

de nuestra comunidad las propuestas que como casa de estudios podamos desarrollar. Cito como ejemplos la investigación publicada en los medios sobre el uso de internet y la televisión o el Encuentro Latinoamericano de Diseño.

Finalmente retomo la idea eje de este artículo. Que es la necesidad de incorporar en la agenda de nuestras prácticas docentes a la Ética. Tengo la certeza que es a partir de considerar a los otros, de considerar el bien común, de respetarnos como seres íntegros, de sabernos actores importantes en este camino; que nuestro aporte, por menor que sea, se vuelva fundamental.

Referencias bibliográficas

- Camilloni, A y otras (1996). *Corrientes didácticas contemporáneas*. Buenos Aires: Paidós.
- Delacote G. (1998) *Enseñar y aprender con nuevos métodos*. Barcelona: Gedisa.
- Gardner H. (1993) *La mente no escolarizada*. Buenos Aires: Paidós.
- Gardner, H. (1994) *Estructuras de la mente*. La teoría de las inteligencias múltiples. Buenos Aires: CFE
- Gardner, H. (1994) *La mente no escolarizada*. Buenos Aires: Paidós.
- Krishnamurti j. (1978) *Krishnamurti y la Educación*. Madrid: Edhasa
- Litwin, E. (1997) *Las configuraciones didácticas*. Buenos Aires: Paidós.
- Mercer E. (1997) *La construcción guiada del conocimiento*. Buenos Aires: Paidós.
- Naouri, A. (2004) *Padres permisivos, hijos tiranos*. Tusquets
- Naouri, A. (2008) *Educación a los hijos, tarea urgente*. Taurus
- Perkins (1995) D. (1995) *La escuela Inteligente*. Buenos Aires: Paidós.
- Perkins (1995) D. Y Blythe T. (1994) *Putting understanding up front*. *Educational leadership* 51 (5) 4-7. Traducido como: "Ante todo la comprensión".
- Perkins D. (1986) *Thinking Frames*. *Educational Leadership*, 43(8) 4-10. Traducido como: "Marcos de pensamiento".
- Perkins, D. (1997) *La escuela inteligente*. Barcelona: Gedisa
- Platon. (2009) *La República*. Buenos Aires: Akal
- Sinay S (2003) *Ser padre es cosa de hombres*. Buenos Aires: Del nuevo extremo
- Stone Wiske M. (1999) *La enseñanza para la comprensión*. Buenos Aires: Paidós.

Comunicación interna. Un desafío para trabajar en el aula

Marisa Cuervo

Comunicación interna en las organizaciones

El arte de comunicar se ha convertido con el transcurso del tiempo y con la evolución de las estructuras y dinámicas sociales, en un trabajo sistemático y organizado orientado a la concreción de objetivos específicos en el ámbito de las organizaciones. La comunicación como

sistema integrado es hoy una variable fundamental del complejo y multifacético entretejido organizacional que sostiene el proyecto estratégico de las empresas. En un entorno inestable y cambiante donde los cambios culturales son cada vez más rápidos y profundos, la comunicación interna corporativa presenta uno de los desafíos más importantes para los profesionales de la comunicación.

Teniendo en cuenta que la comunicación interna es la forma de relación entre personas que comparten un mismo entorno laboral y cultural, podemos decir que los factores que influyen y afectan esas relaciones involucran básicamente a tres actores: las personas, la empresa y el entorno. Ningún plan de comunicación interna puede ser efectivo si no contempla la interrelación propia y especial de estos factores que se dan en forma única y particular en cada organización.

El rol del área de Relaciones Públicas es fundamental para lograr, a través del diseño de un plan estratégico efectivo, esta difícil combinación de fuerzas culturales internas atravesadas por los condicionamientos del entorno que afectan a cada organización de acuerdo a su magnitud y a la industria en la cual opera. Y esta construcción de la cultura organizacional es una de las responsabilidades fundamentales de las Relaciones Públicas y uno de los contenidos principales de la comunicación interna.

