



Centro de e-Learning
Secretaría de Extensión y Cultura Universitaria

Diplomado en Relaciones Públicas, Imagen Corporativa y Comunicación Institucional



UTN - FRBA. Secretaría de Cultura y Extensión Universitaria

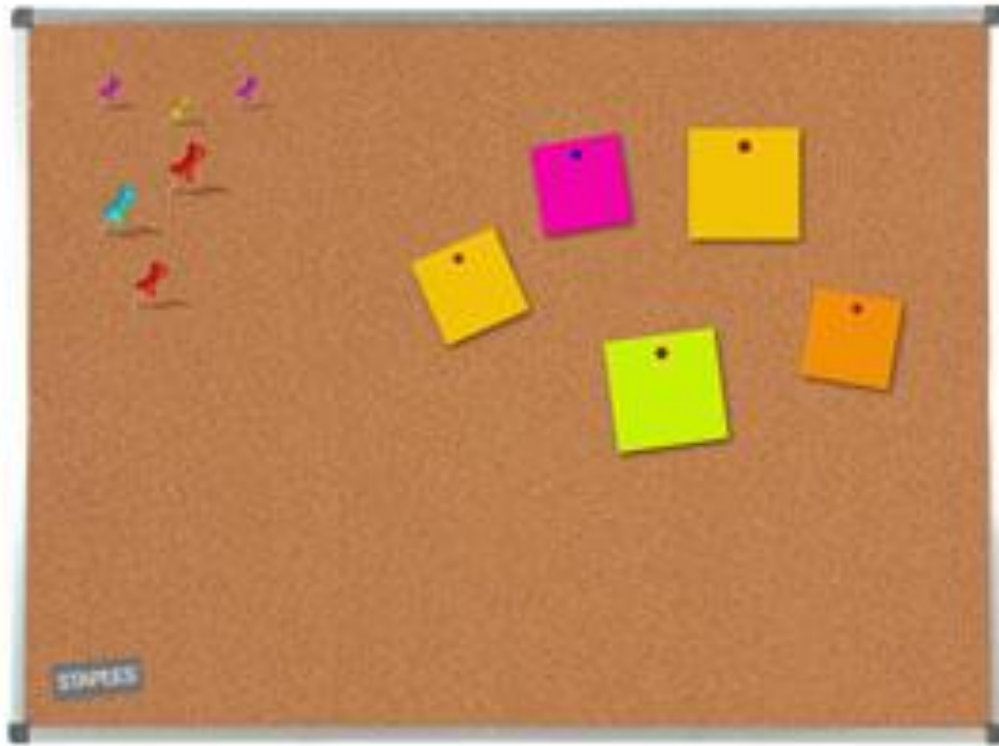
Medrano 951 2do piso (1179) // Tel. +54 11 4867 7589 / Fax +54 11 4032 0148 // e-learning@sceu.frba.utn.edu.ar

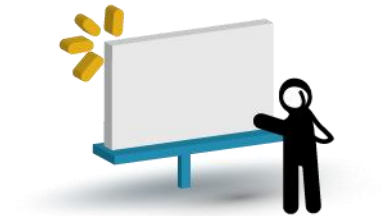
www.sceu.frba.utn.edu.ar/e-learning



Módulo 4: Prensa y Comunicación Interna

Unidad 4: Tácticas de Comunicación Interna





Presentación:

En la unidad 4 nos ocupamos de conocer una serie de errores muy frecuentes en toda gestión de comunicación interna. Por otra parte analizamos los efectos del rumor interno y el radio pasillo que pueden generar complicaciones en la producción y en la relación con públicos externos.

También reflexionamos sobre el rol de un encargado de comunicación interna para capacitarnos en tomar posición de liderazgo en relación al entrenamiento que estamos hoy por hoy realizando en este módulo.

Por último, trabajamos con las diversas herramientas con las que podemos contar para desarrollar nuestros programas.



