

Las relaciones públicas internas como factor de gestión empresarial

Antonio Castillo Esparcia

Facultad de Ciencias de la Comunicación
Universidad de Málaga
acastilloe@uma.es

Resumen

La comunicación interna no ha contado con una correcta presencia entre las acciones de las relaciones públicas. Sin embargo, desempeña un papel esencial en la estrategia de comunicación dirigida a los empleados y constituye una herramienta fundamental de relación entre organización y públicos. Con este artículo se realiza una aproximación a la estrategia y a las técnicas de la comunicación interna y se aboga por su inserción entre las funciones de las relaciones públicas.

Palabras clave: relaciones públicas, comunicación interna, gestión empresarial.

Abstract. *Internal Public Relations as a Factor of Business Management*

Internal communication has not been properly present among public relations activities. However, it plays an essential role in communication strategies aimed at employees and constitutes a fundamental tool in relations between the organization and publics. This article investigates the strategy and the techniques of internal communication and argues for its inclusion among the functions of public relations.

Key words: public relations, internal communication, management.

Sumario

1. Herramientas de comunicación interna
2. Bibliografía

A pesar de que la importancia de la comunicación interna se remarca desde variados puntos de vista —económico, recursos humanos, management, organizativo—, es necesario señalar que no cuenta con la suficiente cobertura material y psicológica de las organizaciones. Materialmente porque no cuenta con un presupuesto consolidado que se mantiene año tras año y con el personal cualificado que requiere este tipo de comunicación. Y psicológicamente porque

no se apoya con la suficiente fortaleza moral desde las direcciones de las organizaciones. Como apuntan algunos autores (Piñuel, 1997: 103 y Hernández, 1991: 268) la comunicación interna es uno de los elementos más olvidados en la comunicación de las organizaciones.

La comunicación interna es el elemento que permite que los públicos internos de una organización participen en el proceso de formalización y de toma de decisiones mediante la información y la participación. Todo ello redundará en la mejora de la comprensión, la motivación y la consecución de objetivos comunes.

La International Communication Association (ICA) realizó una investigación¹ a finales de los años setenta para conocer cómo se estaba realizando la comunicación interna en diferentes empresas. Los resultados de esos estudios fueron:

1. La mayoría de los miembros de la organización quieren recibir más que enviar información organizacional. Aseguran no haber enviado ni recibido mucha información en sus organizaciones, y necesitan obtener más información sobre asuntos personales, relacionados con el trabajo y sobre la toma de decisiones organizacional. También desean más oportunidades para expresar motivos de queja y evaluar a sus jefes.
 2. Cuando más alta sea la jerarquía dentro de la organización a la que se envían los mensajes, es menos probable que haya algún seguimiento, especialmente cuando la información es enviada a la alta dirección.
 3. Las mejores fuentes de información son aquellas que están más cercanas a los empleados, y las peores las más alejadas. Los trabajadores aseguran que necesitan más información relacionada con el trabajo por parte de los supervisores inmediatos y más información acerca de toda la organización por parte de la alta dirección.
 4. La alta dirección proporciona información menos oportuna y de menor calidad que otras fuentes de información clave.
 5. Los trabajadores prefieren obtener más información de los canales de comunicación formales de la organización que del rumor. Cuando el rumor es utilizado con frecuencia como vía de comunicación llega de una manera eficaz a los trabajadores pero les proporciona información de menor calidad y exactitud que la deseada.
 6. Aunque los trabajadores se encuentren «generalmente» satisfechos de los canales de comunicación interpersonal, les gustaría recibir más información «cara a cara», especialmente de la alta dirección.
1. Concretamente su división de Comunicación Organizacional y estuvo realizada por Goldhaber (dto..) y otros investigadores, que examinaron, mediante auditorías, cuestiones de la comunicación interna tales como acceso a la información, relaciones comunicacionales, utilidad de los instrumentos, claridad en los mensajes y contenido de la comunicación. Los resultados de esos estudios se pueden encontrar en GOLDHABER, G. M.; YATES, M. P.; PORTER, D. T.; LESNIAK, R. «Organizational Communication: 1978», en *Human Communication Research*, 5: 76-96.

