

UNIVERSIDAD DE CHILE.
ESCUELA DE PERIODISMO.

MEMORIA PARA OPTAR AL
TITULO DE PERIODISTA.

"LA REVISTA, COMO MEDIO DE COMUNICACION ENTRE
LA INSTITUCION Y SU PUBLICO INTERNO.



Alumno: Roberto Andrés Aguirre Urrutia.
Profesora Guía: Leda Berardi Prudi.

INDICE.

Tema	Página.
Introducción.....	2.
La Comunicación Institucional.....	4.
Cultura Organizacional, Administración de Recursos Simbólicos y Comunicación.....	9.
Análisis del Comportamiento Comunicativo para inferir la Cultura Organizacional.....	16.
Nuestro Entorno.....	25.
Información y Comunicación.....	29.
Propósito de las Publicaciones Institucionales Internas.....	44.
Elementos Fundamentales de Toda Revista Institucional Interna.....	50.
Conclusión.....	53.
Bibliografía.....	60.

INTRODUCCION

Hoy existe una clara conciencia que la búsqueda de la excelencia en la empresa no es posible sin contar con una adecuada estrategia comunicacional.

Parte importante de esta estrategia es la Revista Institucional dirigida al público interno de la organización. Esta debe cumplir objetivos claramente preestablecidos, como lo son: la cohesión y la identificación del grupo receptor con la institución.

En la presente Memoria, para optar al título de Periodista, describiré brevemente el porqué de la necesidad de contar con una estrategia de comunicaciones, consideraciones para definir esta estrategia, cómo la Revista Institucional Interna se inserta en ella y los principales elementos a tener en consideración para confeccionar este tipo de medio.

Este tema lo he escogido por ser un interesante campo tanto profesional como de estudio; para las personas que buscamos nuestro desarrollo intelectual y laboral en las comunicaciones.

LA REVISTA, COMO MEDIO DE COMUNICACION ENTRE LA INSTITUCION Y SU
PUBLICO INTERNO.

LA COMUNICACION INSTITUCIONAL.

La empresa, estos últimos años, ha tomado la palabra, se ha erigido en animadora y ha cambiado de legitimidad: de status de empresa-productora, se ha convertido también en empresa-emisora. Se presenta desde ahora como un lugar abierto al exterior al que internela, y se propone ser un lugar de vida para el individuo quien, por su parte, busca en ella una expansión personal. Pero sobre todo pasa a ser una ENTIDAD que merece una IDENTIDAD.

En esta toma de conciencia, esta nueva dimensión es la que transforma la empresa en Institución: mientras la empresa organiza la producción, la Institución está orientada hacia una vocación cuyo testimonio es la producción.

La empresa se presenta hoy como el sujeto que concibe una idea, cuya materialización es la producción; diciendo en nombre de qué se produce, qué objetivo la guía, qué valores la animan, busca simultáneamente comunicar y producir mejor.

Como hecho novedoso, la empresa considera necesario tener una identidad y una palabra: Jacques Rigaut (presidente de ADMICAL) destacaba, hace unos cuantos años, que el derecho francés no había reconocido jurídicamente las colectividades hasta alrededor de un siglo después de la Declaración de los Derechos del Hombre y del Ciudadano. La noción de "identidad colectiva" está poco anclada en el espíritu de los occidentales: evoca una abstracción, mientras que la identidad individual, encarnada en la persona física, es rápidamente accesible a la percepción.

En Japón, por el contrario, la conciencia de empresa como identidad colectiva está asumida desde hace mucho tiempo. Los japoneses consideran, que cuanto más antigua es una empresa mayores garantías ofrece de la calidad de sus productos. El hecho de que la duración de la vida de la empresa en Japón es signo tangible de su éxito ha dado origen a la estrecha relación que existe entre la comunicación de los productos y la de la empresa, y explica notablemente el desarrollo de esta.

En Europa, por el contrario, las empresas han permanecido durante mucho tiempo mudas.

En efecto, la única legitimidad de la empresa fue fabricar productos. Este fue el caso durante el período de penuria que siguió

a la Segunda Guerra Mundial y esta etapa productivista fue en sí misma legítima.

Posteriormente, en los años de crecimiento, la empresa justificó su legitimidad por su capacidad de responder a un mercado de masas y de innovar. Poco a poco, el impulso del "marketing" y la diferenciación por medio de las marcas provocaron el paso de una lógica de producción a una lógica de consumo. Las empresas continuaron alabando sus productos, pero con un discurso centrado en el "beneficio consumidor". Acerca de ellas mismas, sin embargo, siguieron silenciosas.

SURGIMIENTO DE LA COMUNICACION INSTITUCIONAL.

La comunicación institucional apareció con un discurso novedoso, no directamente destinado a vender un producto. Son numerosas las definiciones que se han dado del término, pero más allá de su diversidad, tienen en común el hecho de dar una descripción oponiéndola a la de comunicación publicitaria de los productos y de las marcas.

Algunas de las definiciones sobre comunicación institucional son (Berniays, 1991):

1.- Campañas de comunicación social, campañas colectivas, campañas para servicios públicos o municipios, pero también, para

empresas. La comunicación que no persigue vender productos, sino más bien modificar un comportamiento, una actitud o conseguir adhesiones a una idea.

2.- Discursos que se alejaban de los formatos publicitarios, de los marcos o pantallas en los cuales la publicidad ha estado siempre duramente encerrada: los videos de empresa, el patrocinio..., todo aquello que quedaba fuera de los medios de comunicación de masas.

3.- La comunicación que no entraba en las prerrogativas o en los presupuestos de los departamentos de publicidad. Es el caso de las relaciones exteriores y las relaciones con la prensa, a menudo asimiladas a la comunicación institucional porque dependían del entorno de la presidencia y no de los departamentos de publicidad.

Mientras que antes se tendía a definir la comunicación institucional a través del mensaje, es decir, el OBJETO del discurso, a partir de ahora se presta una mayor atención al emisor, es decir, al SUJETO del discurso que es la Institución.

La principal novedad proviene de la emergencia de este nuevo emisor que caracteriza una nueva función de la empresa, destinada a elaborar el conjunto de los discursos de la institución.

La empresa es vista hoy no sólo como persona moral y

sujeto pensante de su producción, sino también como colectividad consciente que se dirige a su entorno.

Desde entonces, el objetivo de la comunicación institucional es dar a conocer esta voluntad de la empresa y suscitar la adhesión a su proyecto: consigue así asegurar a la empresa una unidad y una perdurabilidad, más allá de la pura y simple promoción de sus productos y marcas.

Para resumir, la Empresa se presenta como un "productor" en el mercado de productos y como "la inspiradora de un proyecto" en el mercado de la comunicación. En el primero produce; en el segundo, proclama la idea y la ética que han presidido el nacimiento de esta producción y que guiarán su destino. Recuerda así que ha salido de una inspiración primera la cual ha orientado las decisiones de producción y de comercialización y transformado los productos en un sueño concreto.

La misión de la Institución es expresar esta inspiración y ayudar así a la empresa a conservar una coherencia estratégica en sus decisiones. Sin brújula, sin objetivos formalizados, la empresa se arriesga a perder de vista su finalidad.

CULTURA ORGANIZACIONAL, ADMINISTRACION DE RECURSOS SIMBOLICOS Y COMUNICACION.

