

RedINSIDE

Publicación Digital de Comunicación Interna

Red INSIDE N°28



EDITORIAL

DE LA ACADEMIA A LA GESTIÓN

Resulta un verdadero desafío llevar aspectos teóricos y académicos a la gestión cotidiana. Y para quienes están al frente de proyectos de comunicación interna también se hace difícil detener el ritmo diario para sumar conceptos metodológicos. Si bien la teoría se nutre del campo, la gestión también necesita de los aportes teóricos. Es por eso que seguimos centrando esfuerzos en traducir a la gestión de la comunicación interna los avances obtenidos de casos, estudios, escritos e investigaciones.

Nos ilustra nuestro colega Marco Arru que, desde el día-a-día, aún suena lejano el término "disciplina" para referirnos a nuestro querido oficio. Entendemos y compartimos el punto. Es por eso que, a manera de metáfora, proponemos llevar la Academia a la Gestión. Es algo así como construir

un edificio de cimientos fuertes, elevado con escalinatas metodológicas y columnas que permitan facilitar la comunicación dentro de la organización. En la piedra fundamental de esta figura estará la ciencia: la teoría de la comunicación y del comportamiento humano. Los modelos específicos serán los escalones que nos lleven hasta el nivel principal. A partir de ahí estarán las columnas, los soportes o canales comunicativos de la organización: Medios, Acciones, Mediciones y Capacitaciones. Finalmente, por encima de toda la arquitectura, estará la estrategia, hecha a medida, que como un techo a dos aguas apuntará al cielo, hacia todas las dimensiones comunicativas que existen dentro de una empresa: la organización en su conjunto, las áreas en particular, los diferentes equipos y cada una de las personas que emiten a diario sus propios mensajes. A estas dimensiones podríamos sumar a "la sociedad", ya que incluso para nuestra especialidad es "imposible no comunicarse" hacia fuera. (Desde este ángulo, nos aporta con lucidez la colega de Petrobrás, Verónica Zampa, que la comunicación interna no existe. Tarde o temprano será también comunicación externa).

Pero más allá de la metáfora arquitectónica, no olvidemos lo que representa esta construcción. No es un simple edificio con comercios u oficinas. Es una suerte de "Partenón", sagrado en el tiempo, pero no por sus paredes, sino por las actividades que allí adentro se promueven: el estudio, el aprendizaje, el debate, la profundización, la reflexión.

El tiempo puede dejar sólo ruinas de nuestras construcciones, no así de nuestras ideas.

Manuel Tessi Parisi
Director

PILARES DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

La comunicación interna ha crecido en los últimos años y ha expandido sus áreas de injerencia. Las estrategias, cada vez más complejas e integradas, se sostienen a través de cuatro grandes



Por Roberto Casasnovas*

La comunicación interna es un campo en permanente evolución. Dentro de organizaciones cada vez más complejas y globalizadas, el trabajo de quienes lideran estrategias de comunicación interna se ha vuelto cada vez más profundo y especializado. Si entendemos por comunicación interna “toda la comunicación que se produce dentro de una organización”, es pertinente rescatar dos enfoques para tener una visión integradora donde cada uno de los pilares de la CI (Medios, Acciones, Capacitaciones y Mediciones) cumple un rol fundamental.

DOS ENFOQUES Y CUATRO PILARES DE LA CI

La Comunicación Interna podría dividirse, a grandes rasgos, en un enfoque 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 de la 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.

A este enfoque se le atribuyen dos de los principales pilares de la Comunicación Interna: los Medios y las Acciones.

El enfoque no tradicional, en cambio postula que “cada integrante de la organización es un sujeto activo de la comunicación”. 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. La Capacitación se convierte en un pilar fundamental que complementa a los del enfoque tradicional.

Finalmente existe un último pilar que cruza a ambos enfoques, y es al mismo tiempo inicio y culminación de toda estrategia de comunicación interna. Se trata de las Mediciones, un terreno cada vez más explotado por las organizaciones latinoamericanas al momento de obtener diagnósticos, señales e indicadores que permitan ajustar las estrategias y los objetivos de comunicación interna.

MEDIOS

En los años noventa la comunicación interna tuvo un importante crecimiento que se reflejó en el desarrollo de los medios tradicionales, especialmente gráficos: house organs, carteleras, manuales, folletos y newsletters, entre otros.

Más cerca en el tiempo y ante el advenimiento de las nuevas tecnologías, los medios de CI dieron un vuelco importante hacia los formatos digitales tales como la intranet, el e-mail y los audiovisuales de alto impacto.

