

RedINSIDE

Publicación Digital de Comunicación Interna

Red INSIDE N°11



Afortunadamente complejo. Como el de nuestras empresas. Existen herramientas y modelos (como el paradigma de la complejidad de Edgard Morin) que pueden ayudarnos. Ser Consultores Internos de Comunicación es tener presente, al escuchar, que los empleados no son empleados, sino personas.

La simplicidad nos quiere hacer creer que la crisis es el enemigo. Pero esa misma crisis anda por los pasillos pidiendo a gritos que la escuchen, repitiendo que tiene algo importante para decir. Se empeña en recordarle al mundo que el hombre está dispuesto a hacer sacrificios, si el sacrificio tiene sentido.

Sentido, no razones.

Manuel I. Tessi Parisi

petua; el cuadro y la "ventanita" de un personaje extraordinario de ordinario nombre: Juan Pablo Castel; el rostro satisfecho de Melito después de la sentencia del jurado ateniense y la sonrisa triste del sabio griego antes de beber la cicuta.

Son imágenes de "fotógrafos de la pluma". Shakespeare, Kafka, Dostoievsky, Sábato, Platón, nos legaron su álbum a través de la palabra escrita. Imágenes que ya nunca se borrarán de nuestras cabezas... y que sin embargo nunca vimos.

La razón no es todo en comunicación. Cuando la ciencia le hace un lugarcito al arte, suceden milagros. Nada es absoluto, dijo el genio alemán. Que bien traducido continúa: Todo está relacionado.

Manuel Tessi
Director

SEMINARIO CONSULTOR INTERNO DE COMUNICACION

CONSULTOR INTERNO DE COMUNICACION

El rol del comunicador interno que crece en la crisis.

EDITORIAL

LOS RAZONAMIENTOS DEL CORAZÓN

Imaginemos a un científico enojado, muy enojado, sin motivo a la vista. Un hombre adulto e instruido actuando como niño encaprichado, sin razones aparentes.

Recordemos a Blaise Pascal y su sentencia: el corazón tiene razones que la razón no tiene.

Ahora imaginemos a una persona condenada a muerte, trabajando alegre bajo el sol. Un ser vituperado, golpeado y hambriento, sonriendo solidario a su propio carcelero. Un prisionero -del peor campo de concentración que haya gestado el hombre- sintiendo amor por la humanidad.

Recordemos a Víctor Frankl, un corazón con sus propias razones, más allá de la razón.

El mundo interno de una persona es complejo.

ueves 17 de octubre.
Jornada completa.
Limitado para 5 personas.

INSCRIPCION

Golpee o toque timbre

Existen varias puertas de la organización que la Comunicación Interna todavía no ha atravesado.

Muchas organizaciones aún no usan al departamento de Comunicación Interna como un Consultor Interno para comunicar proyectos trascendentes, programas globales o de mayor envergadura a los programas o proyectos del área de RRHH.

Esto no siempre es responsabilidad de la organización, ya que la misma muchas veces desconoce la posibilidad estratégica y el potencial profesional de la gente de comunicaciones internas. Entonces se hace necesario golpearle la puerta a la dirección y a las distintas áreas de la empresa para que conozcan todo el potencial

Por ejemplo pocas veces las áreas comerciales solicitan asesoramiento al departamento de comunicaciones internas para generar las estrategias a su fuerza de ventas.

Entonces hay que ir a "tocarles el timbre", pasar y ofrecerse como consultor de comunicaciones.

El Consultor Interno tiene clara conciencia del verdadero alcance de esta disciplina dentro de la organización y los óptimos resultados que puede obtener el negocio cuando se la aplica a Casos que se inician en la Gerencia General y llegan hasta las más remotas áreas de la organización.

El paradigma de la complejidad retroalimenta la función del Consultor Interno, y prepara al profesional para entender distintas problemáticas de la organización desde un punto de vista integrador en lo que a comunicación se refiere.

EL PARADIGMA DE LA COMPLEJIDAD

1. Integrador
2. Cualitativo
3. Contextualizador
4. Relativo (relaciona las partes)
5. Profundizador
6. Componedor
7. Amplio
8. Cohesionador
9. Globalizador
10. Plurívoco
11. Flexible
12. Horizontal
13. Acepta la incertidumbre
14. Acepta la paradoja
15. Descentralizador
16. Totalizador
17. Fluido
18. Abierto a nuevas posibilidades
19. Asociador
20. Relacionador

ESCUCHAR LO QUE SIENTE LA EMPRESA.