Objetivos:

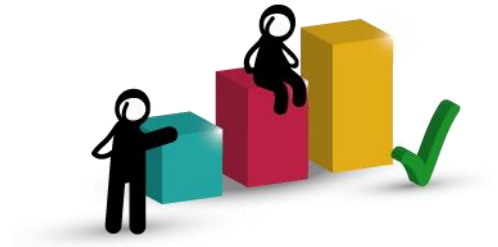
Que los participantes*:

- Conozcan cuáles son los errores frecuentes en gestión de de la comunicación interna
- Adquieran capacidades para implementar programas de comunicación interna que atenúen los efectos del rumor organizacional y el radio pasillo
- Adopten posiciones de liderazgo en sus organizaciones en materia de gestión de comunicación con públicos internos
- Dominen la variedad de herramientas de comunicación interna.



Bloques temáticos:

- Errores frecuentes en C.I.
- Rumor organizacional. Radio Pasillo.
- La influencia del líder. El rol del encargado de la comunicación.
- Herramientas de comunicación interna.



Consignas para el aprendizaje colaborativo

En esta Unidad los participantes se encontrarán con diferentes tipos de actividades que, en el marco de los fundamentos del MEC*, los referenciarán a tres comunidades de aprendizaje, que pondremos en funcionamiento en esta instancia de formación, a los efectos de aprovecharlas pedagógicamente:

- Los foros proactivos asociados a cada una de las unidades.
- La Web 2.0.
- Los contextos de desempeño de los participantes.

Es importante que todos los participantes realicen algunas de las actividades sugeridas y compartan en los foros los resultados obtenidos.

Además, también se propondrán reflexiones, notas especiales y vinculaciones a bibliografía y sitios web.

El carácter constructivista y colaborativo del MEC nos exige que todas las actividades realizadas por los participantes sean compartidas en los foros.

** El MEC es el modelo de E-learning colaborativo de nuestro Centro.*



Tomen nota

Las actividades son opcionales y pueden realizarse en forma individual, pero siempre es deseable que se las realice en equipo, con la finalidad de estimular y favorecer el trabajo colaborativo y el aprendizaje entre pares. Tenga en cuenta que, si bien las actividades son opcionales, su realización es de vital importancia para el logro de los objetivos de aprendizaje de esta instancia de formación. Si su tiempo no le permite realizar todas las actividades, por lo menos realice alguna, es fundamental que lo haga. Si cada uno de los participantes realiza alguna, el foro, que es una instancia clave en este tipo de cursos, tendrá una actividad muy enriquecedora.

Asimismo, también tengan en cuenta cuando trabajen en la Web, que en ella hay de todo, cosas excelentes, muy buenas, buenas, regulares, malas y muy malas. Por eso, es necesario aplicar filtros críticos para que las investigaciones y búsquedas se encaminen a la excelencia. Si tienen dudas con alguno de los datos recolectados, no dejen de consultar al profesor-tutor. También aprovechen en el foro proactivo las opiniones de sus compañeros de curso y colegas.



Errores frecuentes en C.I.



“Una de las responsabilidades primarias de los gerentes es la de conducir a sus empleados, y la conducción básicamente es comunicación” (Ritter, 2008,p.14”

La comunicación interna es un fenómeno que transcurre dentro de las organizaciones más allá de los reglamentos y organigramas. Esta comunicación fluye de manera voluntaria e involuntaria, controlada por diversos dispositivos y no contralada, es formal porque el empleado debe respetar normas y es informal porque en la máquina de café se cruzan los mandos altos, medios y personal operativo, limpieza, etc.