Relacionistas públicos y comunicación interna

Enfrentados en el aula con la responsabilidad de formar relacionistas públicos preparados para manejarse exitosamente en estos entornos socioculturales cambiantes y muchas veces confusos dentro de las organizaciones, surge el desafío de construir en los estudiantes una visión integradora del amplio y complejo mundo de las comunicaciones internas. Y para esto, es fundamental en primer lugar, delinear claramente cuáles son las características particulares de este público -llamado interno-, y determinar el lugar que ocupa dentro del mapa general de públicos de la organización. En este sentido, Relaciones Públicas cuenta con valiosas herramientas de investigación como las auditorías de comunicación interna, la organización de reuniones de empleados para escuchar sus opiniones o sugerencias, las instancias de comunicación interpersonal empleado-supervisor, las evaluaciones de desempeño, las encuestas anuales de empleados, los recursos de buzones de sugerencia físicos o virtuales a través de la intranet y las encuestas y sondeos entre otros.

Asimismo, resulta clave tener en cuenta ciertos criterios de práctica organizacional que contribuyen a optimizar la eficacia de los procesos internos de comunicación y sus resultados.

Escuchar: es el primer axioma de la comunicación interna. Escuchar activa y pro-activamente a quienes son los destinatarios de los mensajes de la compañía. Quien planifique la comunicación interna es responsable de conocer y entender cómo funciona ese mecanismo complejo de expectativas, directivas, rumores y mensajes implícitos que circulan en forma permanente y anárquica. Encontrar el hilo conductor de ese flujo, darle un orden y un sentido y traducirlo en mensajes y canales

que direccionen la información en forma adecuada y coherente sólo se logra escuchando y entendiendo las necesidades comunicativas de cada grupo humano específico. La clave para que estas herramientas sean efectivas es devolver a quienes presentaron sus inquietudes un resultado, una respuesta y lo que es óptimo, una solución.

Planificar: es por su parte, la clave de toda comunicación efectiva y tiene una importancia fundamental cuando se trabaja con el público interno. Investigar, segmentar, analizar flujos y canales, tipos de relaciones interpersonales informales y jerárquicas, detectar las fuentes de rumores y el nivel de credibilidad del mensaje corporativo son algunas de las herramientas que permiten recabar la información necesaria y pertinente para elaborar un buen plan de comunicación interna.

Medir: el seguimiento constante, el monitoreo permanente de los mensajes y sus efectos, de los canales y su nivel de cobertura y frecuencia y la generación de *feedback* son acciones que facilitan la detección de desvíos, permiten comprobar el efecto de anuncios sensibles para los empleados y detectar los cambios culturales que la misma empresa va produciendo a medida que evoluciona en el tiempo.

Habilidades a desarrollar en los estudiantes

Formar relacionistas públicos en comunicación interna implica desarrollar en ellos ciertas habilidades que resultan fundamentales para llevar adelante una gestión exitosa en este campo de las comunicaciones corporativas.

Las habilidades de comunicación son una de las características propias esperadas de quienes ocupan posiciones de liderazgo. Su desarrollo y perfeccionamiento son tan imprescindibles como la actualización de habilidades tecnológicas o específicas del negocio. Los líderes son el contacto directo del empleado con la organización y son los responsables naturales de la correcta transmisión de los mensajes. Desde su rol de construcción de cultura y conductas organizacionales Relaciones Públicas está tomando un papel cada vez más protagónico en la formación de líderes orientados a la comunicación. La completa participación y adhesión de los mandos directivos superiores y medios al proyecto y a las acciones de comunicación interna son absolutamente necesarios para poner en práctica planes exitosos y efectivos.

El apoyo de quienes somos responsables de formar futuros relacionistas públicos, debe orientarse a preparar líderes capaces de aplicar correctamente la escucha activa y el *feedback* constructivo con los empleados y para ser promotores directos que incentiven a la consulta de los medios de comunicación internos y a la participación de los empleados en la construcción de contenidos. Y lo que es más importante, lograr que estén convencidos del valor de la comunicación como herramienta estratégica imprescindible para el crecimiento de la organización y el negocio de la compañía.

Plan estratégico

La comunicación interna comienza a ser estratégica a partir del momento en que un profesional de la comunicación que pertenece a la organización genera un Plan

Annual de Comunicaciones que contempla, al menos, una Estrategia de Medios y Cronogramas con una frecuencia periódica de emisión de mensajes especialmente alineados a los intereses generales de la organización.