Los medios, a diferencia de las acciones, son canales no presenciales de comunicación masiva que

se suelen categorizar según formatos similares. Así, encontramos una división posible en medios “gráficos”, “digitales” y “audiovisuales”.

El proceso de planificación de medios comienza por el análisis del brief con su consecuente propuesta única a comunicar (PUC) y diseño estratégico; continúa con un proceso creativo donde se definen los mensajes y formatos de las piezas; y concluye con la planificación detallada de cronogramas y segmentación de audiencias (plan táctico). Por último, se efectiviza el plan de medios con su correspondiente producción y distribución al público interno.

Al momento de diseñar y producir medios de comunicación interna, muchas son las variables en juego a tener en cuenta, tales como: su alcance; frecuencia posible en función de la recordación, saturación y recursos asignados; poder de 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.

House Organ, Manuales, Videos, E-mails segmentados, Folletería, Cartas y Mailing, Afiches, Gigantografías y Red de Carteleros, y piezas digitales como banners y pop ups generalmente asociados a una Intranet, son algunos de los medios más utilizados en el mercado actual.

ACCIONES

A diferencia de los Medios, las Acciones son interacciones de comunicación interna cara a cara. Una clasificación empleada en ámbitos académicos es aquella que divide a las acciones en masivas, segmentadas e interpersonales.

En las acciones masivas participa toda la organización o grandes segmentos del público y requieren gran despliegue de producción. Por ejemplo, fiestas de fin de año o eventos de presentación de objetivos comerciales anuales a toda la organización.

En las acciones segmentadas, en cambio, participa un público reducido, generalmente no superior a 20 personas y requieren de un despliegue de producción medio. Un ejemplo de ello son las reuniones ejecutivas periódicas, un plan de desayunos con empleados, o reuniones de comunicación en cascada para transmitir algún nuevo proceso o programa a los equipos de trabajo.

Por último las acciones interpersonales se basan en la interacción entre dos o tres personas, generalmente dentro de un mismo equipo de trabajo y requieren de un bajo despliegue de producción. En esta categoría podemos encontrar las reuniones de feedback por desempeño, reuniones de proyecto, o llegando a la forma de comunicación más simple, un diálogo laboral que puede generarse en ámbitos no formales como el estacionamiento de la empresa o el comedor.

Las acciones de CI, en su etapa inicial, se elaboran a través de un proceso similar al de los medios. Se parte de un brief donde se plantean los objetivos, las problemáticas a abordar y necesidades a cubrir, continúa con la definición de la propuesta de comunicación, y finaliza con el diseño de una estrategia. En este caso, los elementos de la estrategia estarán enfocados a la comunicación previa, durante la actividad y posterior a la misma, y a los recursos requeridos para el desarrollo de la acción, tales como elementos de equipamiento, ambientación, producción y logística, entre otros.

Las acciones de comunicación interna se deben planificar en concordancia con los mensajes mediáticos y potenciar recíprocamente su efectividad. Este tipo de actividades se diseñan habitualmente para establecer un vínculo más cercano entre la organización y las personas, para obtener mayor recordación y compromiso en aquellos casos que requieran de una participación activa de los empleados, y para interactuar con el público objetivo a fin de obtener feedback inmediato.

CAPACITACIONES

El enfoque no tradicional de la comunicación interna que le asigna gran importancia a los men-

sajes que parten de cada individuo hacia su entorno, permitió a los comunicadores internos focalizar en la necesidad de formar a las personas de la organización.

Las capacitaciones en Comunicación Interna son acciones de formación que permiten mejorar la comunicación dentro de la organización desarrollando las competencias de comunicación entre sus integrantes a través de la adquisición de nuevas distinciones y herramientas, concientizar respecto de una comunicación responsable en el ámbito laboral y armar un plan de entrenamiento individual para aplicar los conceptos y modelos en el día a día.

Una de las formas más usuales de clasificar a las capacitaciones en comunicación interna es en función del público al que se dirigen. En toda estrategia de Formación de CI, encontramos tres grandes targets: comunicadores internos, los responsables de gestionar, administrar y promover la comunicación dentro de la organización; roles de conducción, aquellos miembros de la organización que se encuentran en los niveles directivos o intermedios y que cuentan con personal a cargo; y equipos de trabajo o empleados que no tiene personal a cargo.

Los contenidos y formatos en que se presentan las capacitaciones varían en función de estos públicos. Mientras que los comunicadores internos son capacitados en metodología y herramientas para la gestión de su área mediante una formación que incluye elementos académicos y prácticas del mercado; el resto de la organización recibe contenidos con una orientación más fuerte en comunicación interpersonal dentro del ámbito laboral.