Marco Teorico Referencial

Los modelos de comunicación que se exponen a continuación se fundamentan y parten de estudios que están presentes en la filosofía de Sócrates. El principio de Escucha que se propone se basa fundamentalmente en la importancia de redactar correctamente las preguntas, presente en la mayoría de los diálogos platónicos en la que su maestro apelaba a la mayéutica.

Asimismo la sentencia "conócete a ti mismo" se presenta como una síntesis clara de lo que se quiere expresar en cuanto a toda la comunicación que tiene una persona consigo misma.

Este modelo también toma referencia en Platón (que a su vez lo toma de la filosofía Hindú) con la metáfora del carruaje en la que quedan a la luz un importante número de contradicciones que suelen darse en una organización, sea esta una sola persona o una sociedad completa.

Las contradicciones que se dan en una organiza-

ción muchas veces surgen de la oposición entre el sentir y el pensar de la misma.

Los fundamentos teóricos a los que se pueden apelar son muchos y variados, por lo que a continuación solo se citarán algunos ejemplos filosóficos, sobre todo aquellos en los que se asienta la mayor parte de la cultura occidental imperante. Cabe destacar que tanto en otras ramas de la ciencia, del arte y de los negocios, también pueden citarse ejemplos de lo que enuncian estos modelos.

ESCUCHAR SENTIMIENTOS: Otros aportes

A continuación se enumeran algunas posturas en las que se asienta este modelo de escucha:

En Aristóteles, que establece la dificultad del hombre para recorrer "el camino del medio".

En Kant, en cuanto que se refiere a que el instinto de un hombre siempre está en contradicción con su razón.

En Shopenhauer, en cuanto que expresa que la "voluntad" de vivir provoca angustia en el hombre.

En Sartre, en cuanto a la responsabilidad que genera la libertad de elegir.

En Heidegger que hace un importante aporte al modelo filosófico de su época al decir que "el Ser habita en las palabras", sentencia que también permite tomar un camino o punto de partida para estudiar la comunicación interna en una misma persona.

En John Baines, filósofo chileno contemporáneo, que establece una metáfora para determinar los distintos componentes que influyen e interfieren el auto conocimiento (postura socrática, base de la comunicación interna en una persona).

ALGUNAS METAFORAS

Baines hace una distinción entre el cerebro, el corazón y el instinto. Para esto usa la metáfora de una casa en la que el amo no está presente y los empleados (razón, emoción e instinto) tratan infortunadamente de administrarla. La casa solo vuelve a la armonía cuando el amo regresa (el amo es el Ser, que según Heidegger está en la palabra). En la metáfora de Platon la casa es reemplazada por un carruaje, en el que el caballo es el

corazón (emoción), el carro es el cuerpo (instinto) y el cochero es el cerebro (razón). El amo es el que va adentro del carruaje y es el único que está en condiciones de decir hacia donde ir y hacia donde no ir. El amo es el espíritu del hombre.

EL CORAZON DE LA ORGANIZACION

Así como en el modelo de Platon encontramos que una misma persona puede recibir mensajes contradictorios de distintos componentes internos (el corazón o emoción asume una posición contraria al cerebro o razón), lo mismo puede verse en las diferentes organizaciones. Las razones de la empresa pueden estar en franca oposición con las sensaciones o sentimientos que se generan en la misma. Es por eso que en el modelo de comunicación interna propuesto cabe la sentencia de Pascal: "El corazón tiene razones que la razón no tiene".

Puede decirse que la "razón" (cerebro) de una empresa es el Negocio, mientras que la "emoción" (corazón) es su filosofía o el sentido trascendental que persigue.

Para que razón y emoción de una organización estén en armonía, es necesario tener presente el Ser de esa organización. Ese Ser es el que le da sentido a todo lo racional que mueve a un negocio.

Se dice que Ray Kroc hacía emocionar a miles de empleados de McDonald's en sus discursos, con solo referirse al profundo sentido que él encontraba en vender hamburguesas.

COMUNICACION INTERNA EN TODA ORGANIZACION

Los modelos que expone Red Inside reconocen que la Comunicación Interna se genera dentro de cualquier organización, más allá de su tamaño o envergadura, sea esta una empresa, una ONG, un estado, una familia e incluso una sola persona. Esta filosofía de la comunicación interna toma de la etimología y de las definiciones de la RAE el concepto organización y organismo en sus senti-

dos literales y figurativos. De tal manera es posible enmarcar una comunicación interna en diversas organizaciones, no solo en una empresa. Existe comunicación interna en toda organización humana, desde un organismo internacional como la ONU, hasta en un organismo individual como puede ser el más ignoto de los integrantes de dicho organismo.