7. Los trabajadores están satisfechos con el ambiente de la comunicación departamental que tienen en las áreas en las que trabajan, lo que demuestra que existe un cierto grado de confianza que favorece los flujos de comunicación descendente, ascendente y horizontal; pero se encuentran menos satisfechos con el ambiente de comunicación que existe en toda la organización, lo que limita la apertura, el *input*, las recompensas y las oportunidades de ascenso.
8. Los trabajadores afirman estar satisfechos con el trabajo que realizan pero insatisfechos con las oportunidades que tienen de ascender dentro de las organizaciones. No existen oportunidades de promoción interna o al menos son escasas.
9. No se percibieron patrones generales de relaciones entre características demográficas (edad, sexo, raza, etc.) y las variables de comunicación.
10. Cuanto mayor es la distancia entre las fuentes de comunicación y los receptores en las organizaciones, se recibe menos información, hay menor oportunidad para pedir más información, se produce una calidad de información más pobre y con mayor uso del rumor; las relaciones interpersonales, en definitiva, son más pobres. Por el contrario, cuando la distancia entre las fuentes de información y los receptores decrece, los empleados reciben y quieren más información, existe un mayor seguimiento que favorece la respuesta por parte del receptor y por tanto un mayor feed-back. La información es de mayor calidad y se hace menos uso del rumor. En definitiva, las relaciones interpersonales mejoran (Pozo, 1997: 40-41).

Uno de los elementos esenciales en la comunicación interna es la necesidad de que todos los participantes —independientemente de su posición jerárquica— estén plenamente convencidos de que es necesario establecer canales de comunicación y respetar su uso, ya que de ello se deriva una mejora organizativa. Sin embargo, existen problemas que se derivan de la no implicación total, como son:

- El no convencimiento de que la comunicación va a permitir una mejora y, por tanto, la necesidad de responder a lo que desea el superior jerárquico y no la realidad.
- La escasa receptividad de los directivos de las quejas y la posición defensiva que adoptan.
- La no potenciación de los canales de comunicación y su inserción basada, en muchas ocasiones, en cuestiones básicamente estéticas y de mimetismo organizativo.
- La elaboración de grandes principios comunicativos sin analizar la estructura organizativa y una correcta adecuación de los instrumentos que realmente necesita la organización.
- La escasa o nula preparación de las personas que deben actuar como intermediarios en las estrategias de comunicación. En muchas ocasiones, la dirección implanta un sistema de comunicación sin haber realizado una comunicación con quienes lo van a supervisar (cuadros intermedios).

- La aleatoriedad y acción episódica de la comunicación que se basa en decisiones personales de la dirección y no tanto en un análisis de lo que son las necesidades organizativas. Existen organizaciones en las que la comunicación se implanta por la decisión personal de algún responsable, tras la asistencia a un curso de comunicación o por intercambios de información de las experiencias en otras organizaciones. Aunque puede ser una iniciativa correcta no se debe actuar precipitadamente y es necesario estudiar qué tipo de comunicación es la más pertinente para las características personales, materiales, productivas, organizativas o económicas de la organización.
- A su vez, debe ser una decisión con intención de permanencia y no tanto aspiraciones individuales de algunos de los directivos. De ahí que sea imprescindible fijar un consenso en la necesidad de establecer y gestionar la comunicación, ya que de lo contrario cuando se pierda interés personal o no trabaje la persona que lo impulsó se vuelva a una situación de dejadez comunicativa, teniendo únicamente como gran logro la desmotivación de los trabajadores, la imagen poco seria de los dirigentes, la escasa capacidad planificadora para diseñar las estrategias a medio y largo plazo de la organización y unos trabajadores que no participarán activamente en la próxima implantación de un sistema de comunicación.
- Aquellos que deben participar en la comunicación deben conocer las ventajas personales y colectivas que se van a conseguir.

1. Herramientas de comunicación interna

1.1. *Manual del empleado*

Uno de los instrumentos al servicio de la comunicación interna es el Manual del empleado, en el que se establecen informaciones relativas a la organización que cualquier miembro de ella debe conocer. Este manual debe contener elementos profesionales e institucionales.

Desde la perspectiva profesional será necesario explicitar la información sobre los objetivos del departamento en el que inserta el trabajador y las políticas de personal tales como estructura salarial, el estatuto de los empleados, normas de seguridad e higiene en el trabajo, sistema de promoción, régimen de vacaciones, etc.

En el ámbito institucional contendrá información referente a la organización (historia, estructura, ámbitos de actuación, valores institucionales) y la actuación externa de la organización (sector productivo en el que trabaja, actividades externas —culturales, deportivas—).

1.2. *Reuniones informativas*

Es uno de los instrumentos de los que dispone la organización para comunicarse directamente con sus públicos internos. Siempre serán realizadas por personal responsable y se concretan para mejorar la interacción personal y establecer elementos dinamizadores. Deberán estar convenientemente planificadas, secuenciadas y estructuradas con la estrategia de comunicación interna.