Hasta antes de 1980, eran pocos los autores que se ocupaban de la cultura organizacional, y sus referencias acerca de ella eran imprecisas y escasas. De alguna manera intuían que se encontraban frente a algo importante, aunque no conocían sus verdaderos alcances porque hacía falta una definición del concepto que permitiera acercarse a él para clarificarlo. Esta aproximación se logró durante los primeros años de la década de los ochenta cuando aparecieron libros como: "La Teoría Z", de William Ouchi, "El secreto de la técnica empresarial japonesa", de Richard T. Pascale y Anthony Athos; "En búsqueda de la excelencia", de Thomas Peters y Robert H. Waterman, y "Culturas Corporativas", de Terrence E. Deal y Alan A. Kennedy. Todos ellos tuvieron una extraordinaria acogida por parte del público, e hicieron común en la jerga administrativa palabras como "valores", "creencias", "principios", "sanciones básicas", "objetivos de orden superior" y otras que inmediatamente se ligaron al término de "cultura organizacional" o "cultura corporativa".

El interés por estudiar la cultura se remonta al siglo pasado, y el mérito le corresponde a la antropología. En 1871, Sir Edward B. Taylor define por primera vez la cultura como "todo ese complejo que incluye el conocimiento, las creencias, el arte, la

moral, el derecho, las costumbres y cualesquiera otras capacidades adquiridas por el hombre en cuanto miembro de una sociedad" (Bock 1977:31). A partir de entonces se han generado cientos de definiciones acerca de este concepto.

La definición de cultura, en esta memoria, será: "Cultura es un conjunto de valores y creencias comúnmente aceptados, consciente o inconscientemente, por los miembros de un sistema cultural". (Bock, op. cit.).

En esta definición se habla de un sistema cultural, no de un grupo o de una sociedad. Un sistema cultural es aquel que está integrado por el conjunto de valores y creencias que comparten las personas que pertenecen a él, y por las múltiples formas en que se manifiestan dichos valores y creencias.

Las creencias son todas aquellas proposiciones o ideas reconocidas como verdaderas por los miembros de un sistema cultural, independientemente de su validez objetiva. Es, en otras palabras, lo que las personas que integran un sistema cultural aceptan como cierto. Se mueven entonces en un plano racional y abarcan concepciones de todo tipo (acerca del hombre, del mundo, de la divinidad, del trabajo, de la mejor manera de hacer las cosas, etc.). Evidentemente

no siempre existirá una absoluta uniformidad en las creencias, sobretodo si hablamos de sociedades complejas, aunque sí hay ideas que son compartidas por la mayoría de sus miembros, y serán ellas las que dominen su cultura y le den su sello distintivo.

Los valores, por su parte, son ideales que comparten y aceptan, explícita o implícitamente, los integrantes de un sistema cultural, y que, por consiguiente, influyen en su comportamiento. Se refieren a las pautas deseables de conducta individual y colectiva, y proporcionan parámetros que determinan qué conductas deben ser premiadas y cuáles castigadas. A diferencia de las creencias, los valores se mueven y se manifiestan en el plano subjetivo. Las creencias se aceptan racionalmente; con los valores se produce una identificación emocional.

La importancia que reviste la cultura para una organización está fuera de toda duda. En primer lugar, no existe una organización sin cultura; esta puede ser fuerte o débil, manifiesta o encubierta, más o menos compartida y asumida, adecuada o inadecuada para el logro de la eficiencia y de la productividad organizacional, pero el hecho es que siempre está ahí. Como afirma Pasquale Gagliardi (1984: 22), "la cultura distingue a una organización de otra y orienta sus decisiones" lo que quiere decir que le confiere su IDENTIDAD (aquello que la hace ser lo que es) y define su propio estilo de hacer frente

a los problemas derivados de su funcionamiento y de su adaptación externa.

Deal y Kennedy (op. cit.), apuntan en el mismo sentido al sostener que "bien sea vigoroso o débil, la cultura ejerce una poderosa influencia en toda la organización; afecta prácticamente a todo, desde quién recibe un ascenso y qué decisiones se toman, hasta la forma en que se visten los empleados y qué deportes practican. Debido a este impacto, creemos que la cultura produce igualmente un efecto importante en el éxito de los negocios".

Existen varios campos a los que pueden referirse los valores organizacionales. Para Pascale y Athos (op. cit.), son seis los más relevantes: la compañía como entidad ("se trata de los casos en que se pone el énfasis en la institución como entidad en la que uno vive, con la que uno se identifica y a la que pertenece, y que merece la admiración y la aprobación de los empleados, así como de la sociedad"); los mercados exteriores de la compañía ("aquí, el acento recae en el valor de los productos o servicios de la compañía para la humanidad, y en los factores importantes para la preservación de ese valor, como puede ser la calidad, la puntualidad en la entrega, el buen servicio y la atención de las necesidades del consumidor"); las operaciones internas de la compañía ("aquí, la atención se centra en los aspectos como el rendimiento, los costos, la productividad,

la inventiva y la habilidad para resolver problemas y satisfacer al cliente"); el personal de la compañía ("se presta atención a las necesidades de los grupos de personas con referencia a la función productiva, así como a las del empleado individual como ser humano valioso, situado en un ámbito más amplio"); las relaciones de la compañía con la sociedad y el Estado ("se hace honor, explícitamente, a los valores, expectativas y exigencias legales de la comunidad donde la empresa está inmersa"), y las relaciones de la compañía con la cultura en la que opera (aquí, se honran las creencias fundamentales de la cultura acerca de lo que es bueno, creencias que en nuestro caso derivan de la tradición judeocristiana e incluyen nociones como la honradez y la justicia").

Cada organización valorará de distinta manera las categorías referidas, y hará énfasis en alguna(s) de ellas, lo que definirá su cultura.

Los valores y creencias organizacionales se manifiestan de muchas maneras. A continuación señalaré (Rodríguez 1991: 113-114), en el marco de la organización, las manifestaciones conceptual-simbólicas, las conductuales, las estructurales y las materiales.

a.- Conceptual-Simbólica: incluyen la filosofía organizacional (su misión, sus estrategias básicas, sus objetivos, sus prioridades, sus programas), su aparato simbólico y su mitología.

b.- Conductuales: comprenden el lenguaje, el comportamiento no verbal, el ritual y las diferentes formas de interacción que se dan dentro de la organización.

c.- Estructurales: están integradas por las políticas y procedimientos, normas, el sistema de status interno y la estructura del poder (liderazgo formal e informal) que rigen en la organización.

d.- Materiales: incluyen la tecnología, las instalaciones, el mobiliario y el equipo con que cuenta la organización.

Como puede apreciarse, todo lo que hace la organización está relacionado con su cultura. Por esta razón, las manifestaciones culturales son a la vez categorías de análisis a través de las cuales se puede llevar a cabo un diagnóstico cultural.

CULTURA ORGANIZACIONAL Y COMUNICACION.

La cultura de la organización y las pautas de comunicación que se establecen entre sus miembros están estrechamente unidas. La primera va a afectar a las segundas y determinará, en muchos casos, su frecuencia, su grado de formalidad y su dirección.