COMUNICACION INTERNA EN UNA EMPRESA

En las empresas existe una comunicación endógena de alto caudal. Las organizaciones empresarias aplican el axioma "imposible no comunicarse" al referirse a su comunicación interna y admiten que siempre hay comunicación, aunque no quieran. Es por este motivo que los especialistas establecen la diferencia entre comunicación interna formal y comunicación interna informal. Esta diferencia se hace presente en todas las organizaciones, solo que se representa de maneras distintas.

COMUNICACION INTERNA EN UN INDIVIDUO

Como en toda organización, también en todo ser humano se genera una fluida comunicación dentro de sí mismo. En la comunicación interna individual también es aplicable el axioma "imposible no comunicarse" y es posible afirmar que en el individuo hay comunicación interna aunque este no quiera, puesto que también está presente la distinción entre comunicación formal e informal.

En el mundo de las empresas, el discurso del presidente es una comunicación estratégica, y los comentarios posteriores que despierta dicho discurso alrededor de la maquina de café se denomina Radio Pasillo.

En la comunicación interna que mantiene un individuo consigo mismo, lo formal y lo informal está dado por el nivel de conciencia que tiene esa persona sobre los mensajes que se emite a sí mismo. Con solo tomar la escuela psicoanalítica como referente y algunos aportes de la ontología del lenguaje, se puede decir que la comunicación formal en un individuo está compuesta por aquellos mensajes que la persona se enuncia volitivamente a sí mismo y la comunicación informal es todo lo que se emite inconscientemente.

COMUNICACION INFORMAL EN EL INDIVIDUO

Una misma persona es emisor y receptor de su propia comunicación. Todo el tiempo que esta emitiendo para afuera también lo hace para adentro.

Cuando lo hace hacia el exterior practica un ida y vuelta interactuando con otros entes (personas, grupos, organizaciones).

En Análisis del Discurso esto simplemente se describe como Modelo Conversacional, ya que el individuo dialoga con su entorno haciendo las veces de emisor y de receptor, según el momento en que se encuentre la conversación.

Pero la persona también emite mensajes hacia adentro -quiera o no- generando una caudalosa comunicación informal consigo mismo por debajo del umbral consciente.

En este caso también se hace presente el modelo de conversación citado, y el individuo, muchas veces sin saberlo, comienza a dialogar consigo mismo. Es interesante determinar que en este caso los receptores son sus propias células, quienes esperan "órdenes" para actuar. Ese accionar celular se convierte a su vez en mensaje.

Aquí comienza la conversación: cuando las células responden el organismo deja de ser receptor para pasar a ser emisor y la persona deja de ser emisora para comenzar a recibir la influencia de las decisiones que tomó organización (celular).

ESCUCHAR QUE SIENTE UN INDIVIDUO

En no pocos casos los mensajes que recibe "la organización individuo" son contradictorios y las células, por ende, entran en contradicción también. El caso más frecuente se da cuando razón y emoción dentro de una misma persona pasan a ocupar posiciones profundamente antagónicas. Las consecuencias pueden reflejarse de distintas maneras: agresiones, depresiones, negaciones, fijaciones, baja moral, desinterés, nihilismo, etc.

En medicina muchas enfermedades pueden explicarse desde este enfoque. Incluso dos de las dolencias más severas del siglo XX parecen tener

una relación directa con esto: los tumores cancerígenos y los paros cardiovasculares.

Gotlieb Guntern, psiquiatra alemán contemporáneo dedicado a la capacitación en el management, hacía referencia a lo mencionado en su visita a nuestro país en el año 1994. Un paro cardíaco puede ser la consecuencia de vivir en un estado donde las emociones (fundamentalmente negativas) tienen total preponderancia por encima de los razonamientos. Un Cáncer se puede desatar en función de regir la propia conducta de manera exclusivamente racional en perjuicio de reprimir las emociones.

A manera de ejemplo sobre lo expuesto podemos citar una irónica frase del director de Manhattan:

“Yo no me hago problemas, me hago tumores”,
Woody Allen

QUE SIENTE LA EMPRESA

Para establecer qué es o dónde está el Ser de la organización, tomaremos las posturas filosóficas expuestas más arriba y la cita de Martín Heidegger. Dijimos que el filósofo alemán sitúa al Ser en la palabra. Si el Ser de una persona está en sus palabras, el Ser de una empresa estaría en la palabra de cada integrante que la conforma, tanto en la palabra de sus directores como en la de sus empleados.

