

Bernhardt, Germán

**Modelo de comunicación
interna para el rendimiento
sistémico: herramientas
comunicacionales para
optimizar la relación entre
rentabilidad sustentable,
crecimiento equilibrado y
riesgo balanceado**

**Tesis para la obtención del título de
posgrado de Magister en Dirección de
Empresas**

Director: Disiot, Alejandro

Documento disponible para su consulta y descarga en Biblioteca Digital - Producción Académica, repositorio institucional de la Universidad Católica de Córdoba, gestionado por el Sistema de Bibliotecas de la UCC.



[Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-No Comercial-Sin Obra Derivada 4.0 Internacional.](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



Universidad Católica de Córdoba

INSTITUTO DE CIENCIAS DE LA

ADMINISTRACIÓN

TRABAJO FINAL DE

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

**MODELO DE COMUNICACIÓN INTERNA
PARA EL RENDIMIENTO SISTÉMICO**

**HERRAMIENTAS COMUNICACIONALES PARA
OPTIMIZAR LA RELACIÓN ENTRE RENTABILIDAD
SUSTENTABLE, CRECIMIENTO EQUILIBRADO Y
RIESGO BALANCEADO**

AUTOR: GERMÁN BERNHARDT

DIRECTOR: GABRIEL DISIOT

CO DIRECTOR: ALEJANDRO BERNHARDT

CÓRDOBA, 2023

DEDICATORIA

A Alejandro Bernhardt y Victoria Alfaro, dos profesionales que dedicaron gran parte de sus vidas a estudiar ciencias que contribuyen a que la gente sea más feliz, e inculcaron en sus hijos que el conocimiento es el mayor capital que podemos tener como seres humanos libres. Particularmente a Alejandro por ser el mentor de que todo este proceso de MBA ocurra y llegue a buen puerto.

A mi planeta de tres soles: Pía, quien me acompaña desde muy joven en cada proyecto en el que incursioné, comunicadora, por lo tanto musa –directa e indirectamente- de la producción de este trabajo. En este momento está haciendo el desayuno mientras yo escribo estas líneas y anoche me dio su opinión sobre varios puntos del presente trabajo. Creo que eso lo dice todo. Y Felicitas y Clara, mis amores incondicionales y a quienes pretendo inculcarles el interés por superarse y ser mejores, siempre.

A César Bernhardt con quien comparto vida, trabajo y la perspectiva de lo que hay que hacer para agregar valor al mundo, a nuestro mundo. Muchos de los conceptos expresados en el presente trabajo están desarrollados gracias al ejercicio profesional y a una manera de pensar que comparto con él desde siempre. Claridad y consistencia al pensar, honestidad al actuar y sentido del humor al vincularse hacen que sea un número 1 de su profesión. Todo eso está volcado en el presente trabajo por añadidura.

A todos los docentes, que me enseñaron, planificando sus contenidos y esforzándose por entregarlos a sus alumnos de la manera más clara, interactiva y didáctica posible. Hay que comprender que sin ellos el conocimiento es posible, pero su adquisición sería más lenta, engorrosa e imperfecta.

A la institución ICDA, con quién tenemos un vínculo muy cercano y particular. Por dedicarse -y construir prestigio a lo largo de los años- a algo tan noble como capacitar y formar personas que agreguen valor, con valores, al mundo.

ABSTRACT

El presente trabajo brinda una herramienta para optimizar la calidad de la comunicación interna en las organizaciones, desde un doble propósito: mejorar la calidad de la experiencia laboral de los colaboradores y traducir dicha calidad en una mejor propuesta de valor para el cliente o usuario externo de los productos o servicios que la organización ofrece. Por lo tanto, la perspectiva de este trabajo es, por un lado, “humanista” y, por el otro, “mercantilista”, sin que esto signifique una ambivalencia: todo lo contrario, son paradigmas complementarios en el campo del *management*, para un abordaje integral de la comunicación personal e institucional. Esta complementariedad pretende lograr el equilibrio adecuado para construir mejores organizaciones que alcancen una sólida institucionalidad para que -finalmente- contribuyan a la edificación de un mejor mundo para vivir y disfrutar.