En todas las búsquedas de trabajo para mandos medios, se insiste en el requisito de ser buen comunicador, a la par de los conocimientos técnicos de cada área y especialidad. Este dato que parece anecdótico está marcando una tendencia que llegó para quedarse. Los gerentes deben capacitarse para contar con habilidades para:

- ✓ Negociar y resolver conflictos con empleados, familiares y delegados de los sindicatos
- ✓ Transmitir indicaciones
- ✓ Motivar a su equipo
- ✓ Promover la cohesión de su equipo
- ✓ Ser el líder de un equipo
- ✓ Cultivar una cultura de trabajo en su equipo que privilegie la participación de cada miembro, el reconocimiento de los aportes y el valor agregado por cada uno de ellos, la corrección de errores de trabajo a través de la capacitación permanente
- ✓ Implicar a los miembros del área con la misión, la visión y los valores

El carácter participativo, colaborativo y la horizontalidad en la comunicación con públicos externos también lo es para el público interno. La actividad de comunicar es permanente a nivel interno, cada palabra, gesto, indicación en una gráfica, memo, circular, logo, horario de almuerzo, colores, actividades extra laborales, decoración, etc. Absolutamente todo comunica.

Michael Ritter (2008) señala los 9 errores más frecuentes en la comunicación gerencial (interna).



1. Las palabras contienen significado

En el ámbito interno existen ideologías diversas de acuerdo a cada puesto de trabajo y a cada persona en particular. Es decir, cada uno decodificará lo que digamos de manera diferente. La comunicación es un acto que implica un ida y vuelta, el feedback nos brinda la posibilidad de saber si el mensaje ha sido comprendido de la forma que ha sido intencionada su emisión, o si el receptor ha interpretado otra cosa muy distinta lo que genera un problema. Cada palabra es un signo que se interpreta diferente en cada mente, unificar criterios y establecer un feedback para cada mensaje son cuestiones básicas.

2. Comunicación e información son sinónimos

Que comunicar e informar sean lo mismo es una creencia muy común. Informar es un acto de enviar datos determinados: ingreso y egreso en tal horario, pasar por RRHH a firmar alguna notificación, programar la máquina en determinadas funciones, etc.

Comunicar es un acto que, como dijimos anteriormente, es de ida y vuelta. Nos comunicamos cuando queremos informar, pero a su vez, queremos que se comprenda de determinada manera nuestro mensaje.

3. La comunicación no requiere mucho esfuerzo

Ritter se refiere en este punto, irónicamente, a ciertas afirmaciones de empresarios que por instalar una cartelera, invertir en una intranet y no mucho más tienen la certeza de que están trabajando correctamente la comunicación con sus empleados. Nada más lejos. El esfuerzo en comunicación interna implica una constante investigación de clima, de conocimientos y de efectos que produce esa gestión. Sin medición, que en realidad es buscar el feedback, no hay comunicación. Sin investigación, no hay diagnóstico que permita identificar dónde está la falla y qué se debería hacer para solucionarla.

4. La comunicación es un producto

Siguiendo con la idea anterior, utilizar herramientas de comunicación no implica comunicar per sé. Eso que se ha enviado ¿ha sido leído por alguien? ¿qué efectos a producido? Y en todo caso ¿positivos, negativos o neutros?



El sistema de intranet es sólo un sistema, se convierte en herramienta de comunicación y posibilita que dos personas interactúen

5. Los buenos oradores son buenos comunicadores

Para ser un buen orador primero debemos conocer a nuestra audiencia. En este sentido ¿qué tanto bien conoce a los miembros de su equipo? Este conocer a los miembros señala que tan buenos somos para escuchar a los demás. La escucha activa posibilita conocer al otro, sus necesidades, capacidades, etc. en base a este conocimiento podremos comunicarnos con él, intentando “hablar” con los mismos códigos ¿cuándo fue la última vez que organizó un desayuno para conversar cuestiones que no sólo son del trabajo específico?

6. “Si ya lo sé, entonces lo deben saber todos”

Suponer que ya todos están enterados es un clásico error y muy frecuente. Esta falla en la circulación de información generalmente la detectamos en el área de ventas, quienes no han sido notificados de las nuevas promociones y que ya están en vigencia. Nuevamente, el esfuerzo de comunicación más que de herramientas, se trata de hábitos.

