

# RedINSIDE

Publicación Digital de Comunicación Interna

## Red INSIDE N°21



### EDITORIAL:

### NUEVOS PARADIGMAS DE COMUNICACIÓN INTERNA

Por Manuel Tessi Parisi.  
mtessi@inside.com.ar

Hasta hace apenas unos años el mensaje de la organización hacia sus empleados era ponerse la camiseta. Por entonces era posible que un empleado joven que había comenzado a trabajar de cadete, se jubilara en la misma empresa con rango gerencial.

Hoy las empresas son compradas por la competencia global o local, cambian de nombre, de capitales, de management e incluso de rubro. Es lógico entonces que la comunicación interna se adapte a este nuevo enfoque de empresa, capturando los mensajes de paradigmas obsoletos todavía en circulación y reemplazándolos por unidades semán-

ticas acordes al sentir del público interno.

Los nuevos paradigmas de comunicación interna toman a la persona como unidad, como complejidad, y no sólo al trabajador, en la simplicidad de su rol, que trabaja por un salario. Algunos números atrás de Red INSIDE decíamos: no son empleados, son personas. El modelo 3E propone escuchar primero a esas personas antes de cualquier emisión. El modelo 2S propone profundizar en su recompensa emocional. El modelo 1A recuerda que hay que comenzar por los líderes y que la comunicación intrapersonal es la primera forma de comunicación interna.

Un punto de partida concreto será recordar que esa mujer que trabaja en el escritorio de al lado es, al mismo tiempo, una compañera, una empleada, una esposa, una madre y a veces incluso una estudiante. Así como comienzan a desaparecer los mensajes que proponen ponerse la camiseta, resulta absurdo seguir suponiendo que alguien es empleado de 9 a 18 y que sólo es madre o padre fuera del horario laboral.

En el ideal del paradigma que se viene cada persona deberá recordarse a sí misma como tal. Y no crearse un rol o una función. El comunicador interno deberá anteponer la persona al rol en cada una de sus estrategias, teniendo presente que desde siempre las organizaciones han sido creadas por y para las personas.

El nuevo paradigma que nos toca proponer como profesionales se refiere a esto. La comunicación interna es generada por cada integrante de la organización y no sólo por el departamento que administra los medios. El comunicador interno del futuro deberá -además de administrar los mensajes corporativos- asesorar a los integrantes de la organización para que ellos mismos mejoren la comunicación interna en su trabajo.

Manuel Tessi Parisi  
Director

## MEDIOS DE COMUNICACIÓN INTERNA

Por Mariano Rivero \*  
mrivero@inside.com.ar



En las organizaciones actuales, la existencia y el aporte de los medios son tan vitales para la fluidez de las comunicaciones como las arterias para nutrir los órganos en los seres vivos.

Los medios de Comunicación Interna dentro de una Organización son muy diversos. La elección de unos u otros depende del desarrollo de la Red y cuál sea la Estrategia de Comunicación que la Empresa tenga prevista; así como también el grado de penetración que cada uno de los canales ha logrado alcanzar en el público interno mediante el accionar estratégico de los responsables de CI.

Mantener una Red de Medios Internos requiere de un uso intensivo de los tres recursos principales: tiempo, personas y dinero. Temas como la

periodicidad de House Organs o Newsletter o de segmentación de audiencias para mensajes críticos, requieren del expertise y la planificación de los Comunicadores Internos que suman, a su instrucción en temas de comunicación, las variables de contexto y cultura de la organización en la que pertenecen.

Todos los medios de CI se diferencian tanto por su costo, como por sus características físicas (alcance, frecuencia, uso interno, posibilidad de personalización y de segmentación) y forma de persuadir al lector (nivel de impacto, de recordación, de saturación, y tipo de lenguaje propio).

A modo de reseña, citaremos algunas características generales de los medios más utilizados en Comunicación Interna.

### House Organ

Al "Órgano de la casa" se lo considera el medio de alcance masivo por excelencia, ya que llega a todos los niveles de la Compañía. Es el medio tradicional al que recurre toda organización cuando comienza a pensar en términos de CI. Con antiguos antecedentes en Europa y Estados Unidos, la tendencia a desarrollar un House Organ ha comenzado a prender en las empresas latinoamericanas hacia el último tramo del siglo XX, a raíz del ejemplo importado por las grandes corporaciones globales.