Tal es así que comienza a ser de capital importancia que el modelo de comunicación interna que use la organización tome prioridad en la Escucha.

Todo comunicador debe escuchar al que dará la dirección a seguir y al mismo tiempo escuchar a quienes deberán hacer la tarea.

El comunicador también deberá escuchar las razones y sentimientos de uno y de otro.

Esta forma de escucha la denominamos “Dual” por un lado y “Doble entrada” por el otro.

Dual, porque escucha razones y emociones. Doble entrada, porque escucha al emisor y al receptor (antes de confeccionar cualquier mensaje).

“Solo el dueño del carruaje debe decir hacia donde ir, los caballos y el cochero tienen otras funciones, distintas entre sí”.

“PRIMERO ADENTRO”

La frase “primero adentro” representa la síntesis de los modelos de comunicación interna que se exponen en Red Inside. Esta filosofía recomienda que -de ser posible- todo el proceso de comunicación se realice “de adentro hacia fuera”, tal como dice Covey al referirse a la efectividad de las personas. El crecimiento de una comunicación de estas características es más firme y duradero puesto que se construye sobre cimientos más sólidos y avanza con un coeficiente de coherencia y congruencia difícil de encontrar en otros esquemas.

ESCUCHAR: “PRIMERO ADENTRO”

Para la escucha, el principio “primero adentro” significa escuchar al enunciador potencial del mensaje. Asimismo significa determinar “qué quiere hacer” dicho emisor, e inferir “qué quiere decir” y “cómo quiere decirlo”.

2 + 2 = “ESCUCHA INTEGRAL”

Escucha de Doble Entrada + Escucha Dual = “Escucha Integral”

ESCUCHA DE DOBLE ENTRADA

Pero por otra parte, “escuchar primero adentro” significa que una vez determinados los intereses del enunciador potencial, habrá que escuchar los intereses del destinatario potencial. En el Modelo 3E solo es posible pasar a las etapas de Empatía y Emisión si antes se tienen claros los intereses del emisor y del receptor, muchas veces en oposición.

Esta situación solo es canalizable con una escucha de doble entrada. Esta doble entrada significa escuchar al emisor (dueño de la empresa, Directorio, Accionistas, líder de proyecto, gerente de área, etc.) y escuchar al receptor, que son las células que

llevaran a cabo el proyecto.

ESCUCHA DUAL

Esta forma de feedback es Dual porque escucha razones y emociones (tanto del emisor como del receptor). Pero a su vez otro elemento capital es que dicha escucha debe realizarse por completo antes de generar la estrategia de comunicación.

Entre otras cosas, la Escucha Dual permite mejorar las condiciones y dificultades que se le presentan a todo comunicador cuando tiene que "crear" los mensajes, es decir, cuando tiene que convertir los conceptos en ideas.

El pasaje del QUE DECIR al COMO DECIRLO, se ve facilitado por la función Dual de escucha.

La función Dual de escucha permite conocer

QUE PIENSA Y QUE SIENTE

el emisor y el receptor antes de establecer cualquier comunicación.

COMO ESCUCHA McDONALD'S A SUS EMPLEADOS



McDonald's, la Corporación que es líder mundial en el mercado de comidas rápidas posee distintas acciones para escuchar a sus empleados. Algunas de ellas se realizan sistemáticamente en todos los países donde está presente, otras, son de carácter local.

Agradecemos la colaboración de Darío Luksemburg, de Comunicaciones Internas de McDonald's Argentina, quien nos facilita el detalle de sus herramientas de medición de feedback.

- Encuestas de Compromiso

Se realizan dos procesos anuales, uno en abril y otro en noviembre.

El índice de compromiso está basado en:

SATISFACCIÓN, ORGULLO, LEALTAD.

De esta forma cada empleado es asignado una categoría distintiva: COMPROMETIDOS, NEUTROS, NO COMPROMETIDOS.

- ¿En general, qué tan satisfecho estás con trabajar en McDonald's?

- ¿En general, cómo evalúas el trabajo que hacen los empleados para satisfacer a los clientes?

- ¿En general, recomendaría usted a alguien trabajar en este local McDonald's?

Encuesta a Crew y Gtes: QUE ESPERAMOS? / COMO COMUNICAMOS?

- Encuestas de Cliente Interno

Es una encuesta anual.