7. No tengo tiempo

Entendemos que las agendas de trabajo deberían incluir reuniones semanales con todo el equipo y la menos una vez al mes en forma particular con cada miembro. Por su parte, Ritter se refiere a la mala administración del tiempo de trabajo.

8. Está todo bien. No hay necesidad de hablar

Otra suposición falsa. Ocurre con los clientes también. Ante una situación que produce malestar, insatisfacción y frustración, muchas personas tienden a no manifestarlo, lo que implica un gran riesgo de rumores, pérdida de activo reputacional y posibles boicots. Siempre es necesario convocar a reuniones con el equipo. Los conflictos entre personas son naturales en todos los ámbitos, siempre hay intereses que conciliar.



9. Cuando necesite su opinión se lo haré saber

Mantener abiertos los canales del diálogo, la participación y la colaboración ayuda a atender el malestar interno.

Cuando organicemos reuniones con los miembros del equipo en forma general o particular con cada uno por separado, es recomendable tener en claro los objetivos para no mezclar y generar confusiones. En este caso, se recomienda armar una agenda para la reunión con los temas unidos por algún hilo conductor (operativos, de rendimiento, estratégicos, nuevas disposiciones, etc.) a tratar, y en todo caso, realizar otro encuentro para los temas que no hayan sido abordados por falta de tiempo o porque quedaron fuera por no “tener nada que ver” con el resto de la agenda del día.



Comparta en el foro proactivo con qué frecuencia su jefe organiza reuniones con el equipo de trabajo y comente que tan productivas con esas reuniones.



Rumor organizacional. Radio Pasillo.



Dentro del marco de la gestión de la comunicación interna se deberá atender la problemática de la generación del rumor y la práctica la radio pasillo, ambas cuestiones, inherentes a toda organización. Los rumores tienen orígenes de diversa naturaleza (falta de pago, relaciones amorosas internas, nuevos y malos gerentes, etc.). Fuera de las organizaciones también circulan por la vida ciudadana rumores ya sea en el barrio, en los medios de comunicaciones, etc. Lo que no se sabe es si con verdaderos o falsos, en términos lógicos y discursivos. En el caso de los medios de comunicación se denominan operaciones de prensa¹. A nivel interno de las organizaciones podríamos trazar ese paralelo conceptual y un rumor puede ser producto de un intento de boicot, puede ser una operación de alguna persona interesada en generar algún efecto.

Según la Real Academia española encontramos que *rumor*² es:

(Del lat. rumor, -ōris).

1. m. Voz que corre entre el público.
2. m. Ruido confuso de voces.
3. m. Ruido vago, sordo y continuado.

Encontramos una relación también en la RAE de la palabra rumor en combinación con usina, resultando *Usina de rumores*:

1. f. Arg. Medio que genera informaciones no confirmadas y tendenciosas.

Ritter (2008) señala que en las empresas, y digamos en toda organización, la radio pasillo es un mecanismo utilizado por ciertas personas o grupos dentro de las entidades, para hacer circular información, o versiones de esa información, en beneficio propio, ya sea para provocar un sutil cambio de fecha de una actividad menor o incluso expulsar a un miembro del equipo o de otra área.

¹ En la jerga de la política y los medios de comunicación se conoce con el nombre de operación de prensa a la práctica de gestionar para políticos y organizaciones influencias en los medios de comunicación para la publicación de notas que generen tendencias o climas en la opinión pública respecto de cualquier tema que tome estado público y que presione sobre ciertas decisiones ejecutivas, legislativas o judiciales, corporativas, etc.