El Plan de comunicación interna debe formar parte del Plan estratégico de comunicación global de la organización. La comunicación interna de 360° apunta a aplicar el mismo concepto de comunicación integral aplicado desde hace tiempo a la comunicación externa. En este sentido, la integralidad se refiere no sólo a considerar que todos los mensajes que emite la compañía llegan a los empleados por canales tanto internos como externos sino que los mismos canales de comunicación interna deben reunir esas características de diversificación y globalidad. La comunicación interna es integral desde el emisor, ya que Relaciones Públicas traduce en un mensaje unificado y coherente la visión de distintos sectores de la organización. Es integral desde los soportes utilizados, ya que la comunicación interna de la empresa se despliega no sólo en medios, sino que trabaja también en los intercambios, en las relaciones interpersonales horizontales, ascendentes y descendentes. Y a la vez, es una comunicación interna que se ocupa de generar actividades de comunicación que brinden la posibilidad de desarrollar capacidades a las distintas audiencias.

Cada integrante de una organización es un sujeto activo de la comunicación. Esta visión implica considerar que los procesos activos de comunicación interna no se limitan al diseño y producción de herramientas más o menos exitosas. Desde este punto de vista, cobran relevancia ciertos aspectos informales como la comunicación uno a uno, el rumor, las relaciones entre integrantes de equipos de trabajo reducidos, entre otros. El individuo se transforma en un sujeto generador de sentido y ente modificador de la cultura organizacional. La función del área de Comunicación Interna, al momento de abordar este enfoque, estará orientada hacia un rol educativo y un trabajo de mediano y largo plazo: educar a su público interno en comunicación interpersonal, promover la importancia de la comunicación en todos los aspectos de la vida de la empresa, y generar conciencia respecto de una comunicación responsable en el ámbito laboral.

El valor de las mediciones

Como toda disciplina que forma parte del plan estratégico de las organizaciones, la comunicación interna necesita implementar mediciones periódicas y planificadas para evaluar no sólo la efectividad de los mensajes y los medios sino para evaluar la gestión de la comunicación en su contexto global. En el ámbito de las comunicaciones, se suelen aplicar mediciones puntuales que reflejan resultados específicos ante necesidades de información profunda respecto de alguna problemática o nuevo proyecto, realizando un diagnóstico de las comunicaciones internas en general. Estas herramientas permiten clarificar y profundizar en las observaciones del público respecto de percepciones y valoraciones sobre las comunicaciones internas, evitando contaminar los resultados con la influencia de otras temáticas que pueden condicionar las respuestas, tales como remuneraciones, beneficios o compensaciones que suelen estar presentes

en encuestas de clima laboral. Estas mediciones, tanto cualitativas como cuantitativas, deben estar contempladas en el Plan de Comunicación Interna. Las mediciones cualitativas suelen emplearse para establecer un diagnóstico inicial al momento de desarrollar un nuevo proyecto de comunicaciones; en tanto que las cuantitativas son más adecuadas en instancias de chequeo del avance de la estrategia o para obtener un *feedback* final (medición de impacto). Las mediciones cualitativas realizadas al inicio de un proyecto, expresan tendencias y los resultados obtenidos generan información muy rica y detallada respecto del tema en cuestión. Las mediciones cuantitativas, permiten obtener un panorama de los niveles de eficacia de las comunicaciones internas. Para las investigaciones cualitativas, se utilizan herramientas como entrevistas cara a cara-uno a uno, *focus group*, Paneles de expertos, Observación, estudios participativos, *role-playing*, técnicas proyectivas y estudios de casos, entre otras. En cuanto a las investigaciones cuantitativas, los cuestionarios autoadministrados, encuestas directas o indirectas, estudios por correo-telefónicos-email, entrevistas cara a cara individuales o en grupo, son algunas de las herramientas de uso más frecuente.

Net-Generation. Desafíos y reflexiones

Daniela Di Bella

El cruce conceptual entre cultura y tecnología implica ingresar en las nuevas definiciones de cultura según el alcance que la tecnología ha adquirido en la sociedad y su proyección vertiginosa casi dotada de cierta "autonomía". Las actuales definiciones remiten a una variedad de palabras todas representativas del mismo escenario: tecnocultura, cibercultura, hipercultura, *network culture*, cultura digital, cultura tecnológica, etc.