Se utiliza para medir el servicio interno que brinda cada uno de los Departamentos de la Cía.

El proceso abarca la comunicación de los resultados en un Workshop por Depto., y esto lleva a la reformulación de los procesos.

Premiamos la "Pasión por el Cliente".

- Encuestas de Egreso Crew y Gtes.

La misión general de la Encuesta es conocer las causas de egreso del personal, como una herramienta adicional para mejorar la Imagen de Empleador.

El cuestionario está alineado a la Encuesta de Compromiso y determina la satisfacción del personal al dejar la Cía. para cada uno de los drivers de Compromiso.

- Rap Session

Reunión de Comunicación Informal, donde participan tanto Gerentes como Crew con el objetivo de encontrar soluciones a los problemas que surgen en el local. Y proponer sugerencias para su buen funcionamiento tanto en la operación del mismo como en las relaciones del equipo.

- Crew Meeting

Reuniones del Equipo, donde participan todos los Gerentes y los crew. La misma tiene por objetivo dar respuestas concretas a las inquietudes y situa-

ciones planteadas por los crew en la última Rap Session. En este caso la asistencia es obligatoria.

- Focus Group

Reuniones grupales donde los participantes son elegidos al azar, según el objetivo de la medición (Gerentes y/o Crew). El objetivo de los focus group es ampliar los resultados de otras mediciones formales con información de carácter cualitativo.

- Carta Directa y Personal

Es un canal disponible de forma permanente para que los empleados transmitan sus inquietudes y sugerencias. Su uso es de carácter personal y voluntario. La devolución es personalizada.

EL PARADIGMA DE LA COMPLEJIDAD. Aplicado a la escucha de audiencias internas

Qué escucha la empresa

La principal herramienta con que cuenta una organización para determinar si está siendo exitosa, es el balance general. Dicho balance cuenta con cifras que determinan la medición de los resultados anuales. Esos números responden a su vez a rubros o aspectos tales como ventas, compras, producción, cobranzas, etc. Pero es sabido que una cantidad importante de rubros son no operativos. Es decir, no aparecen en el balance o no se les asigna una cifra.

Por su parte, la gestión de un departamento de RRHH difícilmente se encuentre en un balance, a no ser de una manera negativa. Lamentablemente estas áreas aún son vistas por la organización como un centro de costos, a diferencia de los departamentos comerciales, que son considerados como centros de beneficios.

Este no es un problema privativo de nuestro país.

En todo el mundo la escucha a clientes externos es claramente superior (en calidad y en cantidad) a la de clientes internos. Hasta el momento los presupuestos del departamento de marketing permiten mejores investigaciones para la publicidad que los presupuestos del departamento de RRHH para las

investigaciones de comunicación interna.

Un Consultor Interno escucha a personas, no a empleados

Dentro de una misma organización puede suceder lo siguiente:

El área comercial desarrolla investigaciones para escuchar a "personas" (no a clientes). Mientras que el área de comunicaciones internas insiste en escuchar a "empleados".

La persona es compleja ----- El empleado es simple

En el paradigma de la complejidad cliente y empleado remiten a "roles"; no a personas. La complejidad busca reflejar la realidad, acercarse más a ella:

En el paradigma de la complejidad una persona es cliente, pero también es empleado; es madre de hijos adolescentes, pero también es estudiante; es policía, pero también va a la cancha con sus amigos.

En el paradigma de la simplicidad un empleado es un empleado. Nada más.

Ejemplo de Escucha en entidades financieras
El paradigma de la complejidad aplicado a la comunicación interna contempla que un empleado pueda ser cliente de la empresa en la que trabaja. Sobre todo a la hora de escucharlo. Esto que parece algo cotidiano, muchas veces no es tomado en cuenta en las mediciones de feedback. Esto es propio del paradigma de la simplicidad, donde solo se toman las partes y no el todo para realizar una investigación.

Los bancos de la Argentina debieron comunicarse con una audiencia interna compleja durante el presente año.

"Un empleado bancario en el corralito"

No son pocos los casos de empleados bancarios que tuvieron que soportar una "doble presión" a partir de los sucesos de diciembre de 2001 en la Argentina. Sus ahorros estaban en el mismo ban-

co en el que trabajaban y al mismo tiempo cada cliente les reclamaba por sus ahorros.

En lo que va del año 2002 las comunicaciones internas de los bancos argentinos tuvo que contemplar este paradigma cuando quiso escuchar "Qué sentía la empresa".