La frecuencia de este medio será acorde a la estrategia comunicacional que diseñe la empresa, al volumen de contenidos y los recursos internos disponibles. Una vez definida la periodicidad se realiza la planificación Anual a través de un Project o documentos internos que definan fechas límites para asegurar la salida de cada edición en tiempo y forma, lo que afianzará su credibilidad y presencia institucional.

El nivel de recordación de sus mensajes dependerá

de la creatividad aplicada y el atractivo del diseño, mientras que el nivel de saturación suele ser bajo debido a los largos lapsos de tiempo que separan una edición de la siguiente. Y si bien se han dado casos de “coleccionistas” en las empresas, no es un medio que suela consultarse con asiduidad, salvo en los días posteriores a su entrega.

## HOUSE ORGAN

Alcance Masivo  
Frecuencia Periódica según estrategia  
Nivel de impacto Medio  
Nivel de recordación Medio  
Nivel de saturación Bajo  
Estilo del mensaje Periodístico  
Uso Ocasional  
Posibilidad de segmentación Baja  
Posibilidad de personalización Escasa  
Costo Medio / Alto  
Costo por contacto Medio / Bajo

El estilo que se suele utilizar en este medio es periodístico, con contenidos desarrollados en profundidad ya que el fin de dicha publicación es el de informar en detalle sobre una gran cantidad de temas vigentes en la organización que no estén dependan de grandes cambios de contexto. Es un medio con poca “cintura” para ajustar los mensajes.

La posibilidad de personalización del medio es escasa, se recurre a ella en casos excepcionales. Sólo aquellas compañías que tienen permanentemente actualizada su nómina de empleados podrán aplicar este plus en la logística de cada envío.

Cabe destacar que existen dos formas de personalización: en el propio contenido de la pieza, y en su embalaje externo (nombre del empleado colaborador en stickers o sobres de distribución interna). A modo de simplificar la clasificación rápida, en los cuadros que acompañan esta nota se toma exclusivamente la primera acepción (Posibilidad de personalización de contenidos) ya que la segunda variable no depende de las característi-

cas técnicas del medio en sí, sino de la posibilidad de implantar esta logística.

El costo varía de acuerdo a las características de diseño y diagramación que se pretendan, pero generalmente oscila entre un costo medio y alto ya que como medio gráfico requiere de mucha “mano de obra” tanto en la etapa de diseño, como de redacción, impresión y distribución.

## Manuales

Los manuales suelen utilizarse como forma de hacer información específica sobre algún tipo de producto, estrategias comerciales, planificaciones anuales, resúmenes estadísticos, memorias y balances, programas internos, nuevas tecnologías, etc.

Requieren de un cuidadoso proceso de desarrollo y diseño de alto valor percibido. Recaban información institucional que en su mayoría no suele tener actualizaciones constantes. En este sentido es que se han transformado en valiosas herramientas para la gestión de capacitación e inducción, facilitando la consulta permanente posterior por parte de los empleados.

Una vez definidos los contenidos, se emiten gran cantidad de ejemplares que se mantienen en stock para optimizar el costo de producción y si bien esta decisión no supone grandes variantes en los costos globales, permite una reducción importante del costo unitario. Segmentar audiencias con los manuales es sencillo si se toma como única variable la distribución a aquellos afectados por el tema en cuestión, sin entrar en terrenos de contenido.

## MANUAL

Alcance Masivo  
Frecuencia Ocasional  
Nivel de impacto Medio / Alto  
Nivel de recordación Medio / Alto  
Nivel de saturación Bajo  
Estilo del mensaje Temático / Formal  
Uso Frecuente

Posibilidad de segmentación Media / Alta  
Posibilidad de personalización Escasa  
Costo Medio / Alto  
Costo por contacto Medio

## Videos

El impacto de un audiovisual es difícilmente superado por otros medios. Los sentidos principales de la comunicación se encuentran estimulados: vista y oído.

