

Sólo tuve tres casos de alumnos que nunca entregaron el primer trabajo (una investigación sobre la Ley de Medios), aunque sí hicieron todos los Trabajo Práctico siguiente. El motivo para este proceder fue que, en la opinión de ellos, no era un tema que les interesara o que no conocían demasiado sobre el mismo. Más allá de las explicaciones que les di sobre lo importante de estar informado sobre lo que pasa en nuestro país –y este tema sin dudas es muy importante–, ellos no demostraron compromiso con la realidad que les toca vivir, ni voluntad de investigar y cumplir con la consigna. La decisión que tomé, luego de explicarles que a cada uno ya le correspondía un 2 (dos) como calificación por este comportamiento, fue darles la posibilidad, para que no tengan que recurrir a la materia, de que preparasen una clase para exponerlas oralmente. Finalmente lo hicieron, y aprobaron. Aunque se sintieron perjudicados, porque tuvieron que leer un libro entero sobre el tema de la “Comunicación no verbal” y fueron evaluados delante de sus compañeros, también aprendieron que siempre es mejor cumplir en tiempo y forma con los requerimientos. Así que de esta experiencia, como ellos mismo lo reconocieron, finalmente sacaron algo en positivo. No obstante, en el próximo cuatrimestre me preocuparé de entrada en dejar bien en claro también que este aspecto es uno de los más importantes a la hora de la nota final. Como conclusión, puedo afirmar que en general fue una experiencia personal muy buena y gratificante. Y que me encontré con un grupo que, en cuanto al comportamiento en clase (sin dudas, un aspecto fundamental para el dictado de cualquier materia), fue realmente muy bueno. Se creó un buen clima de trabajo, y la relación que tuve con todos fue muy buena. Yo aprendí de ellos, y supongo ellos lo hicieron de mí. Busqué despertarles un mayor compromiso con la facultad, en el caso de quienes no lo tenían, y creo que en general lo logré. Cierro con una pequeña anécdota. Cuando le pregunté a

una de mis alumnas cuándo iba a presentarse al examen final, recomendándole que lo hiciera en diciembre para tener los conocimientos más “frescos”, ella me respondió con una sonrisa: “Sí, voy a rendir enseguida así me saco la materia de encima, porque la verdad pensé que era más fácil”. En su declaración había sorpresa porque, cuando comenzó a cursar, supuso que sólo debería entregar unos Trabajo Práctico y que el contenido teórico sería mucho menor. Pero más allá de lo que pareció una queja, y de tener que estudiar más de lo previsto, esta chica se mostró “contenta por lo aprendido en la cursada”. Mi deseo, claro, es que todos se hayan sentido así.

**Abstract:** With successes on having planned the subject, and aspects in which I will have to insist on in the future, the experience was gratifying. I attacked the timidity of some pupils, his spelling mistakes, and achieved that they were increasing the commitment with the subject. This way they demonstrated a personal very important progress.

**Key words:** successes – to insist – future – gratifying – timidity – spelling – commitment – progress.

**Resumo:** Com sucessos ao planificar a matéria, e questões nos quais deverei fazer maior ênfase no futuro, a experiência foi gratificante. Lutou a timidez de alguns alunos, suas faltas de ortografia, e consegui que aumentassem o compromisso com a matéria. Assim demonstraram um progresso pessoal muito importante.

**Palavras chave:** sucessos – ênfase – futuro – gratificante – timidez – ortografia – compromisso – progresso.

<sup>(\*)</sup> **Claudio Garibotto.** Técnico superior en periodismo deportivo (Deportea, 2000). Ciencias de la Comunicación (UBA, incompleto).

## El rol del consultor en comunicación organizacional

Andrea Lojo <sup>(\*)</sup>

Fecha de recepción: agosto 2010

Fecha de aceptación: octubre 2010

Versión final: diciembre 2010

**Resumen:** Una mirada sobre la importancia de la función de un consultor en comunicación organizacional donde nada se debe dejar librado al azar. Veremos las diferentes etapas que cuenta el mismo para llevar adelante su rol de forma eficaz y eficiente.

**Palabras claves:** rol – consultor – investigación – observar – escuchar – evaluar – preguntar – objetivos – estrategias – presupuestos.

[Resúmenes en inglés y portugués en la página 162]

Lo más importante en la función del consultor de comunicaciones es la capacidad de formular preguntas adecuadas, escuchar de manera activa; y de planificar las etapas de cada instancia de trabajo con los clientes y sus situaciones, para poder potenciar estas habilidades.

En este sentido, nuestro abordaje contempla las siguientes etapas:

### ¿Cómo empezamos?

La primera aproximación del consultor con la organi-

zación debería ser el trabajo de investigación y relevamiento documental, de información propia de la organización o mediada.