En busca de la excelencia

En el libro "En busca de la excelencia" [1984] Tom Peters, expone una gran cantidad de experiencias de las empresas mejor gerenciadas de los Estados Unidos, y demuestra claramente que un factor relevante de éxito, común en todas ellas, es el interés que tienen por hacer sentir importantes a sus empleados. Es notable la cantidad de ejemplos que hay al respecto y puede verse fácilmente que el "aceite" que lubrica ese mecanismo es la comunicación interna.

Escuchar es una actitud. Una predisposición más elevada y englobadora que un acto técnico o científico. Es un acto de humanidad.

Escuchar no es oír. El oído es propio del género animal, mientras que la escucha es inherente a la especie humana, puesto que implica comprensión.

Sin embargo, Escuchar es uno de los actos menos frecuentes en la comunicación cotidiana. La escucha efectiva requiere capacitación, entrenamiento, práctica, y sobre todo, interés. Un Consultor Interno de Comunicación tiene un interés por escuchar que supera lo meramente profesional.

"Más civil que escribir es leer. Y más aún que leer, es releer."

Jorge Luis Borges

No sería un arbitrio decir que Jorge Luis Borges dedicó su vida a leer, y que escribir sólo fue una consecuencia de su pasión por la lectura.

Los verdaderos escritores "escuchan" mucho más que lo que "hablan".

¿Cuánto tiempo destina un Consultor Interno de Comunicación a "escuchar" en su jornada cotidiana de trabajo?

En no pocos casos los comunicadores internos tradicionales dedican poco tiempo a la escucha. Pero además, gran parte de los que sí lo hacen, utilizan métodos poco efectivos o inclusive usan sistemas que distorsionan los mensajes esenciales del feedback.

Si bien cada caso es particular, por regla general se puede recomendar que todo comunicador interno dedique al menos un tercio del tiempo destinado a todo el proceso de comunicación. Los otros dos tercios deben ser ocupados por las etapas empáticas (construcción del mensaje) y estratégicas (emisión del mensaje).

La escucha debe establecerse de manera continua y sistemática. Basarse en una metodología específica, comprender una estrategia integral durante el año y aplicarse de manera efectiva en diferentes casos.

Los "diferentes casos" tienen relación al tipo de empresa y al tipo de gestión que se hace de la Comunicación Interna en la misma. Sin embargo se pueden establecer algunos parámetros de escucha para saber que se está cubriendo todo el mapa de públicos con un margen de error mínimo.

A continuación se presenta una clasificación que puede ser de ayuda:

AUDIENCIAS A ESCUCHAR

AUDIENCIA OBJETIVO

AUDIENCIA SUBOBJETIVO

AUDIENCIA NO-OBJETIVO

CIRCUNSTANCIAS

CUANDO NO HAY EMISIONES

ANTES DE CADA EMISION

DURANTE CADA EMISION

DESPUES DE CADA EMISION

EMISORES A ESCUCHAR

RESPONSABLES

LA EMPRESA

ÁREA A LA QUE REPORTA

OTRAS AREAS

TÉCNICOS ÁREAS DE COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL DEPTOS DE PUBLICIDAD Y MKTG

Escuchar cuando no hay mensajes

“El silencio también es música.”

Un músico, un intérprete, un pianista, recorre toda la partitura con sus ojos mientras ejecuta una obra. Lo que ve lo transforma en música. Pero más allá de las corcheas, fusas y semifusas, hay otros símbolos impresos en el papel. Son los silencios. Cada silencio es especialmente respetado por el músico, porque sabe que, lejos de ser nada, esos símbolos tienen mucho significado por sí mismos, además de cargar de sentido a las notas precedentes y posteriores. Todo músico sabe, en definitiva, que el silencio también es música.

El valor del no-mensaje

El silencio en la comunicación puede ser tan válido como el más elaborado de los mensajes.

Una campaña de comunicación interna puede contemplar un no-mensaje como parte estratégica en alguna de sus emisiones. Aunque se sabe que muchas organizaciones no emiten mensajes en momentos que sería clave hacerlo, en este caso nos referimos al no-mensaje como una forma premeditada de emisión. Para que esto sea efectivo debe estar circunscripto a estrictos análisis estratégicos. (Un ejemplo, aunque no el único, puede ser el de ciertas campañas incógnitas que se publican un día y en los posteriores nadie aclara de qué se trata para profundizar el efecto previo a la develación).