1.3. Revista o periódico interno

Los objetivos son crear una identidad organizativa, conocer las inquietudes de los miembros de la organización, establecer canales fluidos de comunicación entre todos los miembros —independientemente de la posición jerárquica— e informar a los empleados. Para ello, la estructura abarca informaciones de contenido social (actividades culturales y deportivas, anuncios de personal, crónicas sobre empleados), informaciones de la organización (sobre el sector económico en el que se encuadra, noticias financieras o de producción) y contenidos relacionados con los empleados (relaciones con el trabajo, promociones, beneficios económicos o sociales). De estas tres grandes temáticas, casi siempre se ha potenciado la primera y la segunda, mientras que el tercer aspecto no se encontraba privilegiado. Sin embargo, diversas investigaciones han analizado el uso de los empleados de esa herramienta y qué aspectos les resultan más atractivos. Así, Pavlik et al. (1982) señala que elementos como la duración del empleo, el puesto en la jerarquía y los sistemas de promoción son los más valorados por los empleados.

Diversas investigaciones (Jeffers y Bateman, 1980 y Surlin y Walker, 1975) resaltan la necesidad de que las revistas internas ofrezcan una información lo más realista posible, incluyendo las malas noticias sobre la organización, porque esa actitud aporta credibilidad al contenido de la publicación y ofrece verosimilitud a las informaciones que contenga. A su vez demuestra a los empleados que la dirección sí que desea implicarlos en el futuro de la organización y pretende hacer partícipes a todos los miembros.

Uno de los principales inconvenientes que tienen estos instrumentos es la temporalidad de aparición por las dificultades de creación que supone y por la necesidad de destinar personal exclusivamente a su elaboración. A su vez, no es el instrumento más apropiado para recoger informaciones puntuales que afectan de una manera general a la organización. Para ello ha ido surgiendo el flash de información, que es una variedad del periódico pero especializado en llenar algunos vacíos de éste, tales como la rapidez y la instantaneidad. Se puede utilizar para informar sobre situaciones de una manera rápida y que han surgido súbitamente, aunque su pretensión no es la de un análisis profundo sino exponer sucintamente la información o el acontecimiento. Por tanto, no tiene una periodicidad establecida y su aparición se circunscribe al surgimiento de mensajes urgentes y de importancia.

1.4. Revista de prensa

Instrumento cuya función es abarcar al conjunto de miembros de la organización, por lo que su sentido es transversal. Es un elemento que muestra informaciones aparecidas en los medios de comunicación referidas a la organización o sobre aspectos que inciden directamente sobre ella. Su frecuencia depende del volumen de información que surja en los medios y no es necesaria una presentación de calidad.

La lectura de esas informaciones confiere una satisfacción a sus miembros al sentirse partícipes de una institución que posee marcada presencia social y que tiene una proyección externa. Determinadas personas de la organización pueden solicitar —y de hecho habría que hacerlo de manera sistemática— un análisis más profundo y contextualizador de las informaciones por parte del responsable de comunicación.

Uno de los aspectos que suscitan estos tipos de instrumentos es la necesidad de decidir qué tipo de informaciones aparecen. Así, frente a las posturas que las limitan a aquellos acontecimientos de índole positivo para la organización, creo que si se postula una total apertura en la comunicación es necesario incluir todo tipo de información sea positiva o negativa. Eso sí, realizando posteriormente una actividad comunicativa para que los lectores puedan verificar o no la exactitud de lo leído.

Asimismo si el volumen de información es muy elevado es pertinente elaborar una revista especializada a partir del organigrama de nuestra organización. Así, se podría elaborar uno económico-financiero, otro referido a aspectos productivos, otro sobre los recursos humanos, etc.

1.5. Círculos de calidad

Su generalización se produjo en los años setenta, al socaire del éxito económico de Japón y de una cierta mimetización de sus estructuras organizativas.

Consiste en un pequeño grupo de personas (de cuatro a ocho, aproximadamente) que se reúnen periódicamente de manera voluntaria para discutir y analizar el funcionamiento de la organización. Propone determinadas soluciones a los directivos y, posteriormente, hace un seguimiento cuantitativo y cualitativo tras su aplicación.

1.6. Tablones de anuncios

Instrumento que se puede utilizar en todos los sentidos de la comunicación (ascendente, descendente y horizontal) y aportan facilidad de ejecución y la flexibilidad de su contenido y la complementariedad con otros instrumentos. El contenido puede abarcar:

- Informaciones legales obligatorias establecidas por la ley: horarios, días festivos, servicio médico, información sobre las retribuciones, seguridad e higiene en el trabajo.
- Informaciones referentes a la organización tales como resultados, acontecimientos del sector de actividad de la institución, campañas de sensibilización (antitabaco, prevención del cáncer, etc.).
- Informaciones sociales de la organización y de relaciones entre los trabajadores, tales como excursiones conjuntas, encuentros deportivos, reuniones sociales, etc.

El éxito del tablón de anuncios depende de su contenido, pero también existen otros elementos que influyen en concretar y alcanzar los objetivos que se pretenden con este instrumento. Cabe tener en consideración:

1. La ubicación debe realizarse en lugares concurridos y de fácil acceso visual.
2. Responsabilizar a una persona que sustituya periódicamente el contenido y que evite la sobreabundancia de información y el solapamiento de todas ellas. Asimismo, la limpieza facilita el acercamiento y la intención de actualidad que debe tener.
3. El contenido debe facilitar la legibilidad y ser atrayente visualmente y estar bien estructurado.