La capacitación a equipos de trabajo se realiza en el formato de talleres, donde se abordan conceptos generales de comunicación, modelos y técnicas para la comunicación interpersonal, y en algunos casos también se profundiza en el sentido de la tarea a través de modelos como el "2S" (Sentido y Salario). Este modelo plantea un análisis entre las recompensas tangibles e intangibles del rol del empleado dentro de la organización.

Este tipo de talleres de comunicación muchas veces forman parte de una oferta de cursos internos o programas integrales que suman a la comunicación otros temas tales como creatividad, innovación y liderazgo; y generalmente son coordinados por el área de Recursos Humanos.

La capacitación para roles de conducción adquiere el formato de seminarios, donde se orientan los contenidos de comunicación teniendo en cuenta las problemáticas específicas de los niveles directivos, tales como la comunicación empática con subordinados y equipos de trabajo, la comunicación corporativa entre pares de niveles altos de la organización, la comunicación respecto de la toma de decisiones, comunicaciones de contingencia ante situaciones de crisis, y la comunicación intrapersonal. Respecto de este último punto, un modelo utilizado por organizaciones de primer nivel para capacitar a sus líderes es el Modelo 1A, que toma a la persona como una organización con distintos emisores internos que suelen estar en contradicción: razón, emoción e instinto. La interpretación de este modelo se complementa con un plan de entrenamiento individual, bajo el formato de tutoría, donde se trabajan los puntos a mejorar, a fin de anticipar y prevenir posibles conflictos de comunicación, optimizar la emisión y crear nuevos espacios de diálogo con los diferentes públicos de la organización

Cuando un líder entrena en comunicación intrapersonal, logra resultados sorprendentes en sus equipos, generando un discurso coherente y cada vez más ajustado a los objetivos de la organización, permitiendo encontrar un estilo propio de comunicación desde el liderazgo.

Los servicios que suelen ofrecer las consultoras que tratan estos temas pueden incluir, desde un relevamiento inicial de los perfiles de las personas a capacitar (muchas veces acompañados de entrevistas previas); hasta el diseño de contenidos; generación de materiales de lectura y consulta; y soporte al entrenamiento (a través de formatos como foros digitales). Al finalizar las capacitaciones, se realizan encuestas de feedback con los participantes e informes de gestión para las áreas

de la organización que contratan sus servicios.

Por otra parte, más allá del ámbito empresarial, la creciente demanda de contenidos y metodología de comunicación promovió en los ámbitos académicos un mayor número de conferencias y seminarios, sumado a nuevos planes de estudio en carreras de grado y generación de carreras de posgrado. Esta tendencia permitió abordar la teoría con un renovado enfoque venido de la práctica real en el mercado.

MEDICIONES

Ante la gran variedad de medios, acciones y capacitaciones disponibles para confeccionar el mapa estratégico de las comunicaciones internas, se hizo cada vez más necesaria la evaluación de la gestión, a través de diagnósticos iniciales y finales que permitieran una correcta asignación de recursos y un ajuste periódico de los objetivos, estrategias y planes de CI.

Comenzaron a realizarse mediciones de las comunicaciones internas cada vez más intensivas en aspectos cualitativos y cuantitativos.

Existen dos grandes tipos de mediciones: sistemáticas y por proyecto.

Las mediciones sistemáticas son periódicas y comparativas, tales como la Encuesta de Clima, o la Encuesta de Feedback Múltiple 360°, ampliamente difundidas en las grandes organizaciones. Este tipo de mediciones son coordinadas habitualmente por el área de Recursos Humanos. Miden diferentes variables (no sólo comunicación), son extensas, y pueden llegar a abarcar al cien por ciento de la organización.

Las mediciones por proyecto, en cambio, suelen ser una "fotografía instantánea" 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 en muestras reducidas, empleando como técnica de recolección de datos "entrevistas en profundidad" o "grupos motivacionales". Se utilizan muestras no probabilísticas, por ende los resultados obtenidos no son proyectables al total del universo, pero 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. Las muestras son probabilísticas y se determinan en función de la cantidad de empleados y la composición del organigrama, por lo que los resultados son proyectables al total de la organización.