Las claves de una alta recordación: condición, brevedad y dinamismo. Evitar largos discursos testimoniales o una locución en off permanente. Aprovechar los momentos críticos para darle prioridad a la música o efectos de sonidos, placas, separadores, animaciones, etc.

La ambientación de la sala al momento de la proyección también es un factor a tener en cuenta, aunque el avance de las nuevas tecnologías y las grandes distancias que habitualmente separan a las sedes de las grandes corporaciones han marcado la tendencia del envío de audiovisuales a distancia, ya sea por correo interno en el tradicional formato VHS y en CD-ROM, o a través links en servidores internos o Intranet.

Sin embargo el alcance se vuelve reducido si la proyección es presencial (salón o centro de capacitación).

La gran limitación de este tipo de vehículos es el costo, ya que tanto los honorarios de personal especializado (guionistas, técnicos, iluminadores, locutores, editores y expertos en animación computada) y de equipamiento requiere de una importante inversión. No obstante existen en el mercado alternativas que se ajusta a la envergadura de cada tipo de proyecto.

## VIDEO

Alcance Reducido  
Frecuencia Ocasional  
Nivel de impacto Alto  
Nivel de recordación Alto  
Nivel de saturación Bajo

Estilo del mensaje Publicitario  
Uso Ocasional  
Posibilidad de segmentación Media / Baja  
Posibilidad de personalización Nula  
Costo Alto  
Costo por contacto Medio

## E-mail

Cuando el mensaje tiene como punto de llegada los mandos altos y medios de la Compañía, el e-mail puede ser un buen medio: bajo costo, llegada al instante, posibilidad de personalización. No así si el mensaje está destinado a operarios de una empresa que no cuentan con una PC como herramienta de trabajo habitual.

El e-mail es una vía rápida de comunicación de noticias urgentes, con altas posibilidades de segmentación generando listas de envío de correo, ya sea por ubicación geográfica (casa central, sucursales, plantas), áreas de negocio (corporate, retail) o escala jerárquica. Incluso, en una depuración mayor, es posible cruzar estas variables.

Las grandes desventajas del e-mail es su escasa recordación y el alto tráfico que suele generarse en las empresas provocando una alta saturación del medio, lo que obliga cada vez más a ser creativos en los asuntos y sintéticos en los mensajes.

## E-MAIL

Alcance Masivo  
Frecuencia Diaria  
Nivel de impacto Bajo  
Nivel de recordación Bajo  
Nivel de saturación Relativo  
Estilo del mensaje Informativo  
Uso Permanente  
Posibilidad de segmentación Alta  
Posibilidad de personalización Alta  
Costo Bajo  
Costo por contacto Bajo

## Folletería, Cartas y Mailing

Este tipo de medios suelen considerarse como

“medios de apoyo o soporte” a comunicaciones desarrolladas en conjunto con otros canales. Forman parte de verdaderas campañas de comunicación.

Las cartas y los volantes suelen ser ventajosos en temas de costo de producción respecto de otros medios gráficos editoriales como los manuales o el HO. No son pocos los casos en los cuales se han combinado ambos tipos de piezas gráficas para proyectos o ediciones especiales.

El rango de costos de los folletos en cambio dependerá del diseño y las características de producción. La folletería ofrece una gran variedad de opciones (troqueles, lacas, solapas, tipos de papel, cantidad de colores, cuños y grabados, etc.) que se pueden aprovechar según la magnitud del proyecto y el presupuesto destinado.

La creatividad en la redacción y las posibilidades de personalización suman a que este tipo de mensajes ganen en recordación e impacto. Un simple memorándum puede transformarse en una pieza estratégica con el agregado de un titular atractivo, claros niveles de lectura o sobres personalizados con el nombre del destinatario.