Lograr un modelo de comunicación interna que armonice la complejidad de esta disciplina con las demás áreas del *management* es el eje orientador de este trabajo final: un modelo operativo que sirva de guía para optimizar la interacción comunicacional entre las organizaciones y las personas.

El modelo C.A.R.S., comunicación de alto rendimiento sistémico, propone una metodología simple y efectiva para lograr ordenar la complejidad que implica la gestión de la comunicación interna ligada a elementos de la comunicación externa de una organización. Crecer con rentabilidad sustentable y un riesgo balanceado implica mucho más que elementos *hard*, propios de las finanzas. Implica alineación, coordinación y la generación de acuerdos de manera permanente entre los equipos, algo tan mundano como que no solamente cada uno haga lo que tiene que hacer en su área, sino que -además- haga lo que el equipo necesita más allá de las preferencias individuales de sus colaboradores.

PALABRAS CLAVES

Comunicación, Management, Comunicación Interna, Qué comunico, Cómo comunico, A quién comunico, Dónde comunico, Cuándo comunico, Por qué y para qué comunico, Cuánto comunico, Comunicación Externa, Aporte de Valor, Propuesta de Valor, Gestión de la Diversidad, Satisfacción de Colaboradores, Organizaciones, Instituciones, Empresa.

ÍNDICE

I. INTRODUCCIÓN	5
II. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	10
III. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO	12
IV. MARCO TEÓRICO	14
4.1. Conceptos de Institución/Organización	15
4.2. Proyecto Institucional	16
4.3. Definición de Comunicación Institucional	18
4.4. Redes y Flujos de Comunicación Interna.....	21
4.5. Medios y Actividades de Comunicación	22
4.6. Forma, Contenido y Distribución de los Mensajes	22
4.7. Propósito de la Comunicación Interna.....	23
4.8. Definición y Caracterización de Públicos	24
V. OBJETIVOS	26
5.1. Objetivo General	26
5.2. Objetivos Específicos	26
VI. DESARROLLO DEL MODELO	26
6.1. Diagnóstico	26
6.2. Desarrollo del Modelo	30
6.2.1. Qué Comunicar: enfoque Estratégico y Ejes de Comunicación ...	32
6.2.2. Cómo Comunicar: tipos de Comunicación y Herramientas de Comunicación.....	37
6.2.3. Dónde Comunicar: Canales/Medios de Comunicación Interna ...	50
6.2.4. A Quién Comunicar: Mapeo de Públicos y Sociograma	55
6.2.5. Cuándo Comunicar: Anticipar, Ejecutar, Revisar	76
6.2.6. Cuánto Comunicar.....	79
6.2.7. Uniendo las perspectivas Interna y Externa de comunicación: para Qué comunicar. Propósito de comunicación e indicadores de gestión.....	83
VII. CONCLUSIONES	100
VIII. BIBLIOGRAFÍA	105
IX. ANEXO	111

I. INTRODUCCIÓN

Este trabajo intenta dar respuesta a *qué comunicar, cómo comunicar, cuándo comunicar, a quién comunicar, dónde comunicar, por qué o para qué comunicar y cuánto comunicar*, desde una perspectiva interna de la organización (función de coordinación, dirección y satisfacción de colaboradores desde la comunicación), pero extrapolable a una traducción en una mejora del aporte de valor en términos de comunicación externa: debe existir una beneficiosa coherencia entre lo *que comunico a mis colaboradores y lo que comunico a mis clientes*. Otras preguntas claves son: ¿cuál es el retorno de la inversión (ROI) en la comunicación interna de mi compañía?; ¿cómo sabemos si nos estamos comunicando mejor o peor que antes?

Estas inquietudes lógicas estarán presentes transversalmente en este trabajo, en el cual intentaremos dar algunas respuestas concretas al respecto.