El hecho de que los mensajes fluyan libremente en todas direcciones o que se den principalmente en algunas de ellas; que

la comunicación formal tenga un alto grado de credibilidad o más bien sean los rumores los que acaparen la atención del personal; que la comunicación sea abierta, franca, informal, o rígida y protocolaria; que se emplee un lenguaje directo o que se recurra a eufemismos; que se digan las cosas tal como son o se oculte o distorsione la información; que se busque o no retroalimentación, va a derivarse de los valores y creencias organizacionales. Más aún, estos van a definir lo que podría llamarse el "estilo" comunicativo de la organización, y que la caracterizará como una cultura de "contexto alto" o de "contexto bajo".

Edward Hall (1978:85), afirma que "una comunicación o un mensaje de contexto alto es aquél en que la mayor parte de la información está en el contexto físico, o bien, interiorizada en las personas, mientras que hay muy poca en la parte codificada, explícita y transmitida del mensaje. Una comunicación de contexto bajo es exactamente lo contrario, es decir, la gran masa de información se vuelca en el código explícito".

ANALISIS DEL COMPORTAMIENTO COMUNICATIVO PARA INFERIR LA CULTURA ORGANIZACIONAL.

Aquí lo importante es conocer la manera como se comunican los miembros de la organización. Recordemos que en ella se incluye el lenguaje, el comportamiento no verbal, el ritual y las formas de interacción entre las personas.

En este contexto, entendemos el discurso como las palabras, expresiones, modismos, giros, etc., que utilizan los miembros de una organización para comunicarse verbalmente, ya sea en forma oral o escrita. Cada organización tiene una manera particular no sólo de hacer las cosas, sino también de decir las.

En cuanto al comportamiento no verbal, su observación puede ser una de las más ricas fuentes de conocimiento de la cultura organizacional. Esto se debe a que este tipo de comportamiento, basado en el uso del espacio por parte de las personas interactuantes, en los movimientos del cuerpo, en las posturas, en la conducta táctil, en las expresiones de la cara, en el aspecto exterior y en los aspectos no lingüísticos del discurso, responde a pautas generalmente inconscientes, pero al mismo tiempo es rico en significados, por lo que puede ayudar a descubrir lo que Hall llama "cultura oculta".

El ritual está muy relacionado con el comportamiento no verbal; si bien su valor simbólico es muy superior porque proporciona un sentimiento de identidad y unión entre los miembros de la organización, es también un comportamiento (básicamente no verbal), pero su función es de carácter ceremonial, casi litúrgico.

Por último, las formas de interacción se refieren a las reglas implícitas que ofrecen la clave comunicativa en cada situación de interrelación. Una situación social es la intersección de un período de tiempo social con una zona del espacio social y con los roles específicos que los miembros de un grupo esperan que se desempeñen en ese escenario. Para el antropólogo Philip K. Bock (1977:252), "cada situación social abarca expectativas compartidas sobre quién debe hacer algo y dónde y cuándo debe hacerlo (...). Al observar un comportamiento en nuestra propia cultura o en una extraña, debemos conocer (o aprender) las categorías del espacio, tiempo y papel, para entender lo que ocurre. Si este análisis es correcto, entonces la situación social es una unidad de descripción válida para el etnógrafo que desee establecer las reglas culturales que rigen el comportamiento de algún grupo".

La cultura organizacional determina las pautas de comunicación del sistema y, por consecuencia, éstas nos pueden acercar a la primera cuando se analiza con detenimiento. No es difícil descubrir que el comunicador tiene en este terreno una importante función.

ADMINISTRACION DE RECURSOS SIMBOLICOS.

Para definir la Administración de Recursos Simbólicos, de aquí en adelante A.R.S., previamente se requiere analizar tres conceptos: símbolo, recursos simbólicos y administración de esos recursos.

El símbolo hay dos maneras de concebirlo: la tradicional y la moderna. La primera está referida a formas no literales de representación, a usos del lenguaje y otros medios de comunicación que persiguen la sugestión o la intuición. La segunda, lo asocia a una representación directa y literal, y le confiere una función meramente indicativa, confundiéndolo con el signo (en su sentido más amplio y general).

El uso que daremos a la palabra "símbolo" corresponde al enfoque tradicional, que lo relaciona con una forma de comunicación intuitiva, emotiva y expresada, más que racional, conceptual y lógica. Está más cerca de la imagen que de la idea, de lo sensible que de lo intelectual. Toca las fibras inconscientes del hombre, remueve sus estratos míticos, evoca imágenes primordiales, hace aparecer un sentimiento de identidad y unión con el grupo que lo comparte, facilita la comunicación y representa los valores colectivos con más fuerza y precisión que las palabras estructuradas en un discurso lógico.

Aplicado a la organización, puede decirse que son símbolos (Rodríguez op. cit.) todos los objetos, frases, palabras, animales, colores, figuras, personajes, rituales, relaciones espaciales, que reflejan el "sustrato inconsciente" de la misma, y que representa los valores y principios más arraigados.

Otro concepto muy ligado al símbolo es el "Mito". Referido al ámbito organizacional, serían aquellas interpretaciones simbólicas del origen y desarrollo de la organización, que conforman una especie de "historia sagrada".

Cualquier organización tiene, entonces, sus propios símbolos mitos y ritos; descubrirlos y aprovecharlos es fundamental para crear, reforzar o modificar su cultura. Muchos de estos símbolos no son exclusivos de la organización, sino que conforman parte del "aparato simbólico" universal, regional, local o social. Sin embargo, la penetran se enraizan en ella e influyen notablemente en su filosofía y comportamiento. Otros, por el contrario, se generan en ella misma derivan de su propia historia y de sus características.

En conjunto, tanto la simbología asimilada como la propia, integran los recursos simbólicos de la organización. Per Olof Berg, experto en cultura organizacional de la Universidad de Lund, Suecia,

los define como los "símbolos, metáforas, imágenes, conceptos, etc., que en forma condensada representan los complejos fenómenos organizacionales, y que pueden ser desarrollados y utilizados en la estrategia de acción corporativa". Habla de tres géneros de recursos simbólicos: históricos, políticos y ceremoniales.

Dentro de los primeros se incluirían la historia de la organización, sus mitos, sus gestas, sus incidentes críticos, y todo aquello que constituye su historia "oficial".

El segundo grupo de recursos simbólicos, los políticos está formado por los valores, normas, estándares, creencias, etc., es decir, por lo que la gente de la organización y la organización misma consideran bueno y deseable, porque ha demostrado su efectividad en la solución de los problemas y en la implementación de acciones exitosas. Aunque muchas veces estos recursos no son simbólicos en sí, ya que se formulan en términos racionales y precisos, sí se puede manejar estos simbólicamente a través de palabras, frases, slogan, figuras y otros medios que impactan a nivel emotivo y, más que describir, sugieren y evocan.

Por último, los recursos ceremoniales incluyen las diferentes clases de ritual, fechas y eventos significativos para la organización, tales como aniversarios, apertura de plantas, inauguración de equipos tecnológicos y, en general, acciones que refuercen el sentido comunitario y fomenten la integración. Entran también en este género

los "ritos de paso", es decir, los rituales que se realizan para "Iniciar" a los nuevos miembros, o bien para manifestar el tránsito de una situación a otra (por ejemplo, un ascenso, o un cambio de funciones).