## CARTAS

Alcance Relativo  
Frecuencia Ocasional  
Nivel de impacto Bajo  
Nivel de recordación Bajo  
Nivel de saturación Bajo  
Estilo del mensaje Editorial  
Uso Ocasional  
Posibilidad de segmentación Alta  
Posibilidad de personalización Alta  
Costo Bajo  
Costo por contacto Bajo

## Afiches, Gigantografías y Red de Carteleras

El principal punto estratégico que se tiene en cuenta cuando se piensa en carteles es el tamaño y emplazamiento. Las grandes empresas con gran cantidad de oficinas y dependencias suelen contar

con una Red de Carteleras exclusivas para Comunicación Interna. No obstante, cuando se realizan grandes lanzamientos internos muchos Comunicadores prefieren utilizar espacios poco ortodoxos (baños, espejos, máquinas de café, etc.) y formatos innovadores, como por ejemplo las gigantografías o afiches corpóreos.

La selección del emplazamiento de un afiche o cartelera dependerá del tránsito y la visibilidad evitando, por ejemplo, las comunicaciones en los laterales de pasillos estrechos.

El cuidado de la actualización de las carteleras y la renovación de contenidos es prioritario en los responsables de CI para mantener vivo el canal y evitar el “efecto paisaje” que producen los mensajes que no se renuevan. Así, es habitual que se conformen redes de facilitadores que ayuden al Area de CI en esta tarea.

Las características del mensaje para lograr una recordación alta, como el ABC de vía pública, son la Creatividad, el impacto visual y el poder de síntesis. De todas formas, la exposición permanente al mensaje durante toda su vida útil ayuda a su incorporación.

## CARTELES, AFICHES, GIGANTOGRAFÍAS

Alcance Reducido  
Frecuencia Temporaria  
Nivel de impacto Medio / Alto  
Nivel de recordación Medio / Alto  
Nivel de saturación Alto  
Estilo del mensaje Publicitario  
Uso Permanente  
Posibilidad de segmentación Media / Baja  
Posibilidad de personalización Escasa  
Costo Bajo  
Costo por contacto Bajo

## Intranet

Disponibilidad al instante, conexión inmediata, búsquedas temáticas, reservas de salas, disminución de papelería interna, acceso a material compartido, links a partners y sitios externos, altas de proveedores, consultas de nóminas de emplea-

dos, promociones de temas importantes a través de e-Spots, banners y pop ups. Estos son algunos de los múltiples beneficios de los que gozan las compañías que han incorporado la tecnología y el hábito del uso de Intranet.

Así como el uso de Internet ha cobrado mucho auge en las nuevas generaciones, las empresas toman cada vez más conciencia de la importancia de contar con este canal dentro de su mix de medios.

La administración de intranet requiere de una importante cantidad de horas, especialmente de desarrollo de contenidos y soporte técnico que se ha comenzado a incluir en los planes anuales de los Comunicadores Internos.

El gran desafío para este medio para su aceptación interna sigue siendo cultural. Quienes están acostumbrados a los papeles, difícilmente vean con agrado el avance de las comunicaciones digitales. En el caso de Intranet, al contrario que en un mail, la búsqueda de soluciones que fomenten el ingreso se vuelve crucial, ya que es el usuario quien debe ir en busca de los contenidos.

## INTRANET

Alcance Reducido  
Frecuencia Temporal  
Nivel de impacto Medio / Alto  
Nivel de recordación Medio / Alto  
Nivel de saturación Alto  
Estilo del mensaje Publicitario  
Uso Permanente  
Posibilidad de segmentación Media / Baja  
Posibilidad de personalización Escasa  
Costo Bajo  
Costo por contacto Bajo

Al momento de multiplicar el impacto de los vehículos, el Área de CI suele conjugar los mensajes mediáticos con acciones presenciales, capacitación o eventos internos o para brindar soporte a la propia comunicación en cascada. Tal es el caso de lanzamientos de nuevos programas, productos de la compañía o estrategias de negocio.

Así, los medios se transforman en aliados estratégicos de todo buen Plan de Comunicación Interna en las Organizaciones.

\* Mariano Rivero es Manager de INSIDE con formación en Comunicación Social y Publicidad de la Universidad del Salvador.

## CREATIVIDAD APLICADA a medios de Comunicación Interna

Por Martín Fernández \*  
mfernandez@inside.com.ar

La creatividad es un recurso. Que se puede usar en cualquier soporte de comunicación, o en cualquier acción. Pero sobre todo es un recurso.