Luego, llega el momento clave en toda experiencia de consultor. Se trata de “la reunión”, momento tan esperado que su desarrollo resulta fundamental para el éxito del plan que se presentará a la organización.

Es tiempo de relevar datos; y lo primordial en esta instancia es saber preguntar, escuchar y observar.

Para ello es importante centrarnos en estos dos puntos:

1. Tiempo+abordaje: Cuando nos referimos a la capacidad de formular preguntas estamos ante la ecuación tiempo+abordaje. O sea, que tenemos que maximizar el tiempo disponible con nuestro interlocutor para hacer las preguntas más relevantes y estratégicas; las cuales nos permitirán el mejor abordaje para el diagnóstico y relevamiento de la necesidad de la organización.

De este modo, es mejor conocer la situación comunicacional de la organización (sector/área/gerencia) que conocer, por ejemplo, como es el “tono” del house organ. (Ese dato lo podemos obtener en otra instancia). Lo más adecuado es concurrir a la entrevista con un formulario o brief que contenga una serie de preguntas guía que se retroalimentarán de las respuestas dadas.

2. Escucha: El principal error es no acordar significados, hay que escuchar y comprender lo que la organización está expresando, validando constantemente lo que se nos dice. Por otro lado, el consultor también debe evitar la anticipación de las respuestas, ya sea por conocimiento de situaciones previas (siempre debe ser la primera vez) o por creer que se conoce a fondo la cultura de la organización.

Quiero destacar en este punto, que también el consultor interno debe trabajar sobre este aspecto para desprenderse de sus creencias propias (no del conocimiento de la organización), las cuales se incorporarán en otra etapa del análisis.

### ¿Qué se espera que indagemos en la reunión?

- Para qué nos han convocado, qué está ocurriendo en la organización que han decidido recurrir a un consultor para buscar asesoramiento y “soluciones”.

- Qué es lo que está ocurriendo, y no puede resolverse con recursos propios. La respuesta a este interrogante requiere un diagnóstico más allá de lo que nos dice la organización para poder definir con precisión la “situación o problema a resolver”.

-Cuál es la identidad de la organización, para saber cuál será la mejor aproximación de nuestra propuesta.

Según sea la necesidad planteada, en la reunión debemos relevar la mayor cantidad de información posible, según corresponda, sobre:

- Los públicos que debemos abordar (mapas, roles, *status*).

- La segmentación por función laboral, dispersión geográfica idioma, sexo, antigüedad.

- La estructura interna (organigrama formal y relaciones funcionales).

- El posicionamiento del área de Comunicaciones y su ubicación en la estructura.

- Los medios y herramientas de comunicación vigentes.

- Tecnología y equipamiento: es importante conocer las herramientas tecnológicas con las que cuenta la empresa y su parque informático, en relación a las nuevas capacidades de medios virtuales que se hayan disponibles.

- Estructura de las propiedades como el tipo de oficinas y cómo se organizan o se asignan las mismas, si la organización está dispersa o centralizada, si se trabaja en plantas abiertas o cerradas, si los sectores de agrupan funcionalmente o por organigrama, etc.

- La historia de la organización: cuando nació, el por qué del nombre, como creció, datos de encuestas o investigaciones, etc. Esta información suele encontrarse más fácilmente en material gráfico o digital que la empresa posee y puede entregar. Sería óptimo poder obtener este material, o parte del mismo con anterioridad para que su lectura sirva para contextualizar la primera reunión.

Todos estos aspectos a relevar no necesariamente puedan ser planteados en una primera y única reunión; y con un único interlocutor. Dependiendo de la envergadura y alcance de la información se deberá interactuar con varias personas o con algún tipo de comité o equipo de trabajo.

Sin embargo, para el éxito del proyecto, es importante que el consultor identifique un único referente con el cual dialogar y reportar durante todo el proceso de consultoría.

Asimismo, existe información que puede ser obtenida a partir de una observación no participante.

### ¿Cómo seguimos?

Ordenando todo el material que hemos relevado para comenzar a sentar las bases de la propuesta. En esta etapa debemos:

- Definir objetivos: qué debemos hacer para responder a la necesidad o problema de la organización, determinando su dimensión funcional.

- Enunciar la brecha: dejar claramente establecido cual es el gap que existe entre la situación real y la deseada por la organización.

- Formular la estrategia: describir explícita y claramente cómo llegaremos a esa situación deseada.

- Elegir los ejes de comunicación: cual será la idea central y los conceptos sobre los cuales se elaborará la propuesta.