Se pueden aumentar a esta lista recursos como el manejo del color, el logotipo, la disposición espacial, la decoración, etc. Ahora bien, ¿en qué consiste la administración de estos recursos? Glagiardi (op. cit.), basado en Pfeffer, concibe a la A.R.S. como "modelos de conducta gerencial que ven a la administración como una acción simbólica, y propone el uso sistemático de modelos y conductas orientadas a la creación y el mantenimiento de los paradigmas organizacionales". La A.R.S. no se limita al comportamiento simbólico de los gerentes, aunque este aspecto es muy importantes. Incluye también el adecuado manejo de los medios de comunicación con los que cuenta la organización para dirigirse a sus públicos internos y externos.

El objetivo de la A.R.S. es, entonces, crear, reforzar o crear los valores organizacionales, de modo que el personal los conozca, los acepte, los asuma y oriente su conducta hacia su aplicación dentro del ámbito laboral. Para ello, la A.P.S. recurre al manejo de los símbolos, mitos y ritos que representan estos valores.

LA A.R.S. COMO UNA ESTRATEGIA DE COMUNICACION.

Una vez precisado el concepto de A.R.S., se abordará el tema de su aplicación en la organización. Primero, es necesario saber quiénes pueden fungir como administradores de los recursos simbólicos, y luego cómo pueden hacerlo.

La persona que tiene la principal responsabilidad de la A.R.S., es el Director General de la organización. Nadie mejor que él, sabe que valores deben guiar las acciones organizacionales, hacia donde deben encaminarse los esfuerzos, qué metas hay que perseguir, qué objetivos se tienen que alcanzar y a qué plazo, y que imagen desea para su organización, tanto al interior como al exterior. Por tanto, él debe fomentar, apoyar y dirigir las estrategias de comunicación mediante las cuales se difundirán los valores deseados en vías a su interiorización, por parte de los miembros del sistema, y a su conocimiento entre las personas y entidades ajenas a la organización. Para llevar a cabo esta tarea, requiere de la asesoría por parte de especialistas, los cuales pueden ser consultores externos, internos, o una combinación de ambos.

Los recursos con que deben contar estos especialistas son:

a.- Dominio de los principios y herramientas del diagnóstico cultural.

b.- Conocimiento acerca de la simbología en general.

c.- Conocimiento amplio y profundo de la cultura, de su organización y de los símbolos, mitos y ritos que la expresan.

d.- Comprensión de las relaciones entre esa cultura y los objetivos y características de la organización.

e.- Comprensión de las relaciones entre la cultura de la organización y la cultura de la sociedad en la que se inserta.

f.- Comprensión de la dinámica de la cultura y conocimiento de los medios y símbolos a través de los cuales puede acelerarse, frenarse o modificarse su curso.

g.- Capacidad para comprender y aplicar los principios básicos de la A.R.S.

La A.R.S. puede implantarse con más facilidad en organizaciones que tienen una cultura fuerte, esto es, un conjunto de valores y creencias comunes que guían sus actividades, y un sólido cuerpo

simbólico que expresa, actualiza y mantiene vivos esos valores.

NUESTRO ENTORNO.

Vivimos en el siglo de las comunicaciones, en que la ciencia y la tecnología han desarrollado instrumentos de insospechado alcance e impacto.

Las posibilidades de transmisión instantánea de los medios electrónicos (incluido el teléfono), así como de los satélites artificiales, hacen que cualquier país o evento en el mundo se encuentre, funcionalmente hablando, mucho más cerca que la esquina de la calle en que vivimos.

En cierto sentido, se puede decir que la comunicación social ha descompensado la comunicación interpersonal. Ante este hecho, sin precedencia en la historia del hombre, se han multiplicado las formas de comunicación en micro o macrogrupos, como una forma indispensable de compensación.

Aquí, el hombre se fragmenta, por así decirlo, según sus intereses, aficiones deportivas, hábitos de consumo, creencias religiosas, necesidades culturales, rol social, tipo de vivienda, especialidad laboral, etc.

Ya no interesa el hombre como ente integral e integrado, sino su partícula imantable común o los grupos en los que deviene

en el curso de su existencia. Así, en un panorama humano fragmentado a imagen y semejanza de sus medios de producción (la división del trabajo y la consecuente especialización del trabajador) y de sus medios de comunicación (un periódico lleno de noticias que nada tienen que ver entre sí; una barra de programación en la que se sucede una telenovela tras otra, un programa cómico, un noticiero, un teleteatro y muchos comerciales), como consecuencia de la creciente competencia y la anomia (o debilitamiento de los lazos sociales), el hombre actual experimenta una sensación de soledad, de absurdo existencial, y constata, momento a momento, que su vigilia supone una creciente estimulación para que su voluntad y su conciencia, se sumen a los otros hombres igualmente fragmentados, pero con intereses y actividades afines. Como es de suponerse, todo esto implica una ruptura en el equilibrio ecológico hombre-entorno.

Para ubicar este fenómeno en su justa dimensión, recordemos que los sentidos son vías de información mediante las que se posibilita al hombre la conciencia de sí, de lo otro y de los otros, a través de una estimulación mayor o menor, dependiendo de las circunstancias.

Así, nos encontramos en la encrucijada que algunos denominan "la civilización del llamada" en la que los dos mensajes básicos tienden a ser "¡Atiéndeme!", "siéntete inseguro si no me haces caso". Junto con el sucedáneo de la comunicación en micro o macrogrupos para malsustituir, lo que nos aporta la comunicación interpersonal, el hombre moderno ha tenido que ponerse a resguardo. De este modo ha fortalecido sus mecanismos de defensa, para que ingrese sólo una

parte del caudal estimulante del entorno.

En este contexto se desenvuelve la comunicación organizacional moderna; es entonces cuando surgen dos interrogantes:

a.- ¿Cómo lograr que un grupo de personas fragmentadas consigan crear elementos de identificación entre sí y con la razón social que los contrata?

b.- ¿Cómo lograr que los mensajes y comunicaciones que la empresa genere sean considerados por sus trabajadores dentro de las categorías de "lo pertinente"?

Las respuestas a las preguntas planteadas son innumerables; a veces más, a veces menos acertadas.

Al respecto se puede decir, por una parte, que los procesos de socialización y comunicación que vive la persona recién contratada se orientan a hacerle participe, del modo más efectivo y rápido posible, de la cultura institucional que singulariza al grupo laboral al que acaba de ingresar.

Por otra parte, se hace evidente que los responsables de la "conducción" de estos procesos deberían tener muy claras la

razón de ser y las finalidades de todo ello.

En la intrincada lucha por volver pertinentes los mensajes para sus destinatarios, la comunicación organizacional y la comunicación social destacan, cada vez más, que LO IMPORTANTE NO ES EN SI LO QUE MERECE SER DICHO, SINO COMO SE DICE.

INFORMACION Y COMUNICACION.

En su obra "Tratado de semiótica general" y en "El Signo", principalmente, Umberto Eco deslinda dos universos con los que el proceso de comunicación humana sostiene fuertes vínculos, y en ausencia de los cuales sería prácticamente imposible su existencia:

a.- El universo de las señales, y

b.- El universo de los sentidos.

En el primero, nos enfrentamos a algo que se asemeja mucho a la realidad referencial. El universo de la señal es el del proceso en sí, el del intercambio informativo desposeído de conciencia, intencionalidad y significado.

Ingresar al mundo de los sentidos, por contrapartida, implica trascender el de las señales, para conferirle a la materia prima (información) una intencionalidad, un uso, una función y un significado. Por ello, mientras el mensaje codificado por el emisor no alcanza un destinatario que decodifique el mensaje (esto es, que le confiera un sentido, que lo signifique), el mensaje es mera información. Una vez significado, es comunicación.