1.7. Buzón de sugerencias

Instrumento de comunicación ascendente que tiene como objetivo que los empleados puedan expresar sus opiniones o sugerencias —que no quejas o reclamaciones— sobre diversos aspectos:

- Técnicos, tales como métodos de trabajo, mejoras organizativas, sustitución de materiales, tiempos de producción, mejora de la productividad.
- Humanos, referidos a seguridad e higiene en el trabajo, turnos de vacaciones, mejoras sociales, condiciones en el trabajo.
- Administrativos entre los que se encuentran nóminas, servicios en la organización, normas administrativas.

Su éxito se basa, principalmente, en que el usuario perciba su utilidad manifiesta, ya que debe ser un instrumento activo al tener que tomar la iniciativa y concretarla de manera argumentativa. Además debe dedicar tiempo a la reflexión, en primer lugar, y a la redacción, en segundo. Esa actividad exige respuesta de la organización al esfuerzo que ello supone.

En consecuencia es necesario establecer una pauta de actuación. Piñuel (1997: 106) establece la siguiente estructura:

1. Apertura periódica del buzón para que las propuestas no se acumulen excesivamente y se vaya respondiendo adecuadamente a todas ellas.
2. Control de las propuestas presentadas con una estructuración por diferentes sectores y ámbitos de actuación.
3. Examinar la originalidad y la novedad de la aportación.
4. Consultar a un especialista sobre la pertinencia y calidad de lo propuesto.
5. Estudio de la viabilidad en su aplicación.
6. Evaluación de las mejoras productivas o de gestión, con indicación de las mejoras resultantes (optimización de plazos, mejora de la calidad, incremento de la seguridad).
7. Gratificación a la persona proponente. Este punto es motivo de discusión acerca de su conveniencia en la aplicación. Las ventajas pueden ser que se

considere necesario fomentar la participación de los empleados y esa sea una manera de recompensar el esfuerzo realizado en pensar en cómo mejorar el funcionamiento organizativo a través de la motivación y, también, que sea una manera de trasladar la disminución de costes a la persona que ha planteado la cuestión. Sin embargo, se pueden plantear, de igual manera, una serie de problemas en su aplicación como la dificultad de evaluar la cantidad de ahorro de costes en ciertas aportaciones intangibles, la necesidad de decidir si la cantidad se fija directamente al ahorro de costes o a la proporción que ello suponga y el hecho de que sea un incentivo que afecte negativamente a este instrumento al fomentar el planteamiento de propuestas claramente inadecuadas e inoperativas basadas únicamente en la búsqueda del estipendio económico.

8. Puesta en práctica de las mejoras propuestas por parte de la organización y evaluación de lo que suponen realmente para la organización.

1.8. Circulares

Son el conjunto de mensajes que se dirigen a un determinado sector de la organización o a su globalidad. Se utiliza un sistema que irradia a todos los miembros de la organización (de ahí el concepto de circular), y se refiere a determinadas temáticas de índole organizativa (administrativas, avisos, convocatoria de reuniones).

1.9. Entrevista

La entrevista es un contacto que se establece entre dos personas de la organización para tener una relación bidireccional. Gonzalo (1989: 304-314) distingue diferentes tipos de entrevista:

- a) Según la iniciativa de los participantes:

- Concertadas: realizadas a través de citas previas.
- Pretendidas: son aquellas situaciones en las que se busca un encuentro fortuito entre dos personas y que no puede ser vehiculado mediante una concertada por la resistencia de algunos de ellos o por la diferencia jerárquica entre ellos.
- Fortuitas: aquellas acontecidas a partir de un encuentro casual y que puede devenir en un intercambio de datos o la decisión de realizar una entrevista concertada.

- b) Según los diversos mensajes que se pueden transmitir:

- Entrevista jerárquica de transmisión de directrices, en la que el responsable convoca a uno o varios subordinados para trasladar nuevas pautas o criterios en la función de esa persona.

