esta política es distinta en cada organización, sus pautas y criterios deben ser discutidas por el personal clave de la empresa, entre los que debe intervenir el profesional de la información. La política contiene, las normas y criterios que deben regir el comportamiento informativo de la organización, postura básica pues, toda empresa debe ser prudente y reservarse ciertos datos porque forman parte de su estrategia.

29. **La ética de este profesional** se refleja en una labor comunicativa honesta, respetuosa de la verdad, que orienta sus actuaciones en procura del bien común, que en el caso de la empresa, se refiere a favorecer la buena convivencia y comprensión entre el personal y la dirección.

30. **La gestión de la comunicación interna, se inicia con un diagnóstico del estado de la comunicación**, después de este análisis se determina la problemática, se delimitan y trazan unos objetivos los que a su vez deben armonizar con los objetivos generales planteados por la organización.

Para la cristalización de los objetivos se eligen unos medios de comunicación que pueden ser: orales, escritos, audiovisuales o combinados; es a través de estos medios que se transmite la información y, se pretende que se genere en éstos una información de retorno.

31. El ordenador, por su capacidad de almacenar información, por su rapidez y posibilidad de llegar a todo el personal, se ha constituido como la **herramienta ideal para impulsar la comunicación interna**.

32.El profesional de la información en su función de comunicador de la realidad empresarial debe **seleccionar, codificar y transmitir los contenidos informativos.**

33.Son **factores claves para la eficacia del proceso de comunicación:** el emisor, el receptor, el medio, el mensaje (contenido, dosificación y reiteración) y el feedback o retroalimentación.

El informador debe seleccionar los mensajes respetando la política informativa, ética profesional, criterios de actualidad y el valor de la noticia.

Para su tratamiento informativo, ha de tener en cuenta las características del emisor, el condicionamiento del receptor. Respecto al mensaje, deberá codificarlo considerando: el objetivo, la actualidad e importancia de la difusión. En la codificación del mensaje, ha de elegirse un género periodístico y un estilo. Para su transmisión, elegirá un canal de comunicación y hará uso de la información de retorno para comprobar la comprensión del mensaje.

34.El profesional debe **conocer y considerar los obstáculos de contenido, ambientales y humanos** que podrían impedir que la comunicación cumpla su fin. Este conocimiento le permitirá afrontar cada situación difícil o evitarla.

35. **Respecto al plan de comunicación interna debe existir siempre.**

En este plan se deben atender ciertas claves, entre las principales: conocer la situación de la empresa y las características que presenta el entorno; delimitar o fortalecer la cultura empresarial; elaborar un proyecto compartido; formar al personal en comunicación; concretar el apoyo de la presidencia, del personal directivo y jefes, mandos y de todo el personal de la organización. Además, aplicar una política de comunicación interna.

36. **El plan de comunicación interna ha de complementarse con una estrategia que debe diseñar cada empresa.**

La estrategia que sugerimos se basa en el cuidado de tres aspectos: una infraestructura empresarial que haga posible y facilite el desarrollo de las comunicaciones internas; la aplicación sistemática del plan de comunicación y su evaluación oportuna.

37. **El organigrama de la empresa debe facilitar las comunicaciones formales.** Sin embargo, se debe facilitar que el circuito de información sea corto, de lo contrario la información tiene mayor riesgo de ser distorsionada.

38. **La utilidad de la sección de comunicación interna es evidente tanto en una situación habitual, como de cambio y conflicto.** Las razones más destacadas de la utilidad de la sección son: porque el personal se beneficia en formación y en criterio, de la diversidad de temas que se pueden tratar; son un estímulo para un mejor desempeño; ayudan a comprender las políticas asumidas por la empresa; ayudan a ganar su confianza y lealtad y; porque el personal tiene derecho a estar informado de todo cuanto acontece en la empresa.

39. Son **funciones propias** de la sección de comunicación interna las siguientes: **documentación, investigación, planificación, comunicación, asesoramiento y evaluación.**

La **documentación**, permite: el análisis, la selección y el registro de la información útil para la empresa; su contenido puede ser objeto de futuras comunicaciones. Esta función se justifica, sobre todo porque la información que dispone la empresa es bastante considerable; la posibilidad de crecimiento de la información es aún mayor.

La **investigación**, hace posible el estudio de la realidad empresarial: su problemática, sus puntos fuertes y débiles. Es una función básica previa al plan de comunicaciones.

La **planificación**, requiere de un programa de trabajo continuo, pues los proyectos de comunicación eventuales dan resultados mediocres.

La **comunicación**, se debería desarrollar en la empresa en las diferentes etapas en que se encuentra el personal: durante su ingreso, su permanencia en la empresa y durante la conclusión de sus servicios.

La función de **asesoramiento**, la cristaliza el profesional de la información cuando su conocimiento sobre la empresa, su formación, criterio y experiencia son el mejor aval de buen consejo. En este sentido, podría el profesional de la información asesorar a personal directivo, jefes y personal sobre una diversidad de aspectos que van desde una mejor redacción de una nota informativa hasta la propuesta de mejorar un vídeo de empresa.

La función de **evaluación**, permite medir el efecto de las acciones desarrolladas en la aplicación de un plan de comunicación interna.

40. **La organización y creación de una sección de comunicación interna** es una exigencia para las empresas que valoran el aporte de su personal al progreso de la organización, así como la importancia de una buena imagen institucional, la necesidad de atender el derecho de información de sus colaboradores y la inevitable responsabilidad informativa del empresario.
41. **En el caso de la empresa española,** la implantación de esta sección es útil sobre todo, si se considera la creciente fiscalización y participación de sindicatos y comités de empresa en la gestión y marcha de la organización y la incorporación de España en la Comunidad Económica Europea. En definitiva, se trata de que la empresa española asuma el reto para que se de a conocer en lo que es y pretende ser, y de esta forma cuide y edifique una imagen positiva y competente.
42. **La organización de esta sección** de comunicación interna debe ser **anterior** o, en el mejor de los casos **simultánea** a la comunicación externa.
43. De existir en la empresa un departamento o un área de comunicación con responsabilidades referidas a la comunicación externa, la comunicación interna debe adaptarse a esa estructura. Será importante para la mejor marcha de esos departamentos o áreas **aunar esfuerzos, consultar intereses para garantizar el cumplimiento de los objetivos.**
44. La denominación más apropiada es sección de comunicación interna. Sin embargo, **el nombre concreto de esa sección depende del criterio de cada empresa.**

45. Son **objetivos básicos** de esta sección: estimular y optimizar las comunicaciones internas en toda la organización y, aspirar a la integración del personal con la cultura y objetivos de la empresa.
46. Su **misión** podríamos resumirla en el cuidado de la imagen interna y de la motivación del personal.
47. Corresponde a **cada empresa definir y concretar las responsabilidades** del área de comunicación interna.
48. La **dotación de medios adecuados** que conformará la sección de comunicación interna, ha de hacerse considerando las responsabilidades del área y las funciones que se van a desempeñar.
49. La **rentabilidad de la sección** se observa en unos efectos tangibles e intangibles y justifica el presupuesto asignado por la empresa.