Algo más complejo que el silencio premeditado del emisor, es el no-mensaje del receptor. Cuando la audiencia interna no contesta está emitiendo un mensaje tan importante -o más- que cuando lo hace explícitamente. Sólo un análisis profundo de este silencio permitirá decodificar el no-mensaje. En muchos casos el silencio del target suele ser una de las peores noticias para un comunicador:

la indiferencia ante los mensajes emitidos.

Pero cuando todo el esfuerzo de una campaña estuvo destinado a aclarar o a disipar rumores en la audiencia, el silencio en los pasillos -como en el caso del pianista- suele ser “música” para el comunicador interno.

EL RADIO PASILLO COMO FUENTE DE ESCUCHA (Según el paradigma de la complejidad)

La Complejidad del Radio Pasillo

El paradigma de la complejidad permite, valiéndose de la Teoría de la Información, extraer algo nuevo al ingresar en el “desorden o ruido” de la comunicación interna. Teniendo en cuenta el primer axioma de la comunicación humana (es imposible no comunicarse) y sumando la teoría cibernética, en la que la causa actúa sobre el efecto y el efecto sobre la causa, podemos ver que siempre ha habido una comunicación interna muy intensa dentro de las organizaciones, fundamentalmente informal. Tal es el caso del rumor que se hace presente en el fenómeno organizacional conocido como “radio pasillo” que crece a gran velocidad y en progresión geométrica ante versiones no oficiales. La progresión geométrica mencionada es un ejemplo del efecto inflacionista que enuncia la teoría cibernética. Muchas veces el radio pasillo es el canal más ágil de comunicación interna, solo que por su informalidad genera deformaciones directamente proporcionales a la velocidad con que se propagan sus mensajes.

La Escucha del rumor

El radio pasillo es una excelente fuente de escucha para el Consultor Interno de Comunicación.

La comunicación interna tradicional deja de lado el rumor que genera el radio pasillo aludiendo que en la mayoría de los casos sus “contenidos” no son confiables, lo cual, por otro lado, es absolutamente correcto.

Sin embargo no es así en términos de “relación” (emocionalidad).

Es verdad que el contenido racional de los mensajes del radio pasillo no es confiable (esta contaminado de subjetividades) y en el 100% de los casos sufre deformaciones en cada pasaje de boca en boca, pero también la "relación" es de una riqueza y una pureza difícil de encontrar en otro medio tradicional de investigación (encuesta de clima, de satisfacción, entrevistas, focus group, etc.).

El radio pasillo suele ser una de las mejores fuentes para

"Escuchar qué siente la empresa"

A pesar de no ser confiable por su contenido proporciona información muy fiel en términos emocionales - afectivos.

El radio pasillo y la crisis

Dentro de toda organización, Emoción y Radio Pasillo son socios. Las emociones negativas hacen caer en picada la confianza de la organización y hacen aumentar el radio pasillo. Las emociones positivas actúan inversamente.

El crecimiento desproporcionado del radio pasillo tiene relación directa con la emoción más ancestral del ser humano: el Miedo. La causa más antigua de miedo en el hombre es la incertidumbre. Miedo, incertidumbre, radio pasillo y crisis generan una espiral descendente que solo es posible minimizar con comunicaciones empáticas.

El Consultor Interno de Comunicación genera métodos escucha empática para luego poder construir los mensajes adecuados que permitan minimizar el conflicto. La empatía solo es posible cuando las herramientas de escucha contemplan las "emociones" del target group.

El Radio Pasillo: "ORDER FROM NOISE"

El Consultor Interno de Comunicación puede ver claramente un "orden a través del ruido" en el radio pasillo. Es el "Order from noise" el que permite fundamentalmente conocer aspectos claves de la emocionalidad de los públicos cautivos.

La Relación Dialógica

ORDEN - DESORDEN - ORGANIZACION

La relación dialógica que enuncia Atlan entre Orden - Desorden - Organización, también se puede ver con claridad en este caso: El radio pasillo es una válvula de escape que muchas veces permite mantener en equilibrio a la organización y a sus integrantes. El desorden que genera el rumor, como decía Prigogine, también permite el orden en la organización.

El principio Dialógico se hace claramente visible, ya que es imposible considerar a la comunicación interna solo desde su aspecto formal (institucional u oficial).

"Lo contrario de una verdad no es el error sino una verdad contraria"

Pascal,

Existe un equilibrio entre radio pasillo y comunicación estratégica dentro de la organización. Por eso el radio pasillo no debe ser nunca interpretado como enemigo de la comunicación institucional. Es "simplista" afirmar que existen dos "bandos" antagónicos en la organización, divididos en los que están a favor de la comunicación oficial y los que están en contra de la comunicación oficial (ver Recursión Organizativa a continuación).