La creatividad en comunicación interna no trabaja sobre marcas, trabaja sobre personas. Y lo que es peor, o simplemente complica más las cosas, trabaja sobre las personas que habitan esas marcas. Por eso es que la creatividad en comunicación interna no apunta a deseos efímeros sino a estados emocionales permanentes, duraderos, que se puedan proyectar en el tiempo. No se trata de una propuesta comercial táctica, momentánea, intuitiva, sino todo lo contrario, tiene la forma de un proyecto de vida: todos los días, todas las personas regresan a sus trabajos.

El comunicador interno suele contar con los medios de comunicación interna, que son los soportes, sus soportes, las columnas vertebrales sobre las cuales se apoya el área. Y los soportes, necesariamente, irrevocablemente, en su afán de soportar, soportan, y soportan toda clase de comunicación. De la buena, de la mala, y de la arbitraria. No todos los mensajes son buenas noticias, brillantes noticias, ni se espera que lo sean. Pero todos son mensajes. Y cuando el mensaje es malo, muchas veces, matan al mensajero. Por eso los medios de comunicación interna (house organ, cartelera, intranet, etc) son soportes que no conviene maltratar. Los medios no hablan de nosotros, hablan por nosotros. Así que más vale ser claros, precisos

y lo más profesionales posibles. Hay temas que es mejor abordar con cuidado, que son ríspidos, que salpican (despidos masivos, racionalizaciones, reingenierías) y otros que no, que son dóciles, fáciles de digerir digamos. Para comunicar un aumento no es necesario pensar demasiado. Hasta con el peor desarrollo comunicacional, la noticia será bienvenida.

Creo que ésta, la del paso del mensaje al medio, es una instancia clave. La falta de tiempo, la imposibilidad de meditar en determinados asuntos, de reflexionar en profundidad, en ocasiones nos empuja a vivir en un mundo superficial, como de plástico, de amistades vacías, de mensajes irrelevantes. Y todo esto, lógicamente, tiene su correlato en la comunicación interna, en la comunicación que mantienen las personas que conviven dentro de una organización.

¿O por qué creemos que nos comunicamos de una forma tan natural con algunas personas y con otras no? Si cada persona percibe una misma situación de manera diferente, ¿por qué tantas veces nos obstinamos en creer que podemos comunicarnos de la misma forma con todo el mundo?, ¿por qué esperamos que las personas adapten sus parámetros a nuestras necesidades o, lo que es peor, a nuestras posibilidades de emisión?

Es por eso que para lograr efectividad en la comunicación uno no debe ser como naturalmente es, sino que debe modificarse, adaptar su nivel de significación del mundo al del resto de las personas. Un bebé no significa lo mismo para una embarazada que para una partera. ¿Y por qué uno cree poder comunicarse de la misma manera con la mamá que con la partera? No le preguntan al bebé porque tampoco sabe.

Con las personas que nos comunicamos naturalmente bien es, en general, porque significamos el mundo de igual manera. Percibimos y decodificamos los acontecimientos con el mismo prisma. Por eso, supongo, comunicarse con amigos es relativamente sencillo. Ellos leen la realidad, interpretan al mundo y sus acontecimientos, tal como lo hacemos nosotros, con códigos e intereses similares.

Lo complicado, el gran desafío de la comunicación interna, es interpretar, tratar de entender y darse a entender ante todos los targets de una compañía, con aquellas personas que no entran en nuestros registros habituales. Porque las que ya entran, bienvenidas sean, y a riesgo de redundar, ya entran. Y tal vez por eso son nuestros amigos.

El proceso de descubrir porqué las personas pensamos como pensamos es de una riqueza incalculable, irreproducible, inimaginable. Pero para eso se necesita una gran dosis de empatía, y la empatía necesita tiempo.

La creatividad es una herramienta de alto impacto para el desarrollo personal y profesional.

La creatividad debe resolver problemas de comunicación.

La creatividad no es humor, o no debería serlo. Cuando la creatividad solo es un chiste, no es creatividad, es solo un chiste. Cuando la creatividad no apunta a un fin, no brinda una solución, tampoco es creatividad, es un capricho, es el ego de algún creativo, es una estafa al público interno, o todo eso junto.