Asistimos a una nueva manera de construir la cultura y por ende de la sociedad ya que nuestros parámetros de espacio (territorio y fronteras – interno y externo) y de tiempo (velocidad / instantaneidad / simultaneidad) han alterado la configuración aprendida, parámetros que al parecer continuarán deviniendo.

Al respecto una cita de Humberto Eco define que ... "toda modificación de los instrumentos culturales, en la historia de la humanidad se presenta como una profunda puesta en crisis del modelo cultural precedente; y no manifiesta su alcance real si no se considera que los nuevos instrumentos operarán en el contexto de una humanidad profundamente modificada, ya sea por las causas que han provocado la aparición de aquellos instrumentos, ya sea por el uso de los propios instrumentos..."

En este contexto y más precisamente hablando de los individuos nacidos en las décadas del '80 y '90, sobre todo esta última, dentro de la cultura atravesada por la tecnología digital, es común que siendo parte de la comunidad educativa, hayamos escuchado en más de una ocasión comentarios relacionados con una percepción de cierta desmotivación general en el estudiante actual cuando se trata de "concentrarse y prestar atención", "investigar sin copiar y pegar", "conceptualizar

y razonar", "llegar a objetivos a través del esfuerzo", entre otros. Estos comentarios aparecen muchas de las veces como un asunto periférico que puede convertirse en central en momentos de análisis y evaluación de los que participamos docentes, coordinadores y directivos, incluso de padres que observan el comportamiento de jóvenes y adolescentes en el entorno cotidiano y familiar.

Las habilidades de la educación tradicional como "el esfuerzo", "las pautas", "el mantenimiento de la atención", "la gradualidad", "el razonamiento", "el hábito de la lectura y la consulta de libros" etc. se enfrentan hoy con la "disponibilidad" de la información en internet, la "instantaneidad" de respuesta de un *link* o de un *zapping*, la "velocidad" y vértigo de un videojuego, el dominio espontáneo de todo tipo de tecnoapéndices: *mouse*, celular, *ipod*, cámaras digitales, etc. y su demanda de "atención puntual" breve y estimulante, que refuerza un uso fragmentado y ansioso del nivel atencional al igual del que promueve y ejercita el *multi-tasking* frente a una misma pantalla o a la de diferentes aparatos....

Estos grupos están integrados por niños, adolescentes y jóvenes de hasta 29 años aproximadamente quienes –más allá de sus diferencias de edad- suelen ser llamados los *Milennials*, también la *Net Generation*, y tienen ciertas características distintivas propias del contexto histórico y social al que pertenecen, pero sobre todo resulta clave el que de sean parte de generaciones que no conocen la vida sin internet, nacidas bajo la revolución digital ya instalada, y parte de un sistema económico y de comunicaciones globalizado en espacio y tiempo.

Estas características compartidas se relacionan con:

- La aceptación y necesidad de diversidad en todos los sentidos de la palabra, lo que los puede hacer más tolerantes y abiertos a la diferencia.
- El haber nacido y crecido de la mano de los avances de la revolución digital y tecnológica (iniciada entre fines de las décadas del '70 y el '80).
- El poseer, conocer y/o dominar de modo espontáneo dispositivos como computadoras y periféricos desde una edad temprana (se estima desde los 6 años).
- Destinar tiempo diario a estar en internet, realizar actividades *online*, utilizar mensajería instantánea por *chat* y celular, jugar juegos electrónicos, manejar periféricos (*mouse*, *scanner*, etc.) entre otros, los que los hace más habilidosos y aventajados tecnológicamente hablando, a salvo de los presentes y futuros vaivenes y demandas en este aspecto.
- Suelen ser impacientes ya que son parte de un mundo dominado por la velocidad, la instantaneidad, la simultaneidad, la variedad de los recursos disponibles y la gratificación inmediata surgida del consumo.
- Son mayoritariamente escépticos debido a que la afluencia superpuesta de los medios de comunicación, desmitifican desde la información y/o el amarillismo, la presencia de ídolos o figuras representativas, desde las llamadas estrellas del espectáculo hasta las figuras políticas o religiosas.
- Debido a que los sistemas informáticos de computadoras y objetos digitales promueven un tipo de información del estilo "tablero de control" suelen prestar aten-