Es así como la presencia de tres procesos básicos: percep-

ción, intencionalidad y significado, ayudan al hombre a trascender la esfera de la señal, permitiéndole ingresar a la dimensión del sentido.

EL PROCESO DE LA COMUNICACION.

"La teoría de la comunicación refleja un concepto de proceso. Un teórico de la comunicación rechaza la posibilidad de que la naturaleza esté constituida por acontecimientos o componentes que puedan ser separados de cualquier otro hecho o componente. Sostiene que no es posible hablar ni del principio ni del fin de la comunicación, o decir que una idea determinada proviene de un fuente específica; que la comunicación se produce de una sola manera. La base que constituye el concepto de proceso es la idea de que la estructura de la realidad física no puede ser descubierta por el hombre, debe ser creada por éste. Al construir la realidad, el teórico elige la forma en que habrá de organizar sus percepciones". (Berlo 1975:52).

En los conceptos de Berlo queda asentado que ese fenómeno inextricable y cotidiano que es la comunicación, sin ser nunca idéntico cada vez que se produce (en su calidad de proceso), contiene elementos comunes, cuya constante aparición nos permite ubicarlos como la columna vertebral del fenómeno.

En la línea de Berlo, ubicamos como componentes constantes del proceso los siguientes elementos:

- * La fuente de la comunicación.
- * El decodificador o emisor del mensaje.
- * El mensaje o lo que se comunica.
- * El canal o la vía por la cual se envía el mensaje para que llegue a su destinatario previsto.
- * El decodificador.
- * El receptor o destinatario de la comunicación.

Gerald M. Goldhaber (1977), en su libro Comunicación Organizacional, considera necesario añadir, en esta particular área de la comunicación, los conceptos de:

- * Redes.
- * Interdependencia.

Como es de esperarse, hay algunos elementos de singular importancia que actúan decisivamente sobre los anteriores enunciados. En este caso se encontraría la existencia de un marco de referencia común entre el emisor y el destinatario; la participación de un código común; la presencia de empatía, entropía y suficientes bandas de redundancia en el mensaje emitido, para que los significados evocados

a partir del mismo, resulten comprensibles.

Ahora bien, las condiciones que transforman un hecho informativo en un proceso comunicativo, son:

- a.- Percepción, por parte del emisor, de un posible receptor de su mensaje.
- b.- Que el mensaje codificado por el emisor contenga la intencionalidad del mismo.
- c.- Que el mensaje codificado por el emisor, tras haber percibido un posible receptor de su mensaje y una vez que los ha cargado de su intencionalidad, sea interpretado y significado.

EL EMISOR.

Por ser la comunicación un proceso eminentemente dinámico, con fines de representación y esquematización, señalamos como un punto de partida de cada comunicación al emisor, agente gracias al cual cada información codificada es transmitida, "saturada", de una intencionalidad y, en primera instancia, significada.

En los casos en que un emisor, o un grupo de ellos, habitualmente se dirige a un público más o menos numeroso, la responsabilidad y la potencia de sugestión al alcance de éste, le conceden normal-

mente preeminencia y jerarquía informal en su área de afectación. El emisor elige el canal y la forma final del mensaje; acude a las fuentes que considera convenientes para brindar mayor o menor confiabilidad a lo que sugiere, refuerza o intenta modificar o informar.

En la mayoría de los casos, será la pieza clave en estrategias de difusión y campañas. Es el enlace formal y la caracterización típica de redes y flujos en el seno de la información. En el emisor se apoya y fundamenta la génesis del proceso comunicativo.

MENSAJES.

Según lo expuesto hasta ahora, es posible afirmar que los mensajes derivan de la información ya significada y de la intencionalidad del emisor al conformarlos. Por tanto, el mensaje parte de la información significada por emisor y/o destinatario, y gira en torno a personas, objetos y acontecimientos producidos durante la interacción humana o que afecta a ésta.

Según Goldhaber (op. cit.), un aspecto fundamental en el estudio de la comunicación organizacional lo constituye "el flujo de mensajes en el seno de la corporación. Los mensajes de la organización pueden ser examinados según varias taxonomías: modalidad del lenguaje, supuestos receptores, métodos de difusión y propósito de

de flujo. La modalidad del lenguaje diferencia los mensajes verbales y no verbales. Entre los primeros dentro de la organizaciones, tenemos, por ejemplo, cartas, conferencias, conversaciones. Los mensajes no verbales no son hablados ni escritos, por ejemplo: el lenguaje corporal (movimiento de los ojos, gestos, etc.), los mensajes internos se constituyen por: memoranda, boletines, reuniones, etc. Entre los externos hay campañas de publicidad, relaciones públicas, ventas, tareas cívicas e infinidad de eventos más. El método de difusión identifica principalmente cómo se difunden los mensajes en el seno de la organización. La mayoría de los métodos de difusión de las comunicaciones en una organización se pueden dividir en dos categorías generales: aquellos que utilizan métodos "software" en su difusión, y lo que utilizan métodos "hardware". Los últimos dependen de alguna fuerza eléctrica o mecánica para funcionar; los primeros de la capacidad y de la habilidad individual (particularmente, pensar, escribir, hablar y escuchar) para comunicarse con otro.

Ahora bien, si los contenidos informativos significativos, tienen una importancia capital en el ámbito de la comunicación organizacional, es prácticamente imposible concebir, la dinámica que generan si no es por el concurso de REDES (formales e informales) que, de alguna manera, posibilitan la vinculación entre emisor y los destinatarios intencionales de aquél.

Inicialmente los contactos vienen circunscritos, por

lo que el organigrama prescribe. Sin embargo, la mayoría de las veces, las relaciones gestadas informalmente en la organización participan con más periodicidad que la estructura oficial en las comunicaciones establecidas entre los componentes de la organización.

REDES.

Si partimos de la base de que toda organización está compuesta por individuos, y que estos, en su seno, asumen distintos roles (por función, jerarquías, áreas de responsabilidad, etc.), el flujo informativo entre ellos sigue una ruta conocida como red comunicacional (la misma que existe desde el momento en que dos personas se involucran, hasta la red que comprende a toda la organización).

En principio, cuanto más fácil resulte activar una red establecida o informal, se tenderá a una eficacia comunicativa mayor, toda vez que las posibilidades de retroalimentación se incrementen proporcionalmente. Esta observación no soslaya posibles riesgos, como: el hecho de que aún cuando los integrantes del grupo sean tan "fácilmente comunicativos", pueda producirse un debilitamiento de normas, esto es, que lo considerado "confidencial", por ejemplo, pierda su carácter, o que las oleadas de rumores causen más problemas que beneficios.

La red comunicacional, al asumir la dirección en un evento concreto, puede manifestarse en una triple modalidad: comunicación unidireccional o descendente (es atípico el caso en que se presente sólo la comunicación ascendente), comunicación bidireccional (ascendente y descendente) y comunicación integral multidireccional (ascendente, descendente, horizontal y oblicua).

INTERDEPENDENCIA.

La organización, como un todo, y los distintos componentes que la estructuran, están relacionados entre sí (por vínculos formales e informales) y con el medio ambiente o entorno. Esta relación es de interdependencia, en virtud de que se afectan mutuamente entorno y organización, y, a su vez, los cambios internos en el sistema de del empresa, acaban por afectar dicha relación en su totalidad.