Principio de "Recursión Organizativa"

El principio de Recursión Organizativa (al que apela el paradigma de la complejidad) se hace presente en este caso también. Es la comunicación formal la que, muchas veces, da lugar a la comunicación informal, y esta a su vez sienta las bases para una nueva comunicación oficial, mientras que los individuos son transmisores de una y otra forma de comunicación, alternadamente. El principio Hologramático lo explicaría así:

Principio Hologramático

El cuerpo humano muestra con sus células un microcosmos idéntico al macrocosmos que le da vida (y al que le da vida). La "queja" constante en los pasillos puede conducir rápidamente a "en-

fermedades empresariales”, es decir, a situaciones patológicas para la organización. Tal como sucedería con las células del cuerpo humano si el cerebro comenzara a emitir mensajes poco claros, contradictorios, carentes de empatía o simplemente dejara de emitir mensajes.

El empleado es una parte de la empresa y a la vez la empresa esta presente en cada empleado.

Las normas, políticas y cultura de la empresa están presentes en cada integrante de la organización.

ANECDOTAS Observar con los oídos

¿Qué escuchan? Preguntó el profesor de teatro a sus alumnos, mientras estos hacían un ejercicio de relajación sentados en sus sillas con los ojos cerrados.

Después de unos segundos alguien se animó:

- Escucho pájaros- dijo tímidamente

Era el ocaso de un sábado de octubre de 1996 en un barrio de Buenos Aires. La primavera recién empezaba y a esa hora los pájaros regresaban a alimentar a sus pichones.

- ¿Qué pájaros? preguntó el profesor.

- Gorriones- afirmó una alumna desde la otra punta. -gorriones que están de vuelta en sus nidos.

- ¿Dónde están esos gorriones? preguntó el maestro.

- En los árboles- contestó alguien que estaba cerca de la ventana.

- ¿En qué árboles?- volvió a preguntar el profesor -Sean más precisos.

- En el sauce de la vecina dijo alguien desde el rincón.

- De la vecina que usa rulos- agregó otro, mientras algunos empezaban a reírse.

- ¡Y que siempre cocina coliflor!- dijo alguien más, con cara de que no le gustaba ese olor. Todos se rieron de su cara, aunque no la podían ver.

- También hay horneros entre esos pájaros. ¡Escuchen!- Dijo una chica que se encontraba en el centro de la sala.

Y así continuaron un rato más. En pocos minutos, toda la clase tenía una serie de meticulosos detalles de lo que estaba sucediendo allá afuera. No sólo habían agudizado el oído, sino también la

vista, el olfato, el tacto, el gusto. No sólo escuchaban lo que estaba sucediendo afuera, sino que también lo sentían.

Quienes participaron de la clase aquella tarde, pudieron observar con claridad los gorriones que anidaban en el sauce de la vecina de al lado. También vieron claramente la ropa tendida en la soga del patio, las alegrías del hogar sobre el cantero de la ventana y el karting del hijo menor al lado de la pelopinchó anaranjada. Vieron ese mundo con los ojos cerrados. Lo observaron con los oídos.

Williams Shaskespeare, profesor de comunicación interna

Debemos escuchar no sólo las razones de la organización sino también sus emociones. El sentir de la empresa también tiene relación con los negocios, no solo la razón.

Esto es una complejidad.

Pero ¿cómo escuchar eso? ¿con qué herramienta? ¿con qué medidor? ¿quién nos ayuda? Entonces imaginemos a un comunicador exquisito. Imaginemos a Shaskespeare hoy, profesor de Comunicación Interna, con los dedos llenos de tiza, diciéndonos:

Préstame tu oreja, joven comunicador, calla unos minutos y escucha con el corazón.

AGRADECIMIENTOS A QUIENES ENVIARON DIRECCIONES ELECTRONICAS:

- Noemí Juiz - Wal-Mart

- Juan Manuel Fernández - FEMAPE

- Marcela Donegana - Editorial Segundamano

- Verónica Barbera - La Ley

- Mariano Caccia - Gerencial

- Leandra Nardone - UCES, Rosario

- Mercedes Mondino - Supermercados Quijote, Rafaela

- Adán Rosales - Repsol YPF

Muchas Gracias!

RedINSIDE

Publicación Digital de Comunicación Interna

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