- Entrevista jerárquica de análisis de informaciones y de valoración de alternativas, cuyo objetivo no es transmitir órdenes sino hacer una valoración conjunta de unas determinadas informaciones. En consecuencia, su linealidad no es tal ya que busca un intercambio de ideas entre los participantes, aunque hay que tener presente que hay una persona que convoca (el superior jerárquico) y otra que acude (el subordinado). Las posiciones de uno y otro están claramente delimitadas y en ningún caso ocurre una confrontación opinativa, sino una petición jerárquica de valoración, a la cual se puede o no ser receptivo.
- Entrevista jerárquica de transmisión y valoración de información general. La metodología utilizada es semejante en la tipología anteriormente citada, aunque en este tipo de entrevista no se analizan aspectos estrictamente relacionados con el ámbito funcional de los reunidos. A través de este tipo de entrevista se puede disponer de un conocimiento más amplio sobre el entorno organizativo.
- Entrevistas con salto jerárquico: son reuniones entre un superior jerárquico y un subordinado sin relación directa con el superior. Uno de los aspectos más importantes es la posición que adopta el superior jerárquico inmediato, ya que puede producir una deslegitimación por soslayarse su autoridad en la organización, así como que el subordinado pueda pensar que esa es la vía correcta y en el futuro pretenda volver a realizarla. De ahí, que sea necesario establecer la aquiescencia o el conocimiento del superior jerárquico inmediato a efectos de no deslegitimar ni crear incertidumbre sobre el contenido de la entrevista.
- Entrevista con salto jerárquico oblicuo, realizada entre responsables de unas áreas con subordinados de otras áreas. Este tipo de actuaciones puede ocasionar problemas horizontalmente entre directivos, por lo que es necesario establecer previamente instrumentos horizontales de comunicación.
- Entrevista de coordinación no jerárquica, que ocurre entre personas de idénticos niveles en la jerarquía. Su objetivo es profundizar, para mejorar, en las relaciones entre diferentes áreas.

1.10. Visita o jornadas de puertas abiertas

Este tipo de comunicación puede ser de dos tipos: internas o externas. Externas se refiere a aquellas personas que no tienen relación directa con la organización; las internas incluyen a los empleados y a sus familiares, así como a proveedores, clientes u otros públicos directamente relacionados con la organización. Es importante para la comunicación interna que todos los miembros internos conozcan el ámbito, el ambiente y el contexto de trabajo y que sean conscientes de los diferentes problemas que acontecen en cada una de las áreas. Esa es una de las actividades que pueden ser enmarcadas en el ámbito de la comunicación transversal.

1.11. *Intranet*

Ambegaonkar define a una intranet como «una pequeña Internet, con la gestión de la información y herramientas de acceso del World Wide Web juntos en una organización. Se puede elegir conectar la intranet a Internet, o se puede decidir mantener la intranet local y no conectarla jamás a Internet» (1997: 17).

Las características de una intranet son:

- Intranet es una red dentro de la organización.
- Intranet tiene acceso a Internet pero no al revés.
- Su instalación es rápida y económica (sólo requiere una pequeña inversión en infraestructura).
- Son escalables ya que pueden ampliarse en función de las necesidades.
- Son accesibles a través de la mayoría de plataformas informáticas del mercado.
- Soportan fuentes de información previas a su instalación, como bases de datos, documentos de textos, etc.

Las principales aplicaciones de una intranet son para Álvarez (1995: 46-47):

- Al igual que Internet, la pieza clave de la intranet es el World Wide Web, pero de forma que la información de la empresa esté accesible sólo a los miembros de la organización, quienes, en consecuencia, disponen de navegadores WWW para acceder a los datos internos de la empresa.
- En las intranets también se utiliza correo electrónico, aunque éste es interno; es decir, sin necesidad de tener acceso a Internet. Igualmente se utilizan el resto de herramientas de Internet: listas de distribución, boletines de noticias, transferencias de ficheros, acceso remoto, charlas interactivas, videoconferencia.
- Difusión de información: aprovechando sobre todo las funcionalidades de la web y el correo electrónico, se pueden distribuir noticias internas, boletines, resúmenes de datos, documentos de trabajo, información de productos, software y en general cualquier información que sea de utilidad en la empresa. Con frecuencia se deja que cada departamento disponga de su servidor (lo que no impide que haya una gestión centralizada) para que la actualización sea más rápida y precisa. Se utilizan como un medio para reflejar su actividad, distribuir su información y documentación o servir de apoyo en su relación con otros departamentos e incluso con sus clientes.
- Trabajo en grupo: normalmente consiste en agendas compartidas, tablores internos de anuncios y noticias, aunque se puede llegar a aplicaciones más sofisticadas como las videoconferencias o las pizarras compartidas.
- Transacciones: se pueden gestionar toda clase de operaciones basadas en formularios. Desde operaciones financieras internas hasta consultas sobre salarios o contratos, peticiones de vacaciones, etc.

A través de la intranet, las organizaciones pueden disponer para su flujo interno de todo un caudal de informaciones y datos que facilita compartir información entre las personas y las organizaciones. El acceso rápido a cualquier dato implica un ahorro en los costes y una mejora de la capacidad de gestionar la comunicación en los ámbitos internos. La información puede hacerse llegar al usuario de diferentes formas. Se habla de tecnologías *push* y *pull*. Así, eso implica una actitud pasiva (*push*) cuando la información se «empuja» hacia él, mientras que es activa cuando los interesados succionan (*pull*) la información del sistema. Y estos dos sistemas de distribución de la información son los que deben decidirse en una intranet, intentando que no se prime un elemento sobre el otro. Generalmente, existe un abuso del *push*, saturando a los usuarios con un exceso de información, algo que no implica mejor ni mayor información.