Es clásico que esta interdependencia se manifieste en las siguientes formas: refuerzo, oposición, aproximación, relación y comparación competitiva; obviamente, todo esto ocurre a partir de vínculos existentes entre las personas que ocupan las distintas posiciones a que ha dado vida la organización como tal.

EL DESTINATARIO.

En esta parte se aborda la naturaleza del destinatario de la comunicación, desde el punto de vista del emisor. En no pocos casos, dada la frecuencia con que se manifiesta la comunicación descendente en las empresas, se interpretan las motivaciones, expectativas, inquietudes y actitud hacia el mensaje.

Una vía práctica, es el diagnóstico de la situación real del grupo, mediante encuestas de opinión, de "clima laboral", así como el análisis de casos ya ocurridos. Esto, independientemente de todo lo que puede brindar el contacto interpersonal con gente y con grupos ubicados en distintas áreas y niveles de la organización.

PROPOSITO DE LA COMUNICACION ORGANIZACIONAL.

Para que una empresa moderna se coloque en posición de aspirar a un fin común (la obtención de utilidades), es necesario que quienes la constituyen establezcan una serie de relaciones mutuas para coordinar esfuerzos.

Así, se hace necesario el establecimiento de flujos de comunicación intra e intergrupales. Por esta razón la comunicación

se constituye en el sistema nervioso de la empresa de nuestros días. De esta forma análoga, deben establecerse vías de acceso e interrelación con las entidades exteriores a la propia organización.

En este sentido, uno de los objetivos del área de la comunicación es concebir y realizar actividades que creen o fomenten la vitalidad y eficiencia de los referidos flujos internos y externos; esto se logra al adecuar el contenido y la forma, lo cual depende de las audiencias a las que se dirigen los mensajes. También debe considerarse la naturaleza del código, medios y canales a ser utilizados.

Los grupos destinatarios de los mensajes pueden ser tan diversos como las instituciones gubernamentales, los accionistas de la empresa, su personal, los intermediarios, clientes actuales y potenciales, los generadores de opinión pública, otras corporaciones del ramo, etcétera.

A manera de ejemplo, a continuación se presenta un desarrollo práctico de finalidad última y actividades de un departamento de comunicación, la propuesta deficiente parte de la base de que aún falta mucho por conocer e investigar en torno a la naturaleza y mecánica de la comunicación organizacional. Es, pues, una mera aproximación que busca producir un poco de luz en esta búsqueda con-

ceptual.

El mero hecho de hablar de comunicación entre los integrantes de un grupo, supone la existencia o activo concurso de información bruta o procesada, de canales para su transporte, de redes y flujos formales e informales. Obviamente, la otra consideración implica la participación de quienes intervienen o son afectados por el proceso: las personas (con sus respectivas opiniones, actitudes, sentimientos, relaciones y habilidades). Asimismo, supone un marco de acción (formal e informal), regulado según el grado de estructuración de actividades, funciones, políticas y normas con que opera dicho grupo.

En virtud de lo anterior, entiéndase como "fin último" de los esfuerzos, diagnósticos, actividades y funciones de la comunicación organizacional, en un clima laboral y humano que pueda presumir de sano, crear, reforzar y/o modificar entre todo el personal de la organización o los componentes del grupo, una actitud positiva en la empresa. Todo esto relacionado con:

- * Actividades.
- * Objetivos.
- * Superación
- * Medios para lograrlo.
- * Otros.

Todo lo que favorezca esta finalidad desde el punto de vista de la comunicación, será considerado como actividad propia de la comunicacoión organizacional.

De acuerdo con la línea de Greenbaum (1973:12), es conveniente separar los públicos internos de los externos, dado que en muchos de los casos, la cualidad, forma, intención y medios a través de los cualesse hace llegar el mensaje cifrado, tienden a ser distintos. A fin de cuentas, se conforman dos tipos de imágenes: la imagen corporativa interna y la externa.

Si tomamos como base que en el ámbito de la comunicación organizacional debe haber un interés especial por la comunicación con lo públicos internos, los receptores a quienes se destinan los mensajes, políticas y estrategias comunicacionales del departamento responsable, son todos los que prestan sus servicios en la organización.

Existe una distinción elemental en dos grandes grupos:

- 1.- Empleados de confianza.
- 2.- Personal Obrero.

Dentro de los cuales se puede aplicar la siguiente clasificación por nivel:

a.- Directivo

b.- Supervisor

c.- Empleado

d.- Obrero

Los Directivos son personas con cargos de Presidente, Vicepresidente, Director o Gerente; Supervisores son las personas que, sin pertenecer al nivel directivo, tienen a su cargo personal que les reporta directamente; los empleados, en tanto, son personal de confianza sin responsabilidades de supervisión; los Obreros, por último, son los individuos no incluidos en los niveles anteriores que, generalmente, están sindicalizados.

Para lograr los objetivos anteriormente enunciados, indistintamente, el Departamento responsable, podrá iniciar el proceso de comunicación, o propiciar que surja como conducta propia del público al que se dirige. Esta será su método general.

En concordancia con el Objetivo General (fin último), los Objetivos Específicos de la Comunicación Organizacional, podrían ser enunciados de la siguiente forma:

1.- La difusión de la información debe fomentar:

- a.- La integración de la empresa.
 - b.- Unión entre el personal.
 - c.- La continuación del personal en la empresa y la activación de la interacción en la mayoría de los flujos posibles.
- 2.- Se debe promover la coordinación, difusión y promoción de actividades culturales, sociales, deportivas y recreativas para el personal.
 - 3.- El perfeccionamiento de todos sus miembros en los aspectos profesionales, organizacionales y personales.
 - 4.- El conocimiento del ambiente externo, importante para el desarrollo de las funciones personales y de la empresa como grupo.
 - 5.- La creación, consolidación o prevalencia de un clima social y organizacional sano.
 - 6.- Facilitar las innovaciones y técnicas tendientes a la depuración de la práctica comunicativa por parte de los componentes del grupo.

Para hacer posible lo anterior, el comunicador podrá hacer uso indistinto (dependiendo de sus posibilidades, de la cultura y usos del grupo al que se dirige y del presupuesto con que se cuente) de diferentes canales (publicaciones, seminarios, conferencias, eventos, tableros de comunicación, encuestas, concursos, etc.).

Todo el devenir de hechos, opiniones, actitudes, conductas, interacciones e intercambio de mensajes que, al cumplir las tres condiciones de la comunicación enunciadas anteriormente (percepción, por parte del emisor, de un posible receptor de su mensaje; intencionalidad en el mensaje que cifra; y que el mensaje conformado sea significado), que convierten a un hecho informativo en un proceso comunicativo, tendrán como universo a los receptores y como contexto, el cuerpo de una organización social.

PROPOSITO DE LAS PUBLICACIONES INSTITUCIONALES INTERNAS.

Una vez abarcado el aspecto general de la comunicación, abarcaremos los elementos que atañen a la concepción y manejo de las publicaciones institucionales internas.

Empezaré por señalar que es clásica la subdivisión del fenómeno de la comunicación en tres áreas, según las características de su canal y del número de receptores potenciales del mensaje transmitido (Rodríguez op. cit.):

- a) Comunicación interpersonal;
- b) Comunicación colectiva en microgrupos, y
- c) Comunicación colectiva en macrogrupos.