ESTRATEGIA INTEGRAL

Cada vez más, las empresas comienzan a comprobar que el éxito en la gestión de comunicaciones internas depende del diseño de estrategias y una planificación detallada que contemplen un mix integrado por los cuatro pilares de la CI: Medios, Acciones, Capacitaciones y Mediciones. Pilares

*Roberto Casanovas es CEO de INSIDE. Brinda asesoramiento estratégico al management y a áreas de RRHH. Actualmente genera estrategias, cam-

pañas y asesoramiento para empresas. Especializado en Management en el Programa de UADE SENIOR. Tiene formación publicitaria y de Marketing en la UCES y de dirección de cine en el Cievyc. rcasasnovas@inside.com.ar

RADIOGRAFÍA

OPINIÓN DEL MERCADO

Durante el pasado mes de mayo las aulas de la Universidad Austral dieron espacio al primer "Programa Intensivo de Comunicación Interna", que abordó temáticas de Medios, Acciones, Mediciones y Capacitaciones en cuatro Jornadas. Los participantes, responsables de CI en sus respectivas empresas, aportaron su visión del mercado en el que operan.

Más de cuarenta personas de diferentes empresas asistieron al "Programa Intensivo de Comunicación Interna" organizado por la Dirección de Posgrados de la Facultad de Comunicación de la Universidad Austral. La capacitación estuvo a cargo de Manuel Tessi, profesor de esa universidad y presidente INSIDE.

El seminario se dividió en cuatro clases, los martes 10, 17, 24 y 31 de mayo, en las cuales Manuel Tessi, junto a profesores invitados se encargaron de dar una visión profesional y metodológica sobre la gestión integral de la Comunicación Interna haciendo foco en cada actividad en temas de "Medios", "Acciones", "Mediciones" y "Capacitaciones".

Las cuatro jornadas del seminario fueron dedicadas a combinar la dimensión teórica con ejercicios y casos reales para aplicar los conceptos al campo laboral.

ENCUESTA DE COMUNICACION INTERNA

Luego del seminario, se realizó una encuesta entre los participantes para obtener una radiografía de la comunicación interna en las organizaciones del país. Estos representantes de empresas de rubros diversos plasmaron sus conclusiones respondiendo a 7 preguntas.

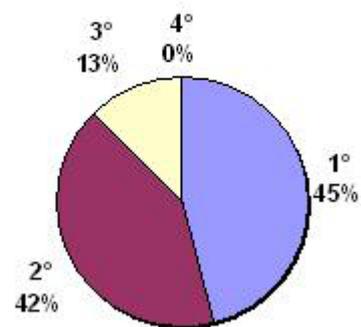
El perfil de los participantes

Entre los 24 comunicadores internos que respondieron la encuesta se encuentran representantes de entidades financieras, empresas de telecomunicaciones, instituciones educativas, empresas importadoras y exportadoras, empresas constructoras, empresas de manufactura, empresas de estibaje y control aduanero, empresas agropecuarias, papeleras, empresas de productos para el cuidado de la salud, administración pública, químicas y petroquímicas, empresas energéticas, y compañías siderúrgicas.

Los resultados

1. Ponderación individual de aquellos aspectos de la comunicación interna que considera que tienen más desarrollo en las empresas

¿Qué prioridad le asigna a "Acciones" en CI?



Acciones y Medios como prioridad. En este caso, la tendencia estuvo marcada claramente: a la hora de valorar los aspectos más desarrollados de las comunicaciones internas, "Acciones" y "Medios" (en ese orden) son las dos dimensiones de actuación que se imponen por sobre "Capacitaciones" y "Mediciones".

De a poco las empresas empiezan a valorar el aporte vital que hace a los empleados una capacitación constante en comunicación, así como la necesidad de medir el resultado de lo que esa comunicación genera, pero son dos dimensiones que están por debajo en la escala de prioridades

en las organizaciones. Se trata de un terreno con gran potencial de crecimiento.

2. ¿Cuáles son los Medios que más utiliza usted en la gestión de C.I.?

En esta pregunta se dio un fenómeno similar, ya que hay dos tipos de comunicaciones que predominan: "Las cadenas masivas de mails" (34% lo ubica en primer lugar) y el "house organ" (28% en primer lugar). Las "carteleras" ocupan el tercer puesto en preferencia. En menor medida, las "campañas multimediáticas" y la "intranet". Las razones a esto hay que buscarlas en el presupuesto escaso que reciben las áreas de comunicación en la mayoría de los casos (que limita el desarrollo de campañas internas), y en una ausencia de planificación estratégica de las comunicaciones internas en la organización (que impide la fluida administración y actualización de intranet).

3. ¿Realiza acciones? ¿Cuáles son las más importantes?