² Disponible en <http://lema.rae.es/drae/?val=rumor>



“La radio pasillo está presente en todas las organizaciones, no posee estructura formal o permanente, no está bajo control o dirección de los gerentes y ni siquiera de los empleados” (Ritter, 2008, p.25)

La cita de Ritter resulta interesante porque podemos destacar que no hay control posible para mitigar la propagación de mensajes que circulan por canales alternativos e informales dentro de una organización. Esta actividad, la radio pasillo, transcurre en todo punto de contacto entre los empleados como la máquina de café del comedor, un partido de fútbol interno o fuera del horario de oficina, los almuerzos, las paradas de colectivo, la *combi*, el chat o correo electrónico interno, las redes sociales y blogs corporativos o personales de cada empleado, etc. Imaginemos simplemente la cantidad de momentos y de tiempo que pasamos con nuestros compañeros de trabajo como darnos idea de la dimensión que pueden alcanzar los rumores. Los rumores actúan como operaciones y su éxito radica en que siempre tienen la agudeza de dar en el blanco de las preocupaciones de los empleados, a la importancia de los temas que tratan, la ambigüedad y/o ineficiencia de la comunicación formal de los superiores. Es decir, que su organización tiene una bomba de tiempo interna si no se esfuerza por la proactividad de la comunicación interna y no es del todo coherente en relación con su discurso y su comportamiento. Resaltemos que el rumor circula intensamente por el conflicto de intereses que son de origen ideológico, económico, emotivo, etc.

Tomamos de Ritter algunos tipos de rumores que se fundan en plantar en el clima organizacional sensaciones de amenazas, discordias y de informar por el solo hecho de ser portadores de esa información. Es interesante destacar que dentro de las organizaciones existen tres actores que posibilitan o dificultan la propagación de rumores:

- ✓ Creadores y transmisores. Son quienes se encargan de crear y/o poner en circulación versiones sobre informaciones no oficiales.
- ✓ Bloqueadores. Reciben los rumores pero no lo retransmiten.
- ✓ Aislados. Están fuera del circuito de circulación de los rumores. Es el caso típico del vendedor externo que muchas veces queda ajeno a la cultura de la organización.



Según Ritter los líderes y gerentes tienen tres opciones para enfrentar estos *entre dichos*:

- ✓ Ignorarlos. Difícil e incluso no recomendable
- ✓ Participar. Hacer que el rumor funcione en su favor
- ✓ Ser miembro del *radio pasillo*

Opciones para manejar eficientemente los rumores

Ante la presencia ineludible de los rumores, los directivos tendrán que aceptarlo y trabajar de manera proactiva para minimizar sus efectos que pueden generar verdaderas complicaciones comerciales, operativas y administrativas.

Es preciso capacitar al personal del área de comunicación para escuchar activamente las versiones de informaciones no oficiales que circulan en la organización. Esta información que obtienen los comunicadores es de vital importancia para diagnosticar problemas profundos y sensibles que pueden estar circulando y contaminando el clima interno.

Se recomienda implementar herramientas como el buzón de sugerencias para que los empleados que lo deseen puedan volcar allí sus quejas, inquietudes, sugerencias, aportes, etc.

En momentos de incertidumbre aumentar la intensidad de la comunicación interna por los canales formales, mantener al personal informado es la mejor herramienta para contrarrestar cualquier ola de rumores.

La credibilidad de los agentes generadores de rumores aumentará proporcionalmente al aislamiento comunicativo con los mandos superiores.

Mantenga reuniones periódicas con su equipo y en particular con cada miembro a fin de identificar *issues*



La influencia del líder. El rol del encargado de la comunicación.



El primer paso para un exitoso proceso de comunicación interna es convenir el rol del líder de la organización, de la cúpula directiva y del encargado de llevar la gestión comunicativa. En este escenario quien ejerza el rol de *manager* interno debe contar con el apoyo de la máxima autoridad y de los gerentes de cada área. Los gerentes de cada área proveerán la información y el acceso a los miembros de su equipo. Por su parte, la cúpula directiva “bajará la línea” de que el accionar del comunicador interno cuenta con el aval oficial. Por último, el líder de la organización, sea el dueño en el caso de una Pyme, el CEO o presidente en los casos de grandes empresas y organizaciones, es vital para el éxito, porque es quien debe dar el ejemplo y *contagiar* con las nuevas políticas de comunicación interna.