Sobre la base de esta división, las publicaciones internas y, en general, las diferentes formas de expresión comunicativo-organizacional (verbal y no verbal), de la mayoría de las empresas modernas se ubican en la segunda área, esto es, como comunicación colectiva en microgrupos.

La forma como se dirigen los mensajes considera la definición de los propósitos y objetivos de la comunicación, así como la planificación, evaluación y conformación de estrategias que normalmente indican el mejor camino a seguir para alcanzar efectividad óptima

en la consecución de los objetivos predeterminados.

Las funciones que se contemplan para los medios de comunicación en general, son los siguientes:

- a) Función Informativa;
- b) Función educativa;
- c) Función social;
- d) Función cultural, y
- e) Función de diversión y entretenimiento.

A lo anterior es conveniente agregar cuatro funciones que son propias de la comunicación organizacional:

- f) Función integradora (del personal);
- g) Función de creación, apuntalamiento y manejo de la imagen corporativa de la empresa, tanto a nivel interno como externo.
- h) El diagnóstico, evaluación y conformación del clima social y organizacional prevalente, e
- i) El apuntalamiento y renovación de los valores comprendidos en el concepto de cultura organizacional.

En la medida en que el proyecto y la realidad de la práctica

de la comunicación organizacional toma en cuenta un mayor número de funciones, se conseguirá conformar un proceso más "integralmente comunicativo", cuando menos en lo referente al contenido de los mensajes emitidos. Lo anterior no excluye la posibilidad de que exista una serie de mensajes especializados en cumplir uno o dos de las funciones mencionadas. Sin embargo, conviene recordar que, a pesar de los marcos de referencia comunes y de las experiencias y expectativas que como grupo maneja el público al que se dirigen los editores de este tipo de publicaciones, los destinatarios conforman un grupo esencialmente heterogéneo. Mientras más rico sea el campo de acción que comprenda la Revista Interna (dentro de ciertos límites), en mayor medida podrá cubrir las necesidades comunicacionales de su público receptor.

Si se considera que el Objetivo de la Revista, es impactar a un microgrupo, dotado de intereses y expectativas a nivel individual y grupal, es necesario saber cómo llegar a ellos. En primer lugar, hay que definir cuáles son los propósitos de la publicación y, en seguida, plantearnos qué elementos justifican su existencia.

Posteriormente, es necesario crear una estrategia comunicacional que nos lleve, sistemáticamente, al logro de las metas y objetivos de la publicación. Pero esto resulta difícil de conseguir si antes no se efectúa un análisis del público al que habremos de dirigirnos.

LOS PUBLICOS.

Luego de considerar el presupuesto con el que contamos, y después de haber evaluado la confiabilidad de los recursos humanos que entran en el concurso, vislumbradas las posibilidades técnicas (tipo de papel, formato, tiro, etc.), debemos caracterizar al público al que vamos a dirigirnos.

Cuando se ubica a los destinatarios potenciales de los mensajes, conviene establecer parámetros clasificatorios y detectar, sea por investigación o simplemente por observación, en qué lugar -posicional, jerárquica y estratégica- se encuentran y cuáles son sus características.

Al momento de clasificar, es recomendable que se deslinden suficientemente los públicos internos de los externos. En cuanto a los primeros, los criterios de categorización pueden atender a su ubicación formal (cuando, por ejemplo, la empresa está compuesta por distintas divisiones o áreas especializadas que reúne a un número considerable de personas), y, finalmente, por ubicación geográfica.

La información que arroje la labor de diagnóstico, investigaciones varias y organización de los recursos comunicativos de la empresa y sus distintos usuarios, completa y sustenta nuestra plataforma para el análisis de públicos.

Sin embargo, lo que a fin de cuentas viene a ser capital detrás de la labor de análisis, es una cualidad que debe ser inherente a todas las comunicaciones que se generen o se auspicien: la EMPATIA.

Esta se entiende (Rodriguez op. cit.) como la capacidad del emisor para colocarse en la situación del receptor. Esto significa que un emisor será más o menos empático en la medida en que tenga la capacidad y los conocimientos suficientes para vivenciar y representar la situación comunicacional en la que se encuentra el potencial receptor de su mensaje.

Debemos tener siempre presente que al comunicar, experimentamos en algún grado. La misma experiencia y evaluaciones posteriores (retroalimentación motivada) nos darán la pista acerca de lo acertado o no de la ruta adoptada por nuestra comunicación.

El segundo concepto al que se considera necesario recurrir, es el de ENTROPIA, la cual se entiende como el grado de información nueva o desconocida por el receptor en el contenido de nuestros mensaje.

Todo mensaje que conserve en su base mayor o menor grado de ENTROPIA, resultará -al menos potencialmente- más atractivo para el receptor, que una comunicación con marcada redundancia. Todo ello

resulta de que al haber cierta cantidad de novedad en el mensaje que codificamos, se motiva una mayor participación intelectual o emocional por parte de quien decodifica. Porque es información que debe procesarse, no es algo sabido, esperado, dirigido y asimilado. Es algo más. pero ello no significa que se postula la entropía total, pues el mensaje sería prácticamente incomprensible. No obstante, una adecuada conjugación entre el grado de entropía y redundancia en nuestro mensaje, a partir de una postura plenamente empática con nuestro público, hará más interesantes y participativas las comunicaciones que generemos.

ELEMENTOS FUNDAMENTALES DE TODA REVISTA INSTITUCIONAL INTERNA.

En las páginas anteriores hemos analizado brevemente, diversos elementos que deben estar presentes en la confección de una política comunicacional.

En esta última parte expondré los elementos esenciales constitutivos de toda revista institucional interna.

EL CONTENIDO.

Respecto del interés de los lectores por el material de redacción e informaciones que proporcionan las revistas institucionales internas, una encuesta practicada entre 265 compañías norteamericanas reveló que:

- * El tema más popular era el del progreso del empleado: ascensos, traslados, aniversarios, etcétera.
- * Los temas más comentados por el personal eran los que informaban de innovaciones y cambios en la política y operaciones de la compañía y de los nuevos productos y servicios que ésta ofrecía al público.

Investigadores de las Relaciones Públicas, han determinado que toda revista institucional debe procurar el cumplimiento de seis objetivos principales:

- 1.- Mantener el punto de vista del empleado.
- 2.- Sostener un lenguaje comprensible y ágil.
- 3.- Explicar todas las normas nuevas.
- 4.- Dar un tratamiento justo y equitativo a todo el mundo, sin favoritismo.
- 5.- Fomentar el orgullo de los empleados por su trabajo.
- 6.- Destacar los beneficios de la corporación.

EL DISEÑO.

La identidad corporativa por medios visuales, supone un conjunto de elementos intelectuales y un conjunto de elementos instrumentales o técnicas materiales.

Los principios relativos al diseño de la identidad corporativa deben considerar los siguientes postulados básicos:

1) El Principio Simbólico: La empresa tiene una necesidad lógica de representar su totalidad, y también cada una de sus partes significativas en sus múltiples y variadas manifestaciones, por medio

de un sistema visual de identidad. Esto es, por medio de símbolos, ya sean estos icónicos (el símbolo de la marca), lingüísticos (el logotipo) y cromáticos (los colores).

2) El Principio Gestáltico: Sustenta la idea de estructura, configuración formal o arquitectura interna de la forma.