Sin embargo, no debe pensarse que la intranet es la solución para los males de la comunicación interna, sino que es una herramienta a su servicio. Uno de los aspectos más relevantes de las tecnologías de la comunicación es la mejora de los procesos comunicativos cualitativa y cuantitativamente; pero eso no implica una sustitución de elementos directivos y decisorios, que debe recaer en las personas facultadas para ello.

Su uso y aplicación se enmarcan en el conjunto de decisiones planificadas y ejecutadas según unos objetivos concretos y tomando en consideración que no siempre es la solución para problemas que atañen a otros ámbitos, tales como la necesidad de establecer canales de comunicación, la disponibilidad para compartir información, el convencimiento de que la comunicación es necesaria y positiva, entre otras razones. En este sentido, Ambegaonkar (1997: 7) señala que una intranet «no es una solución para todos y aplicable de la misma forma a todos los problemas de una organización». Hay que tener presente que el uso de las tecnologías en el ámbito organizativo debe ser un paso posterior a la certidumbre de que es necesario establecer una estrategia de comunicación.

La dirección debe poseer la certeza que la mejora de los canales de comunicación coadyuvan a un incremento de los procesos productivos y a una mejora del conjunto organizativo. Asimismo, no sólo es necesario disponer de la tecnología sino preparar a los públicos para su uso y fomentar la utilización y que eso sea explícito para el conjunto de personas, ya que de esta manera sí que se habrá efectuado una inversión y no meramente un gasto. Para LaBracke y Bluemner² el problema no es la implantación de las tecnologías sino el cambio en la cultura corporativa de las organizaciones.

1.12. Realidad virtual

Descriptivamente, la realidad virtual es una simulación por ordenador en la que se crea un mundo ficticiamente realista a través de diversos grafismos. En

2. LABRACKE, Kia K.; BLUEMNER, Erv (1997). «Uso de una intranet» en Ambegaonkar, Prakash *Kit de Recursos de Intranet*. Madrid: McGraw-Hill.

ese mundo el sujeto interactúa con el mundo irreal y éste responde a sus órdenes o requerimientos, ya sea de manera gestual, verbal, táctil, etc. Y esa es una de las principales características de la realidad virtual, como son la interacción, la inmersión y la inmediatez. En esta situación se podría definir la realidad virtual como

Interfaz que implica simulación en tiempo real e interacciones mediante múltiples canales sensoriales. Estos canales sensoriales son los del ser humano. La vista, el oído, el tacto, el olfato y el gusto [Burdea y Coiffet 1996, 24]

A pesar de que las aplicaciones lúdicas son las principales impulsoras de la realidad virtual, existe un campo amplio en el que también pueden tener un peso significativo. Y ese campo es el de la interacción entre usuario y organización, desde la perspectiva de recorridos virtuales. Una de las múltiples estrategias que se encuentran al alcance de las relaciones públicas son las jornadas de puertas abiertas que organizan instituciones que no son de acceso libre y directo. Aquí entran desde zonas militares, de peligrosidad, por el valor monetario que contiene o cualesquiera otras. Pero también se puede utilizar en aquellas instituciones en las que sus productos se consumen esencialmente a través de la vista. Son los ejemplos de los museos, en los que los usuarios participan pasivamente, en su mayoría, mediante la visión de los objetos. Y esa visión requiere una presencia física si se desea la interacción. El problema planteado tiene visos de solucionarse con la realidad virtual ya que va a permitir recorridos interactivos por el museo a distancia. Tal como señalan Burdea y Coiffet (1996, 313), el campo de las artes es un campo en el que la realidad virtual puede desempeñar un excelente papel, convirtiendo lo estático en dinámico.

En el ámbito organizacional, la aplicación de la realidad virtual conlleva una mejora de los sistemas de información, tal como señala Larijani (1994:156) «las técnicas de visualización, que clarifican toda la información multimedia recolectada, procesada y compartida por todos los cargos de una empresa, permiten al personal de todos los niveles tomar decisiones con más información». A su vez, con esa información se pueden establecer estrategias de soluciones ante problemas presentes y futuros y, por tanto, explorar las consecuencias corporativas sobre qué y cómo nos va a afectar (Larijani, 1994: 157). Una de las muchas aplicaciones en este aspecto son las situaciones de crisis en las que es posible establecer una catalogación de las posibles crisis y crear modelos de actuación según cada uno de los supuestos. Todo ello en aras a una actuación rápida y efectiva protocolizada mediante unas pautas a realizar y ensayada en modelos de actuación. Así, se pueden estudiar los factores que pueden afectar a la organización, estudiar los comportamientos que se pueden producir y establecer el mecanismo más pertinente para acometer la resolución a partir de los datos que aporta cada una de las diferentes situaciones de crisis.