Por otra parte dentro de las responsabilidades del encargado de comunicación y del líder, se encuentra ni más ni menos que el de promover el cambio, encarnar ese cambio cultural, que es lo que implica la comunicación.

Es sólo una cuestión de actitud³

La actitud corporativa frente a las nuevas disposiciones de la comunicación que se intenta instalar para provocar nuevas realidades institucionales internas se verán plasmadas con el tiempo. Plantear acciones que solo sean parches momentáneos, esporádicos y erráticos solo reforzarán imágenes internas negativas. El líder de la comunicación interna tendrá en sus responsabilidades destacamos:

- ✓ Los resultados positivos en cuanto al uso de las herramientas, por ejemplo la lectura de los comunicados por parte de todos los integrantes del público interno y que sean objetivo de esas comunicaciones o el éxito en convocatoria de los eventos internos
- ✓ La capacitación de los mandos medios y altos en comunicación interpersonal
- ✓ Coordinación de las acciones
- ✓ Organización de las actividades y eventos
- ✓ Elaboración de presentaciones, discursos, programas de capacitación al personal
- ✓ Contratación y supervisión de proveedores

³ Título de una canción de Fito Páez, disco Abre <https://www.youtube.com/watch?v=OG-JzEvyCzKk>



✓ Elaboración y supervisión de las publicaciones

Quizás el mayor desafío no sea identificar los problemas que pueden tener raíz en la comunicación, en la que subyacen cuestiones más profundas como culturales. En este sentido, el mayor desafío es plantear y llevar adelante la tarea de convencer a la dirección general de que es necesario todo un cambio cultural en la organización, que requerirá quizás de años de trabajo, más complejo aún en organizaciones con empleados con muchos años y formaciones culturales enquistadas en todos los niveles.

Así como en el módulo Gestión Estratégica de la Imagen Corporativa vimos *issuesmanagement* como aquella actividad de análisis, tratamientos y gestión de temas sensibles del entorno de las organizaciones y que pueden afectar a su misión. Puertas adentro de las organizaciones también se manifiestan estas cuestiones, en relación a posibles issues con empleados, sindicatos, proveedores. El rol del comunicador será entonces la de monitorear de forma permanente lo que se *dice* en los pasillos, tomando nota de aquellos temas que puedan estar despertando acciones negativas hacia la organización. Por otra parte, el asesoramiento a áreas como Recursos Humanos en cuanto a la negociación con sindicatos y empleados, etc.



¿En su organización quién ejerce el rol de comunicador interno?

Comparta su respuesta en el foro proactivo.



Herramientas de comunicación interna.



“La comunicación es una sola, a través de canales diferentes” (Rey Lennon, 2008,p.107)

Todo plan de comunicación está elaborado en dos dimensiones. Una dimensión creativa que comprende la investigación, análisis de información y posterior diagnóstico de la situación. Seguidamente formularemos los objetivos y estrategias para alcanzar esos objetivos. La segunda dimensión es de nivel empírico, esto es, establecer las herramientas de comunicación, control y medición de acciones que se utilizarán, de acuerdo con la estrategia y objetivos.

Por otra parte, podemos vincular lo visto en módulos anteriores diciendo que nos hemos guiado por el método IPCE⁴, y en este caso estaríamos hablando de la elaboración de cualquier plan de comunicación. Dentro de la Investigación y Planificación (la I y la P), estaríamos en el plano creativo. Mientras que la implementación, que es comunicación (la C) con la definición de herramientas, y la evaluación de la efectividad del plan (la E).

La decisión de implementar unas u otras herramientas es tan importante como el contenido, es decir, la reflexión de qué voy a decir, mostrar, etc. qué se entenderá de eso que comuniquemos.