- Describir la táctica: cuales son los medios y acciones que se van a proponer, argumentando la elección de cada uno y el momento de implementación.

- Segmentar los públicos: definiendo aquellos que son claves en los que se hará hincapié, y los secundarios.

- Calendarizar el plan: según los públicos, medios y objetivos.

- Presupuestar: proyectar el monto de la inversión estimada para la organización; en términos de recursos económicos, estructura y personas involucradas en la gestión del proyecto.

### Variantes

En la propuesta que se elabore se pueden elegir alternativas de aproximación a la necesidad o problemática de la organización. Puede haber una recomendada por el

consultor y otras como variantes. Siempre existe la posibilidad de que en la presentación se plantee una combinación o variaciones sobre alguna propuesta. Desde el rol del consultor debemos garantizar que los cambios no se alejen del rumbo estratégico que hemos formulado. Esa es una parte fundamental de nuestro rol.

También es posible que en una primera presentación, sobretodo si hay opciones, el punto sobre presupuestación sea omitido; para luego presentar el presupuesto final cuando se haya consensuado el plan.

Sin embargo hay que tener en cuenta las expectativas del cliente respecto a este punto, y se pueden presentar los costos de todas las alternativas en la primera presentación de la propuesta.

### ¡Lo hacemos!

Hemos sorteado todas las reuniones previas y finalmente la organización ha confiado en el consultor para llevar adelante la propuesta. Debemos establecer una metodología de trabajo que incluya:

- Definición de interlocutor de ambas partes, organización y consultora (puede ser distinto que en la etapa anterior),
- Definición de equipo de trabajo, si corresponde.
- Establecer la forma de comunicación y seguimiento del plan/proyecto (reuniones presenciales, físicas; documentadas o informales)
- Métodos y límites de aprobación y responsabilidades.
- Metodología para la validación del contenido, tono, líneas creativas y diseño; de cada producción.
- Coordinación de la logística de distribución y de proveedores: que están vinculados con la materialización de los distintos aspectos de la gestión.
- Establecimiento de un formato de tablero de control para brindar información a la organización sobre la marcha del plan.

### Para finalizar

La medición es un tema de suma importancia en la tarea de consultoría de modo que es fundamental establecer

mecanismos de control y monitoreo.

Muchas veces las empresas no lo incluyen o no lo aprueban por un tema de costos o por contar con herramientas propias de medición.

En primera instancia, el consultor debería acordar recibir este tipo de información; pero si eso no fuera posible, deberá evaluar la posibilidad de establecer alguna instancia de medición.

Establecer mecanismos de medición sobre los logros los objetivos propuestos es la única manera de conocer la eficacia de la gestión estratégica.

Estos mecanismos son una herramienta fundamental para anticipar percepciones, analizar impactos y corregir desvíos.

Y también proveen información con la cual se puede seguir trabajando con el cliente, presentando nuevas propuestas para renovar las acciones de comunicación.

---

**Abstract:** A look on the importance of the function of a consultant in communication of organizations where nothing must be made freed at random. We will see the different stages that the same one counts to take forward his role of effective and efficient form.

**Key words:** role – consultant – investigation – to watch – to hear – to evaluate – to ask – objective – strategies – budget.

**Resumo:** Uma mirada sobre a importância da função de um consultor em comunicação organizacional onde nada se deve deixar livrado a esmo. Veremos as diferentes etapas que conta o mesmo para levar adiante seu papel de forma eficaz e eficiente.

**Palavras chave:** papel – consultor – investigação – observar – escutar – avaliar – perguntar – objetivos – estratégias – ornamentos.

(\*) **Andrea Lojo.** Lic. en Relaciones Públicas, especialista en Comunicación Organizacional, Vicepresidente de AACI (Asociación Argentina de Comunicación Interna).

---

## Motivar y crear clima en el aula

Diego Ontiveros y Alejandro J. Prats (\*)

Fecha de recepción: agosto 2010

Fecha de aceptación: octubre 2010

Versión final: diciembre 2010

**Resumen:** Reflexiones de la relación docente alumno. Visión de trabajo en conjunto para la construcción del conocimiento. Motivación del docente, del alumno. Enseñanza implicando al estudiante. Trabajo prácticos relacionados con la futura experiencia laboral y el desarrollo de un proyecto de negocios pertinente a la carrera del alumno. Uso de las TIC en la enseñanza. No dejarse llevar por la fascinación de la tecnología. Aprendizaje en conjunto en el aula como una puesta en escena sin público, todos son intérpretes de la obra.

**Palabras claves:** motivación – clima – implicación – actividad docente – puesta en escena – enseñanza – crítica – cognición.

[Resúmenes en inglés y portugués en la página 164]