Uno de los aspectos más relevantes de todo proyecto de relaciones públicas es la fase de planificación de los diferentes elementos materiales y humanos y su concreción en el tiempo según un criterio planificado. En este aspecto, exis-

ten proyectos que demandan tal cantidad de procesamiento de datos y actuaciones que exigen la necesidad de secuenciar estrictamente los pasos y establecer unos criterios estrictos de aplicación. En este aspecto, la realidad virtual no sólo puede ayudar a establecer pautas de actuación sino que es posible visualizar las fases del proyecto a partir de una trayectoria lineal:

Con las técnicas de realidad virtual de exhibición, el estado del proyecto es reflejado por el sistema en cualquier instante, en un modelo dinámico que puede funcionar y examinar el proyecto a velocidades diferentes y bajo circunstancias variables. La rápida generación de muchos puntos de vista desde el mismo conjunto básico de datos facilita la observación y el examen de ciclos intermedios. La capacidad de visualizar con claridad y establecer prioridades dentro de los datos sobre los que se basa un proyecto proporcionan al empresario un ahorro de dinero y tiempo. Las personas involucradas en los proyectos podrán entender la dinámica de las actividades mediante la observación de la dinámica del modelo. Todos los implicados conceden y proponen soluciones. Los cambios pueden ser propuestos y los ensayos para observar las consecuencias se pueden realizar antes de hacerlos efectivos (Larijani, 1994: 158-159).

Desde este punto de vista, la realidad virtual puede convertirse en una puerta de acceso a las organizaciones, que está permanentemente abierta y, a su vez, puede coadyuvar a la simulación de situaciones en la elaboración de proyectos de relaciones públicas.

La introducción de las tecnologías en las organizaciones ha conllevado una mejora de los procesos de producción y de gestión. A su vez, ha sido necesario realizar cuantitativa y cualitativamente numerosos cursos de formación entre los empleados. El proceso de introducción de nuevas herramientas de trabajo implica una serie de modificaciones que van a incidir, en un primer momento, en la necesidad de conocer las mejoras y, en segundo lugar, en unas actividades de comunicación para concienciar a los empleados de la necesidad de la formación continuada y en la explicación de las ventajas que ello va a conllevar.

De ahí que sea necesario establecer unas pautas a tener en consideración en el momento de introducir las tecnologías de la comunicación en una organización:

- Implementar los instrumentos de comunicación para preparar y educar a los empleados en la predisposición a participar en los cursos de formación. Con explicación de las ventajas que va a aportar la participación y los posibles inconvenientes.
- Adoptar una dinámica gradual en la que las personas se puedan ir adaptando al cambio.
- Pensar que es un proceso dinámico y permanente que no finaliza con la instalación del material, sino que posteriormente es imprescindible saber utilizarlo y eso exige formación.

- Apostar decididamente por la acción y sin ambivalencia, ya que los que deban utilizarla también adoptarán la misma posición.
- Estimular la participación de los empleados con sugerencias en la mejora de su utilización.
- Modular la introducción en los momentos más adecuados, entendiendo que existe mayor pertinencia en unas situaciones que en otras.
- Conocer las inquietudes del público interno ante la aplicación e introducción de las tecnologías; para ello es necesario averiguar su actitud ante esa decisión para poder realizar las actividades comunicativas pertinentes.

1.13. Videoconferencia

La posibilidad de conectar a dos o más personas que están separadas geográficamente supone un gran avance para las organizaciones, sobre todo si esa conexión supone un intercambio de información en vídeo y audio. Así, surgieron las videoconferencias como instrumento que permitía conectar visualmente a personas que estaban separadas por una distancia considerable.

Para Westphalen (1994: 97-100) este instrumento posee una serie de aportaciones positivas pero también elementos negativos:

Ventajas

- Simplicidad, al margen de cuestiones técnicas ya que los participantes pueden actuar como si se tratara de una reunión completamente presencial
- Rapidez al reunir con celeridad a personas separadas geográficamente y que trabaja en tiempo real, por lo que las decisiones se toman *in situ*
- Rentabilidad al suponer un ahorro en el coste tradicional que se asocia a estas reuniones y que implica desplazamiento, alojamiento, fatiga por el viaje, etc.
- Rigurosidad en la reunión debido a que los participantes deben plantear la reunión con puntualidad, concisión, orden de trabajo preciso, documentación preparada, respeto de turnos de palabra y, fundamental, necesidad de llegar a un acuerdo