El abanico de recursos que con los que cuenta la gestión de comunicación es variada y la decisión recaerá en el líder en función de la estrategia primero y por sobre todo de los objetivos, respetando la identidad corporativa.

Mensajes clave

A modo de ampliar y profundizar sobre un aspecto que a veces es complejo para comprender, pero que es muy importante porque los mensajes clave son una síntesis (4 o 5 ideas) que los públicos internos y externos involucrados en todo plan de comunicación, en el caso del presente módulo solo analizaremos los mensaje clave hacia públicos internos en general y empleados en particular.

Los mensajes clave se elaboran teniendo en cuenta:

⁴Investigación, Planificación, Comunicación y Evaluación. Tema central del módulo Cómo elaborar un plan de relaciones públicas. Recomendamos repasar o realizar el módulo quienes se hayan incorporado posteriormente.



- ✓ La identidad, distinguiendo la filosofía corporativa que incluye visión, misión, valores declarados, mercado, productos y la cultura corporativa que son las costumbres y valores compartidos por medio de los cuales los individuos interactúan unos con otros⁵.
- ✓ La problemática que da origen al plan de comunicación, en este caso interno
- ✓ Los recursos actuales: económicos, tecnológicos, sociales, culturales

Los mensajes clave pueden desarrollarse explícitamente en las diferentes herramientas y/o pueden plasmarse de manera implícita. Es decir, comunicar con las herramientas y con las conductas corporativas. Por ejemplo:

- ✓ El mensaje de trabajo en equipo que se declare en los diferentes soportes
- ✓ La actitud coherente de favorecer espacios para el desarrollo del trabajo en equipo

Herramientas más utilizadas en comunicación interna

Una vez definidos el diagnóstico, objetivos, estrategias y mensajes clave, deberemos formular y diagramar la gran variedad de herramientas tácticas a desarrollar. Podríamos empezar con preguntas como:

- ✓ ¿Cuáles son las tácticas más adecuadas para lograr los objetivos?
- ✓ De éstas herramientas que consideramos las más adecuadas ¿Cuáles son viables de aplicación en términos de presupuestos, tecnológicos y tiempos de desarrollo?

⁵ Valores declarados son los formulados por la alta dirección en cuanto a la forma de hacer negocios: responsable socialmente, trabajo en equipo, rentabilidad para los socios. Generalmente se *cuelga* en la web y se los *pega* en los pasillos. Estos valores son muy diferentes de los que realmente se comparten y desarrollan efectivamente en el interior de la organización y que impactan en los públicos externos, que son culturales: todo el mundo sabe que los viernes nadie *labura*, son todos *chantas* los gerentes de esta oficina, el procedimiento real de trabajo, etc.



La segunda pregunta es la más importante porque más allá de considerar que un sistema web interno (intranet) facilite los procesos, genere mejor imagen pública interna, acelere gestiones y mejores las posibilidades de organización del trabajo; ¿está a nuestro alcance? ¿Contamos con \$40.000 o \$50.000 para un sistema básico de comunicación interna vía web? En el tiempo que llevará su desarrollo ¿será útil para este plan? ¿conocemos proveedores para encargar el trabajo?

1. Cara a Cara

Quizás la herramienta de comunicación interna que tenemos más a mano y que puede cambiar los resultados más prontamente. Opciones:

Reuniones periódicas con empleados a nivel general, por equipos y de forma particular

Eventos cerrados con empleados u *open houses* son reuniones con fines recreativos, de capacitación, integración, vinculación, etc. Se pueden desarrollar sólo con empleados o en la versión open house en la que los familiares son invitados a visitar las oficinas o convocados a pasar una jornada. Ejemplos: eventos de integración de equipos de trabajo (sólo empleados), *familydays*, etc.