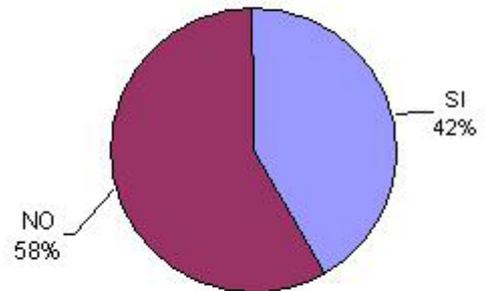
Realiza acciones de CI



El 87% de los encuestados realiza acciones de comunicación. Entre éstas, los "Eventos internos" son la prioridad: los de "cultura" (51%), los de "negocios" (25%) y los de "casos" (25%) son las actividades que más se llevan a cabo dentro de las organizaciones. Un poco más atrás se encuentran la "fiesta de fin de año" (21%) y los desayunos de trabajo (8%).

4. ¿Realiza mediciones de CI?

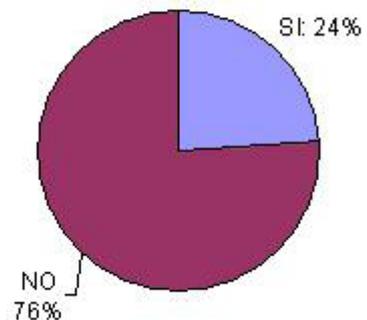
Realiza Mediciones de CI



El 58% de los encuestados respondió negativamente. Entre el 42% que realiza acciones de medición, predominan las encuestas de satisfacción y feedback.

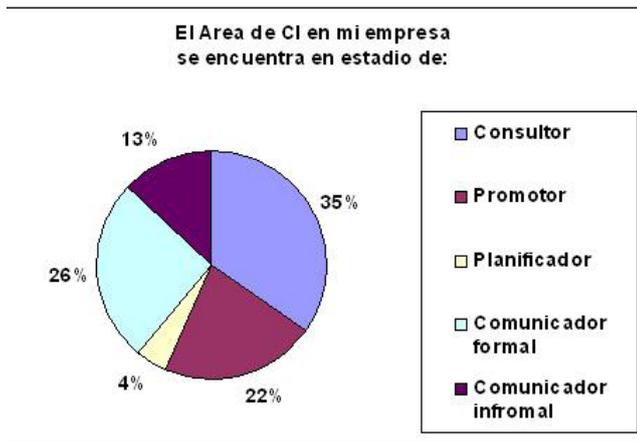
5. ¿Realiza capacitaciones de comunicación interna para los integrantes?

Realiza Capacitaciones de CI



La gran mayoría no lleva a cabo un trabajo de capacitación en comunicación interna (76%). Quienes lo hacen, ponen el énfasis sobre las relaciones interpersonales, trabajo en equipo y técnicas de coaching.

6. Teniendo en cuenta el grado de crecimiento del departamento de C.I. en su organización. Considera que se encuentra en el estadio de: "Consultor"; "Promotor"; "Planificador"; "Comunicador Formal"; "Comunicador Informal".



Que las áreas de C.I. y sus integrantes se consideren "Consultores" (35%) habla de un crecimiento progresivo del papel de los comunicadores internos. El área y su gente asesora, aconseja y evalúa a nivel global en la organización.

Clasificación empleada en esta pregunta (los estadios superiores incluyen a los inferiores):

5 - Consultor: los servicios de CI son requeridos por otras áreas de la organización.

4 - Promotor: ofrece sus servicios a otras áreas de la organización.

3 - Planificador: posee un "Plan Anual de Comunicaciones".

2 - Comunicador Formal: maneja una Red de Medios Formal.

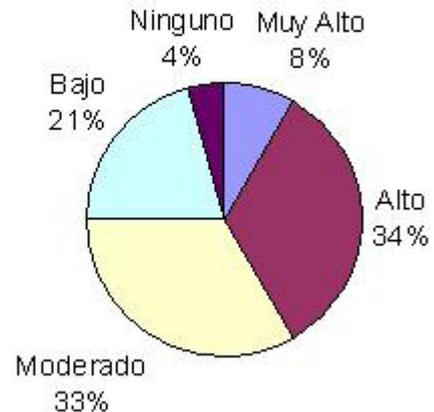
1 - Comunicador Informal: no Maneja una Red de Medios Formal.

7. Crecimiento e importancia de la C.I. en las organizaciones

Esta pregunta se refiere a tres dimensiones:

a) El grado en que los niveles de dirección participan en la estrategia de C.I.