El principio estructural se fundamenta en el hecho de que el sistema de la identidad visual se sostiene sobre una serie de elementos esencialmente invariantes. Son aquellos factores del diseño que están en relación intrínseca de interdependencia, y que por ello mantienen el conjunto de la identidad visual como una organización estable -una estructura memorizable-, aún cuando cada elemento del sistema, o cada mensaje sea percibido por separado.

3) El Principio Sinérgico: Se refiere a un conjunto de elementos de distinta naturaleza y función, que son integrados en las comunicaciones visuales y audiovisuales de la empresa.

EL ESTILO.

El primer paso para crear una estructura de contenido, consiste en conocer cuáles son las posibilidades de variedad, ritmo y acomodo del material que se desee publicar. Por ello que convenga considerar los géneros periodísticos, en su carácter de formas estilísticas de presentar la información. Estos son (Rodríguez, op. cit.):

1) El Editorial: Es una expresión de hechos y opiniones en un orden conciso y lógico, cuyo fin es divertir, influir en la opinión o interpretar noticias importantes en forma tal que se destaque su importancia para el común de los lectores.

Las funciones del editorialista, según William M. Pinkerton (Rivers 1969), son:

a.- Explicar los hechos: El editorialista puede explicar a sus lectores, en la forma que considere mejor, la importancia de los sucesos a los que alude. Así, se convierte en una especie de maestro de escuela que explica cómo ocurrió un hecho, qué factores intervinieron en el cambio de actitud personal, o en qué forma nuevas medidas afectarán la vida social y económica de una comunidad determinada.

b.- Dar antecedentes: Además de reconocer la importancia del hecho, el editorialista procurará ubicarlo en su contexto histórico, es decir, relacionarlo con acontecimientos anteriores.

c.- Predecir el futuro: Después de analizar los acontecimientos presentes, el editorialista siente la tentación de dar el siguiente paso: predecir, a partir de hoy, los acontecimientos del mañana.

d.- Establecer juicios: Los editorialistas son guardianes no oficiales de la conciencia pública. Se supone que toman partido y lo defienden. De ahí que los editorialistas se ocupen de juicios morales, a lo que los filósofos llaman juicios de valor.

Por ello, en las revistas institucionales internas, el editorial hace las veces de timón. Esto es, marca la ruta y/o postura de la revista y/o empresa ante tal o cual suceso o situación.

2) LA CRONICA: Es necesario entenderla como una presentación de hechos según el tiempo en que se efectuaron. Hay dos medios útiles para llevar a cabo una buena crónica.

* El método diacrónico: A través de éste se sigue la pista a un evento a través de sus manifestaciones, durante un determinado período de tiempo.

* El método sincrónico: Se estudia un evento en el momento mismo en que s produce.

3) LA NOTICIA. Es la oportuna información de los acontecimientos, hechos u opiniones que interesan a un buen número de personas.

Además, debe dársele una forma tal que sea breve y sustanciosa.

En la noticia se busca ser más objetivo que subjetivo; más informativo que significativo.

4) EL REPORTAJE. Es una consecuencia noticiosa en la que se aborda, desde diferentes perspectivas, pero con un marcado estilo personal, un acontecimiento, persona o empresa.

La necesidad de que exista un estilo personal responde a que, ese toque de subjetividad es lo que le pone "condimento" a nuestro reportaje.

Las formas más usuales en que se presenta un reportaje son las siguientes:

a.- Reportaje Literario.

b.- Reportaje Gráfico.

5) La Foto-Noticia: Es una fotografía tan interesante e informativa para el lector que, sólo con un toque de pie de foto, adquiere las dimensiones de una noticia redactada. Cuando hay este tipo de material,

resulta conveniente incluirlo, pues consigue agilizar el ritmo del contenido informativo.

6) EL ENSAYO: Es el tipo de escrito en el que, sin que se cuente con la extensión de un tratado, se aportan datos, puntos de vista o experiencias del autor. Generalmente, no se le utiliza como "timón", es por ello que no cae en funciones editorialísticas.

7) LAS REPRODUCCIONES: En algunos casos resulta válido e incluso necesario y sano efectuar reproducciones de otros textos en la revista.

Los tipos de información que más se reproducen son las siguientes:

- * El cuento.
- * Selección de fragmentos literarios.
- * Ensayos.
- * Canciones.
- * Poesías.
- * Noticias relacionadas con la empresa.

8) LA ENTREVISTA. Lo primero que hay que determinar es qué es lo que se quiere saber a través de la entrevista; luego, es necesario

identificar quién nos lo puede decir. Cuando tenemos claro estos dos puntos, estamos listos para dar los siguientes pasos:

- * Prepararse para la entrevista.
- * Alentar las respuestas.
- * Tomar notas.
- * Preparar preguntas.
- * Regular el monólogo y el diálogo.

Las formas que adoptan las entrevistas difundidas en revistas internas son generalmente de tres tipos, en cuanto a su contenido temático:

- a.- Entrevistas de Eisonomía: Es en la que se muestra a la persona por encima de lo que realiza.
- b.- Entrevista de Opinión: Se pretende mostrar la postura del entrevistado respecto de algo o alguien.
- c.- Entrevista de Rol: Nos interesa más lo que hace, que quién lo hace. Se obtienen puntos de vista derivados de la experiencia en el campo de la actividad profesional del entrevistado.

CONCLUSION

En este trabajo de Memoria he tratado de sintetizar y ordenar diversas ideas existentes sobre las Revistas Institucionales Internas.

He considerado necesario abordar temas como la cultura organizacional y la Administración de Recursos Simbólicos; como una forma de hacer notar que las revistas institucionales no pueden estar ajenas a su entorno.

En la actualidad, muchas empresas poseen este medio, pero parece ser que lo ven más como una BODA que como una herramienta esencial en las relaciones del grupo corpóreo. Es así, como estas revistas son "encargadas" a personas o empresas externas que no se empapan de los códigos, creencias y valores; indispensables para definir este importante medio.

BIBLIOGRAFIA.

- Aldunate, A. 1992 Estilos Periodísticos.
- Aracena, F. 1980 La Diagramación en la Comunicación Gráfica, (memoria)
- Arrieta, L. 1992, Apuntes sobre la Revista Interna, Trillas, México.
- Balle, F. 1991, Comunicación y Sociedad. Edit. Tercer Mundo.
- Berlo, D. 1975, El proceso de la Comunicación, El Ateneo, E. Aires.
- Bock, P. 1977, Introducción a la moderna Antropología Cultural,
Fondo de Cultura Económica, México.
- Gallardo, M. 1992, Estilos Periodísticos.
- Gagliardi, P. 1984, Creation and Change of Organizational Culture:
A conceptual Framework, (ponencia), Suecia.
- Goldhaber, G. 1977, Comunicación Organizacional, LOGOS, México.
- Greenbaum, H. 1973, The Appraisal and Management of Organizational
Communication, (ponencia), Nueva York.

- Hall, E. 1978, Más allá de la cultura, Gustavo Gili, Barcelona.
- Jung, C. 1974, El hombre y sus Símbolos, Aguilar, Madrid.
- Martín, G. 1977, Curso de Redacción, Paraninfo, Madrid.
- Rivers, W. 1969, Periodismo, prensa, radio y televisión, Pax, México.
- Rodríguez, P. 1992, Cultura Organizacional, Administración de Recursos simbólicos y comunicación, Trillas, México.
- Weil, P. 1992, La Comunicación Global, Paidós, Barcelona.