2. HouseOrgan

Es una publicación interna en formato revista que permite la difusión de noticias sobre nuevos proyectos, ascensos, beneficios, capacitaciones, nuevas incorporaciones, premios y menciones que haya recibido algún equipo de trabajo por parte de la dirección o por asociaciones externas, entre otros. La periodicidad de la publicación variará de acuerdo con el presupuesto y la capacidad de desarrollar contenidos.

3. Cartelera

Es la herramienta más primitiva, la más difundida y utilizada pero no siempre resulta eficaz. En todo comedor siempre hay ubicada una cartelera pero no siempre contiene información relevante, interesante, importante y sobre todo actualizada.



4. E-mails

Los medios tecnológicos de comunicación aseguran la medición de aperturas, lecturas, entre otros indicadores.

5. Newsletters

Publicación muy breve que resalta temas de interés puntuales. Es recomendable ajustar los *news* al perfil de empleados. No todas las áreas le darán importancia a los mismos temas y en todo caso resumir el contenido a una pantalla de visualización, nada más rechazado por los lectores que un newsletter en el que se deba scrollar mas de dos pantallas.

6. Web, blogs, portal de noticias, intranet, redes sociales

Estas herramientas están siendo muy utilizadas y podemos dividir las entre las que son únicamente de difusión de información de las que permiten la co-producción y socialización de contenidos. La web, los blogs y los portales de noticias internos son elementos de difusión de información, mientras que las redes sociales se pueden utilizar para organizar la comunicación dentro de los equipos de trabajo.



Tomando la última actividad planteada en el módulo 3, Ud ya debería tener desarrollado los siguientes puntos:

1. Sus objetivos de comunicación interna.
2. Una o dos estrategias de comunicación interna.
3. Sus mensajes clave.

Complete el plan con la siguiente información:

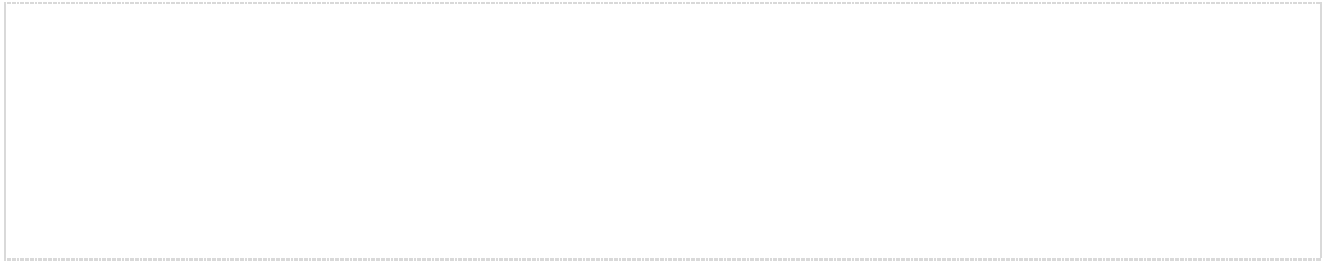
1. Defina las herramientas de comunicación que utilizaría y por qué.
2. Señale los públicos internos afectados (empleados de determinados sectores, áreas, provincias, etc.)
3. Programe las acciones en un cuadro de GANTT (opcional)
4. ¿Cómo mediría las acciones? (opcional)

Elabore un nuevo informe breve y sintético.

Comparta su informe en el foro proactivo.



Comparta en el foro proactivo qué herramientas utilizan en su organización y reflexione sobre la efectividad de las mismas.



Bibliografía utilizada y sugerida

- Rlitter Michael. Cultura Organizacional. La Crujía. Buenos Aires; 2008.
- Rey Lennon Federico y Bartoli Piñero. Reflexiones sobre el management de la comunicación. La Crujía. Buenos Aires; 2008.
- Brandolini, Alejandra y González Frígoli, Martín. Comunicación interna. La Crujía; 2009.



Lo que vimos:

En esta Unidad completamos los conocimientos necesarios para una efectiva gestión de comunicación interna.



Lo que viene:

El trabajo final integrador.