Grado en que los niveles de dirección participan en la estrategia de CI



En referencia a este punto, y si bien un 58 % sostiene que la participación de los niveles de dirección en la estrategia de CI es "moderado", "bajo" o "nulo", algunos encuestados, especialmente aquellos que se desempeñan en Pymes, sostienen que por la condición de la empresa, la Dirección no sólo participa en la estrategia de C.I. sino que muchas veces es ella misma "comunicador".

b) El grado en que creció la Comunicación interna en la Argentina en la última década.

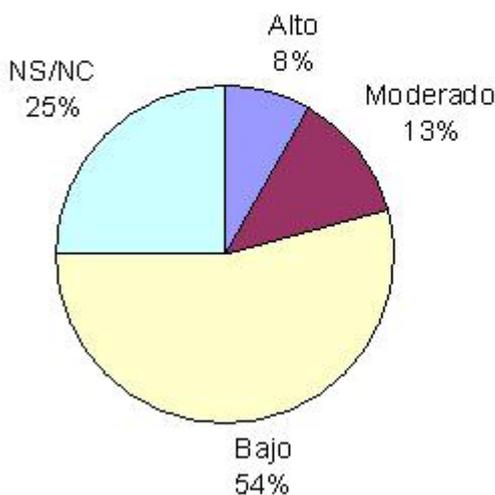
Considero que en la última década la CI creció en un grado:



Hay perspectivas positivas: la percepción generalizada indica que si bien aún no está plenamente desarrollada, la C.I. está ganando espacio en las organizaciones. Un 67% de los encuestados opina que durante la última década la Comunicación Interna se ha desarrollado en un grado "alto" o "muy alto".

c) En comparación con las comunicaciones externas, considero que el presupuesto de comunicación interna de mi organización es: alto, moderado o bajo.

Comparado con el presupuesto de comunicaciones externas considero que el de CI es:



Las respuestas a la última pregunta sirven para hacer un pequeño balance. En el presupuesto destinado a "Comunicaciones", no es prioridad estratégica el trabajar "primero adentro", desde la comunicación interna entre las personas que forman parte de la organización. El 54% percibe como bajo el presupuesto asignado a Comunicaciones Internas.

Conclusiones generales:

Si bien las campañas publicitarias, acciones de prensa y otras vías de mensajes hacia el público externo a las organizaciones siguen ocupando un espacio de privilegio a la hora de destinar recursos desde los niveles de dirección, los comunicadores internos sostienen en esta encuesta que la CI ha

crecido en la última década.

Los profesionales van ampliando sus servicios más allá de los medios y acciones tradicionales, incorporando paulatinamente mediciones y capacitaciones a su gestión y consolidándose en el rol de consultores internos.

RedINSIDE agradece a la Universidad Austral y a los participantes del Programa Intensivo de Comunicación Interna.

ESPAÑA

BIBLIOGRAFÍA RECOMENDADA



El libro "La Comunicación Interna" de Jesús García Jiménez, aborda la teoría y el oficio de la comunicación interna desde un análisis profundo y un lenguaje simple. Un libro indispensable para los comunicadores internos de países de habla hispana.

Por Mariano Rivero*

Jesús García Jiménez, catedrático de la Universidad Complutense de Madrid, presenta a la comunicación interna como un recurso gerenciable en orden a alcanzar los objetivos corporativos y culturales, organizacionales, funcionales, estratégicos y comportamentales de la empresa. Aborda a la comunicación interna no como un fin, sino como una herramienta insustituible para desarrollar las nuevas competencias que supone el nuevo contrato psicológico que hoy vincula a los hombres con las organizaciones: la flexibilidad, la polivalencia, la apertura a los cambios, el espíritu de participación, el talante innovador, el trabajo en equipo, etc.

Destaca a las nuevas políticas y estrategias inteligentes de la comunicación interna como propulsores de un valor añadido al más valioso de los recursos: las personas. Hace hincapié en que, de esta manera, el último de los resultados será sin duda el cumplimiento del primero de los fines y obje-

tivos de la empresa: el aumento de beneficios.