La Creatividad Aplicada a los medios de Comunicación Interna no es –o no debería ser– un tema complicado. Porque la creatividad, en sí misma, no es complicada.

Muy por el contrario, la creatividad debería estar asociada a la efectividad, a la claridad, a la empatía, y a la alegría.

Allí donde hay un problema, debiera haber creatividad.

Después de algunos años de implementar campañas y diseñar estrategias de comunicación interna, creo que la creatividad, además de ser un recurso que viste la compañía, aumenta la percepción de RRHH como área estratégica y ayuda a la construcción del clima laboral; más allá de todo esto, genera nuevas distinciones en las personas responsables de la comunicación interna y contribuye a su crecimiento individual. Porque las personas pasan por las empresas, las habitan por un tiempo, y luego las cambian por otras empresas, por otras marcas a las que se entregan en mayor o menor medida, en las cuales están más o menos a gusto, o logran mayor o menor apertura.



En comunicación interna, la mala implementación de una campaña es un lujo demasiado caro. El trabajo del comunicador interno es de gran exposición personal y profesional. Porque está a la vista de toda la compañía, es fácil de juzgar y difícil de defender. El departamento de comunicación interna tiene un público exigente, que lo conoce, que no se renueva --o lo hace muy lentamente--, que en muchas ocasiones no valora al área y, sobre todo, que sabe perfectamente de qué le estamos hablando. Por eso, una de las claves para el departamento es tener el termómetro de la compañía. Y si no lo tiene, debería conseguir uno.

Ya que de cualquier manera el área de comunicaciones internas va a estar expuesta, que lo haga de una manera inteligente, amena, efectiva.

Y para eso sí, se necesita creatividad.

\* Martín Fernández es Director General Creativo de INSIDE y tiene formación en periodismo (TEA). Podés escribirle a [mfernandez@inside.com.ar](mailto:mfernandez@inside.com.ar)

## COMUNICACIÓN INTERNA EN OTROS IDIOMAS:

### LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

Por Yanina Price\*  
[yprice@inside.com.ar](mailto:yprice@inside.com.ar)

Durante la década del noventa, se llevó a cabo la reforma de la administración pública en Italia. Dentro "de la más grande reforma universitaria de los últimos cuarenta años", una ley de 1993 impuso la creación de la URP (Oficina de Relaciones con el Público): un nuevo tipo de oficina para promover y garantizar la comunicación entre las instituciones públicas y sus diversos "clientes- usuarios".

Los fundamentos bajos los cuales se creó dicha Oficina fueron, por un lado, la creencia en que una buena comunicación interna contribuye a mejorar la forma de organización y a aumentar la calidad de los servicios, y por otro lado, que de esta forma se afirma un nuevo modo de trabajar, valorizando los recursos humanos.

Esta "Oficina de Relaciones con el Público", fue

creada en el año 2001 y se presenta on line como un centro de escucha, información, marketing operativo y comunicación. Algunos de los objetivos propuestos para la creación de esta Oficina fueron los de orientar e informar sobre todos los servicios, actividades y normativas relativos a la Universidad, así como el de verificar la eficiencia de respuesta dada a los clientes-usuarios, y su conformidad en relación a la calidad del servicio.

### La comunicación interna como forma de mejorar la organización

En la actualidad, la Comunicación Interna, en las organizaciones italianas, suele ser entendida como una herramienta que tiende a la coordinación de la información, a la división y compartimiento del saber y, fundamentalmente, al reconocimiento de que el trabajo de cada uno de los miembros es parte de un único proyecto que nuclea el conocimiento de los valores de la institución y la promoción de la comunicación en las distintas áreas. En este sentido, la CI es interpretada como aquello que ayuda a sustituir el trabajo de oficinas y sectores por el de grupos y proyectos y colabora en la transformación de una organización burocrático-formal a una organización ágil y flexible, capaz de recoger el aporte creativo de las personas.