Inconvenientes

- Flexibilidad en la modalidad de las reuniones que se establezcan debido a que la tecnología permite cualquier tipo de reunión ya sea de trabajo, para formación, enseñanza a distancia, resolución de crisis, etc.
- Frialdad en la comunicación al no poder disponer de la comunicación gestual, ni de la personal
- Límite numérico de las personas que participan
- Actividades constreñidas al orden del día por lo que puede aportar rigidez a la reunión

Cuadro 1. Porcentaje del grado de implantación de los canales de comunicación interna en España (Villafañe, 1998: 260)

	Muy avanzado	Poco avanzado	Implantado/ No avanza	Poco desarrollado	No existe
Correo electrónico	24,21	24,21	6,32	18,95	26,32
Boletín o revista de empresa	44,44	19,19	8,08	6,06	22,22
Vídeo corporativo	34,38	16,67	10,42	12,5	26,04
Tablones de anuncios	45,45	25,25	18,18	7,07	4,04
Teléfono de información	21,51	11,83	5,38	13,98	47,31
Buzón de sugerencias	13,54	12,5	10,42	19,79	43,75
Grupos de trabajo interdepartamentales	26,6	36,17	9,57	17,02	10,64
Reuniones con otras divisiones	23,4	45,74	11,7	15,96	3,19
Reuniones con subordinados	36,73	42,86	6,12	14,29	0
Reuniones con superiores	35,05	43,3	7,22	10,31	4,12
Programa global de comunicación interna	12,37	34,02	9,28	27,84	16,49
Media implantación	31,77	28,34	9,33	14,89	18,56

El uso de la videoconferencia supone un ahorro de tiempo, dinero y desplazamiento para la organización, ya que de lo contrario las reuniones implican desplazamiento de las personas con el consiguiente coste monetario, pero también el cansancio para las personas.

Otros instrumentos de comunicación externa basada en las tecnologías de la comunicación son los foros de discusión o las listas de distribución.

De todos esos instrumentos de comunicación interna, los más implantados son el tablón de anuncios y la revista de prensa (véase cuadro 1).

La comunicación interna se ha convertido en uno de los instrumentos esenciales que poseen las organizaciones para mejorar en su eficiencia y eficacia organizativa. Partiendo de la teoría de los sistemas, la comunicación es el elemento vertebrador en las organizaciones y a través de ella se puede establecer un contacto fluido entre las estructuras organizativas.

La comunicación interna no sólo se debe limitar a realizar actividades específicas de comunicación, sino que también su labor se debe extender a cualquier ámbito organizativo en el que sea necesario establecer algún tipo de estrategia de comunicación interna. A su vez, es uno de los mejores instrumentos para poder evitar conflictos internos si se actúa de manera preventiva.

2. Bibliografía

- ÁLVAREZ GARCÍA, A. (1995). *Html, CGI, JAVA, servidores...: Tecnología WWW*. Madrid: Anaya.
- AMBEGAONKAR, Prakash (1997). *Kit de Recursos de Intranet*. Madrid: McGraw-Hill.
- BURDEA, Grigore; COIFFET, Philippe (1996). *Tecnologías de la realidad virtual*. Barcelona: Paidós. [Título original *La réalité virtuelle*. París: Éditions Hermès, 1993].
- GONZALO MOLINA, P. (1989). *La comunicación interna en la empresa*. Tesis doctoral. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- HERNÁNDEZ SAMPIERI, R. (1991). «Medios de comunicación en las organizaciones». En: FERNÁNDEZ COLLADO, C. *La comunicación en las organizaciones*. México: Trillas, p. 245-274.
- JEFFERS, D. W.; BATEMAN, D. N. (1980). «Redefining the role of the company magazine». *Public Relations Review*, 6 (2): 11-29.
- LARIJANI, L. C. (1994). *Realidad Virtual*. Madrid: McGraw-Hill.
- PAVLIK, J. V.; NWOSU, L. E.; ETTTEL-GONZALES, D. (1982). «Why employees read comday news letters». *Public Relations Review*, 8 (3): 23-33.
- PIÑUEL RAIGADA, J. L. (1997). *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*. Madrid: Síntesis, .
- POZO LITE, Marisa del (1997). *Cultura empresarial y comunicación interna. Su influencia en la gestión estratégica*. Madrid: Fragua.
- SURLIN S. H.; WALKER, B. (1975). «Employee evaluations of handling of news by a corporate newspaper». *Journalism Quarterly*, 52 (1): 99-105.
- VILLAFANE, J. (1998). *Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid: Pirámide.
- WESTPHALEN, M. H. (1994). *Le communicator. Guide opérationnel pour la communication d'entreprise*. París: Dunod.

Antonio Castillo, es doctor en Publicidad y Relaciones Públicas y profesor titular en la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la Universidad de Málaga. Vicepresidente de la Asociación de Investigadores en Relaciones Públicas (AIRP). Coordinador del programa de doctorado Comunicación Organizacional del Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad de la Universidad de Málaga.