INDICE TEMÁTICO:

- 1 – Nuevos escenarios de la comunicación interna
- 2 – La comunicación interna y la organización de la empresa
- 3 – La comunicación interna y los entornos de la empresa
- 4 – La comunicación interna y los organigramas
- 5 – La gestión de la comunicación interna
- 6 – Comunicación interna y activo humano
- 7 – Comunicación interna y personalidad
- 8 – Comunicación interna, estilos de dirección y liderazgo
- 9 – Políticas y estrategias de la comunicación interna
- 10 – El diagnóstico de las comunicaciones internas
- 11 – La formación en comunicación
- 12 – Las técnicas del diálogo en comunicación interna
- 13 – El multílogo y los grupos de trabajo: las reuniones
- 14 – La comunicación interna y nuevas tecnologías
- 15 – El gabinete de comunicación y de imagen
- 16 – Las publicaciones internas
- 17 – Comunicación interna y cultura corporativa

FICHA TÉCNICA:

Autor: Jesús García Jiménez

Título: La comunicación interna

Editorial: Díaz de Santos, Madrid, España

Año de publicación: 1998

Páginas: 375



Durante el mes de octubre, la Dirección de Posgrados de la Facultad de Comunicación de la Universidad Austral realizará el Seminario de Responsabilidad Social para las Organizaciones y el Taller de Redacción de Informes.

SEMINARIO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL PARA LAS ORGANIZACIONES

En el Seminario se clarificarán los conceptos básicos de la responsabilidad social, con los objetivos de orientar la aplicación de estas nociones a la realidad de las organizaciones y de brindar herramientas para su implementación estratégica.

Se expondrán y desarrollarán los conceptos de filantropía y de responsabilidad social empresarial; planificación y gestión del marketing social; prácticas y beneficios de la responsabilidad social empresarial; y modos o formas de evaluación de la responsabilidad social, entre otros.

El Seminario está dirigido a profesionales del ámbito de la comunicación empresarial que se desempeñan en las áreas de Comunicaciones Externas e Internas, Relaciones Públicas, Recursos Humanos, Relaciones Institucionales, Asuntos Públicos y Marketing; al staff de consultoras de comunicación; a miembros de instituciones educativas y de OSC; y a profesionales independientes.

OBJETIVOS

Destacar la importancia de la responsabilidad social en las organizaciones.

Analizar y comprender el desafío que enfrentan las organizaciones que son responsables socialmente.

Resaltar la relevancia de ser organizaciones coherentes en su conducta para ser creíbles frente a la sociedad.

Acercar a los participantes criterios para evaluar la responsabilidad social.

CONTENIDOS

Del marketing comercial al marketing social. Ampliación (broadening) y profundización (deepening) del concepto de marketing en organizaciones con y sin fines de lucro. Pacto global y responsabilidad social: prácticas y beneficios de la responsabilidad social empresaria.

Proceso de planificación y de gestión de marketing social y encuadre de la responsabilidad social en este proceso. Definición de objetivos en campañas de responsabilidad social.

Evolución del concepto de responsabilidad social. Cuando la irresponsabilidad social daña la imagen de una empresa y se enfrenta a la opinión pública. Responsabilidad social, coherencia, conducta responsable y credibilidad en gestiones de crisis. Presentación y desarrollo de un caso práctico: plenario, debate y conclusiones.

La responsabilidad social de la empresa y el servicio al bien común. La persona como depositario principal de la actividad empresarial. El humanismo en la empresa.

Formas de medición de la responsabilidad social empresaria para aprender y corregir a partir de esa evaluación. Premios de responsabilidad social empresaria. Transparencia de empresas en la Argentina.

PROFESOR:

Federico Edelstein

Dr. en Comunicación por la Universidad Austral – área de Marketing Social. Magister en Cs. Económicas por la Universidad de Friburgo, Alemania. Lic. en Administración de Empresas por la Universidad de Buenos Aires.

Profesor de la materia de Marketing en la Licenciatura en Comunicación Social y del Programa de Gestión Ambiental de la Facultad de Ingeniería, Universidad Austral. Profesor de la Maestría en Dirección de Empresas – MBA, Escuela de Dirección de Empresas (EDDE). Docente extranjero en el Instituto de Economía e Idiomas ISW Dr. Ayen GMBH, Friburgo, Alemania. Investigador extranjero para el Departamento de Marketing, Universidad de Friburgo, Alemania.

Consultor en marketing comercial y social; comunicación, marca y responsabilidad social en las organizaciones. Ha publicado los siguientes libros: Del marketing comercial al marketing social. ¿Qué es el marketing social? (2005) y Marketing social para la prevención frente al abuso de drogas ilegales en jóvenes adolescentes (2004).

DATOS DEL PROGRAMA

Metodología de trabajo: El Seminario tendrá exposiciones teóricas, debates grupales, desarrollo de un caso práctico y análisis de material audiovisual.

Duración: se realizará los días martes 4, jueves 6 y miércoles 12 de octubre.

Horario: de 9:30 a 13:30.