Entre las razones que surgieron como motivos válidos para la creación de esta Oficina se encontraron argumentos como: "queremos conocer las actividades de cada una de las oficinas de la universidad, para saber cómo orientar mejor a los estudiantes"; "necesitamos conocer mejor las dependencias para simplificar nuestro lenguaje cuando alguien nos consulta"; "creemos que el trabajo en grupos interdisciplinarios ayudaría a una mejor relación entre las diferentes áreas"; "conocer las competencias de cada una de las oficina ayudaría a detectar posibles contradicciones en la burocracia interna y a corregir esas anomalías...". Argumentos como estos resultaron más que válidos a la hora de pensar una reestructuración de la organización interna de las instituciones (en este caso educativas) de Italia, y la idea de Comunicación Interna, fue la base de dicha transformación.

## La comunicación interna hoy

El programa está en su fase inicial. Con el fin de conocer "el workflow documental", o sea el intercambio de documentos, se realizaron entrevistas que permitieron obtener "un mapa" de los procesos administrativos, a fin de que todos tomaran conocimiento del funcionamiento de cada dependencia.

Se crearon grupos de trabajo interdisciplinario, en los que colaboran el Servicio de Comunicación y Consultoría Normativa con el responsable del Proyecto, ante el objetivo de integrar a los miembros de las diferentes áreas de la institución.

Se estableció un sistema de comunicación coordinada sobre la interpretación de las normativas que resguardan los servicios y la participación de los usuarios, con el objetivo de anular todos aquellos procesos de origen contradictorio a las normas generales. Con este mismo fin y con la idea de simplificar el lenguaje, se creó un sistema de "ventanilla única" para informar a los estudiantes, docentes, y personal interno.

Actualmente, los instrumentos para satisfacer las necesidades individuales son: "el correo electrónico, las comunicaciones en la página web, las reuniones y un limitado y no siempre efectivo grupo de trabajo inter-áreas."

En otoño de 2002, por ejemplo, hubo proyectos de comunicación interna que contemplaban la creación de una red, para documentos e informaciones y destinada al público interno (no red externa).

## La comunicación interna mañana

El Objetivo ideal y último de este proyecto es la difusión más amplia de una cultura organizativa orientada a la coordinación y compartimiento de los "saberes". Trabajar comunicando debe convertirse en un modo de ser para mejorar la eficacia y eficiencia del trabajo, para propagar la "transformación cultural" de todos los aparatos administra-

tivos.

Entre otras cosas, como objetivo concreto, se apunta a la realización de una buena comunicación interna en la administración central para mejorar la organización. Otro objetivo concreto es que la "ventanilla única" se convierta realmente y en la práctica cotidiana en la única fuente de información y en un principio de reorganización de procesos.



ALMA MATER STUDIORUM  
UNIVERSITÀ DI BOLOGNA



## FUENTES:

<http://www.unibo.it> (Universidad de Bologna)  
<http://www.almapress.unibo.it/urp/index.htm> (URP)  
<http://www2.unibo.it/org/progetti/almarchivi/almarchivi.htm> (Proyecto Almarchivi)  
[http://www.unipd.it/ammi/archivio/tit\\_idx.htm](http://www.unipd.it/ammi/archivio/tit_idx.htm) (Software Titulus)

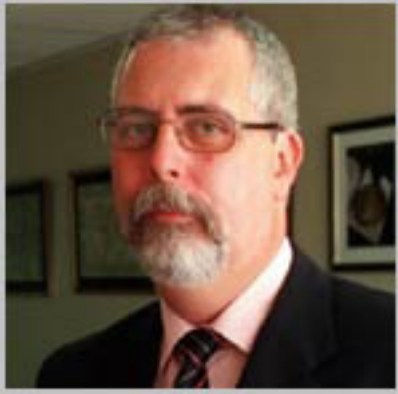
\* Yanina Price es INSIDER, Lic. En Comunicación Social de la Universidad Nacional de La Plata, y Máster en Comunicación y Cultura en la Universidad de Buenos Aires.

## METODOLOGÍAS INTERACTIVAS APLICADAS A LAS ORGANIZACIONES

Por Eduardo Rosker\*

[redaccion@inside.com.ar](mailto:redaccion@inside.com.ar)

En el marco del Encuentro 2004 de la Asociación Internacional de Metodología de Casos (WACRA) a realizarse en Buenos Aires, Eduardo Rosker, representante local de la Asociación, colabora con Red INSIDE.



Los programas de estudio suelen proveer al alumno de un bagaje teórico muy amplio, pero no otorgan las herramientas necesarias para la resolución de problemas y la toma de decisiones al momento de la acción.

Existe una real contradicción entre los profesionales que preparan las universidades y el sistema educativo general argentino con lo que el mercado de las organizaciones requiere. Se les brinda a sus estudiantes una gran cantidad de contenido teórico y no se los provee de las herramientas y habilidades de análisis, comprensión, aprendizaje, resolución de problemas y toma de decisión.

Hoy el mercado de las organizaciones está requiriendo profesionales (independientemente de la disciplina en que se hayan especializado) que puedan reconocer el contexto complejo e incierto, sepan identificar problemas y darles una solución creativa, y sean socialmente responsables y éticos.

No tienen tiempo para preparar a un profesional, acorde a sus necesidades organizacionales, para que aprendan las habilidades mencionadas anteriormente. Porque los productos y servicios se aprenden, pero las habilidades hay que desarrollarlas y no debe ser en la organización donde se haga esta práctica sino en los distintos niveles educativos.

Con la enseñanza tradicional, donde las clases son magistrales, el profesor o maestro da una "conferencia" y luego se les pide a los estudiantes que resuelvan un problema aplicado a la teoría, no se resuelven los problemas que conllevan la adquisición de conocimiento aplicado, integrado y don-

de el alumno debe realizar el análisis crítico de las cuestiones.

La propuesta diferenciadora está en la utilización de metodologías interactivas en los procesos de enseñanza aprendizaje, donde el objetivo principal debe ser la preocupación del profesor por transformarse en el coordinador, motivador y guía de su educando. Las metodologías deben permitir al alumno formar parte de su proceso de aprendizaje, mediante la investigación, el análisis, la comprensión, la resolución y la toma de decisión correspondiente.

Pero esto no es válido solamente en las escuelas o universidades también ocurre en las organizaciones donde los departamentos de capacitación también deben recurrir a nuevas tecnologías de capacitación, que les permitan una rápida integración de nuevos conocimientos o profundización de los mismos.

Cuales son estas metodologías interactivas: Método de casos, enseñanza basada en problemas (PBL – Problem Based Learning), e-learning en sus más diversas aplicaciones, enseñanza en contextos virtuales, etc. Todas aquellas donde la persona a capacitar (estudiante o recurso humano) sea el foco del proceso de aprendizaje, donde se le pide un esfuerzo propio para lograr las habilidades o el conocimiento requerido.

El "profesor" debe transformarse en un coordinador, motivador, provocador, comunicador. Debe tener conocimiento del manejo de grupos, debe ser amplio, interdisciplinario y comunicativo. Debe estar capacitado y entrenado para poder transformar su tradicional rol de "profesor".

Pero, estas metodologías interactivas también sirven, en las organizaciones, para reclutar, evaluar y promocionar recursos humanos, esto es, en todas las actividades de la organización que impliquen conocer y reconocer habilidades y conocimiento de su gente, además de ser una herramienta muy útil para su comunicación interna.

La manera más interesante en que una organiza-

ción puede determinar aptitudes y actitudes de su gente es dándoles un problema real a resolver y evaluar los resultados o propuestas del evaluado. Los métodos interactivos de aprendizaje apuntan a resolver esta cuestión en forma dinámica y con resultados concretos.

Lo que se pretende con estas metodologías es que, quien recibe la capacitación, pueda desarrollar habilidades de comprensión, clasificación, análisis, síntesis, evaluación, comunicación y de acción.

Siendo el objetivo final lograr profesionales que, centrados en la comprensión de contextos complejos, puedan darle sentido a sus propios límites, sean sensibles a las interrelaciones, responsables en la solución de los problemas organizacionales y estén orientados a la acción

Las metodologías interactivas de aprendizaje permiten la formación y evaluación de profesionales que anclados en la teoría y el conocimiento abstracto sean capaces de aplicar estos elementos en su actividad profesional.

\* Eduardo Rosker es Director de Relaciones Internacionales de UCES y Miembro del Advisory de WACRA

---

# RedINSIDE

Publicación Digital de Comunicación Interna

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