Lugar: Avenida Juan de Garay 125. Ciudad de Buenos Aires.

TALLER DE REDACCIÓN DE INFORMES PARA LAS ORGANIZACIONES

El Taller permite tomar conciencia de la importancia de escribir correctamente, incorporar pautas de escritura que facilitan el trabajo y permiten ahorrar tiempo en la corrección de los informes, estructurar los conceptos del texto según el objetivo, el destinatario y la situación en la que se presentará.

Durante el Taller, los alumnos ejercitan sobre el reconocimiento de errores frecuentes en la escritura y realizan prácticas de redacción a partir de las necesidades reales de sus trabajos. El Taller presenta estrategias de escritura pensadas a partir de textos producidos en situaciones concretas y describe tácticas para evitar errores en la claridad de la redacción de los informes.

El Taller está dirigido a profesionales del ámbito de las empresas y organizaciones; al staff de consultoras de comunicación; a miembros de instituciones educativas y de ONG; y a profesionales independientes.

OBJETIVOS

Identificar los problemas comunicativos habitu-

ales en el contexto laboral en el que se redactan textos.

Superar las dificultades más comunes en la redacción de informes.

Conocer estrategias de producción de informes efectivos.

CONTENIDOS

El informe

- Concepto y estructura: objetivo; encuadre; resumen de la información; recomendaciones y anexos.

- Tipos de informes: ventajas y desventajas.

El lenguaje del informe en la organización

- Características del lenguaje en los informes de la organización: claridad, precisión, concisión, economía.

- Ejercicios de redacción y revisión de textos.

Sugerencias para escribir informes efectivos

- El receptor, la situación comunicativa y el objetivo del texto.

- Lo narrativo y lo argumentativo en los informes.

- Modos de citación.

PROFESORA:

Patricia Nigro

Licenciada en Organización y Gestión Educativa, Universidad Austral. Profesora de Castellano y Literatura, Instituto Superior del Profesorado "Sagrado Corazón". Posgrado en Ciencias del Lenguaje, Instituto Superior del Profesorado "Joaquín V. González".

Actualmente, cursa el Doctorado en Comunicación Social, Facultad de Comunicación (Universidad Austral).

Profesora de la Cátedra Taller de Expresión Oral y Escrita y del Taller de Trabajo Final de la Maestría en Gestión de la Comunicación en las Organizaciones, Facultad de Comunicación de la Universidad Austral. Profesora Adjunta a cargo de las Cátedras Teoría y Práctica de la Lengua I y Producción Discursiva, Facultad de Comunicación de la Universidad Austral. Profesora del Curso Oratoria

y Argumentación del MBA full-time, IAE – Universidad Austral. Profesora del Taller de Tesis del Doctorado en Comunicación Social, Facultad de Comunicación de la Universidad Austral. Es colaboradora de las Revistas La Obra Inicial, La Obra Primaria, Revista Aula Abierta, Novedades Educativas, Educación y Educadores de la Universidad de La Sabana.

DATOS DEL PROGRAMA

Metodología de trabajo: Se trabaja con tipos de texto frecuentemente utilizados dentro del área de las empresas en que se desempeñan los participantes, y según el nivel jerárquico que tengan dentro de la organización. La dinámica de las clases es participativa y se realizan prácticas de redacción de textos para la resolución de problemas concretos.

Duración: se realizará los días martes 18, martes 25 y viernes 28 de octubre.

Horario: de 9.30 a 17.30.

Lugar: Avenida Juan de Garay 125, 3er. piso. Ciudad de Buenos Aires.

INFORMES E INSCRIPCIONES PARA AMBAS ACTIVIDADES:

Ana Ramírez Bosco / Raquel Mendioroz

(0 11) 5 921 8052 / (0 11) 5 921 8000 int. 8343

ana.ramirez@fci.austral.edu.ar

raquel.mendioroz@fci.austral.edu.ar

STAFF

RedINSIDE es una publicación digital gratuita para la Comunidad Latinoamericana de Comunicación Interna.

Director

Manuel Tessi Parisi

Equipo Editorial

Roberto Casasnovas

Mariano Rivero

Mariana Martín

Martín Fernández

Florencia Lavalle

Juan Pablo Barrale

María Laura Bianchi

Valeria Belcuore

Jorgelina Imfeld

Equipo de Arte Digital

Pablo Gentile

Romina Karszenbaum

Juan Ignacio Cernich

RedINSIDE

Publicación Digital de Comunicación Interna

Distribución gratuita a más de
4.000 profesionales en 26 países.
Mayo 2008.