Luego de numerosas definiciones de comunicación a lo largo de los pasados siglos XIX, XX y lo que va del XXI, que se explicitan en el contenido ulterior, la comunicación no se trata de otra cosa que de “poner en común algo”, es construir esos puentes que unen nodos para su interrelación. Es cierto que existe el “diálogo interno”, el de la propia persona, pero que siempre va a tener un correlato en pensar, sentir y actuar en base a la *otredad*, a la idea de que yo soy lo que soy porque hay un otro que existe, otra persona, otro compañero de trabajo, otro cliente, otro proveedor, etc. El diálogo interno es también “poner en común” un “yo pensante” y un “yo hablante”, es decir una coherencia entre lo que pienso y lo que digo.

Gracias al ejercicio profesional del autor, se presenta la necesidad, o, mejor dicho, el deseo, de integrar el contenido estudiado durante la maestría y sus experiencias laborales, con el fin de generar un **MODELO DE COMUNICACIÓN INTERNA** para organizaciones privadas. El mismo estará delimitado a organizaciones privadas pequeñas, medianas y grandes.

El modelo es plausible de ser aplicado en organizaciones públicas y del tercer sector, pero con fines metodológicos y pragmáticos lo circunscribo a organizaciones privadas (empresas), ya que éste es el *core business* de mi ejercicio profesional.

El modelo pretende tener una impronta práctica, de aplicabilidad inmediata y medible en la comunicación interna de las instituciones.

El deseo de generar dicho modelo está motivado no sólo por el ejercicio profesional del autor, sino también por la continuidad de su tesis de grado referida a la comunicación interna de una organización del tercer sector y a la tendencia actual (experimentada en su ejercicio profesional) acerca de las necesidades en diversos sectores del mercado laboral argentino en el sentido de optimizar su comunicación interna.

De manera que este cuádruple motivo (integración de contenidos de la maestría, ejercicio profesional, continuidad y profundización del trabajo de tesis de grado y necesidad relevada de optimizar la comunicación interna por parte de empresas argentinas), son los pilares que le dan sentido a los objetivos del presente trabajo.

Etimológicamente el término comunicación proviene del latín “*communicare*”, que significa compartir algo, intercambiar algo, poner en común. Es decir, que significa poner nuestras ideas y pensamientos en común con los de otra persona, pues lo común es lo que se comparte. Esta primera acepción es fundamental, ya que pretende un cambio de paradigma entre los modelos de comunicación clásicos. El de Lasswell (2007), por ejemplo, plantea un modelo unidireccional de la información (el cuál considero sigue muy arraigado en nuestra cultura actual), cuando en realidad lo que vamos a plantear consiste en profundizar el cambio de paradigma, para colocar como protagonista del proceso al “receptor” del mensaje. **Compartir** un mensaje entre un emisor y un receptor será nuestra definición central para comprender este cambio de paradigma.

“Se lo dije 50 veces y sigue sin hacer las cosas”, “Le mandé 5 emails ya... pareciera que no los lee”, “Pero cómo no se va a dar cuenta, cualquiera con dos dedos de frente se da cuenta de eso”, “¿Les digo o no les digo que no tengo

como pagarle los sueldos a principio de mes?”. Estas frases, entre otra multitud posible, son muy comunes en la vida diaria de una compañía. Y todas son factibles de ser “tamizadas” por un modelo orientador de comunicación: qué comunicar, cómo comunicar, cuándo comunicar, dónde comunicar, a quién comunicar, cuánto comunicar, por qué comunicar. El repaso, *check list*, de estas 7 preguntas nos brinda una visión más completa de los mensajes que deben ser compartidos interna y externamente.

Las personas, desde el momento de su nacimiento, se ven atravesadas por una serie de instituciones y organizaciones diversas que las preceden y de las cuales serán partícipes a lo largo de su vida. De modo que las organizaciones están formadas por grupos de personas, caracterizados por una única certeza: será imposible no comunicarse ni expresar nada. Esto responde al primer axioma de la comunicación: “la imposibilidad de no comunicar” (Watzlawick, Bevelas, & Jackson, 1991, pág. 29).

Tales grupos de personas desarrollarán al interior y exterior de cada organización diversas redes de comunicación, orientadas tanto a cuestiones personales para la profundización de relaciones sociales como para la realización de tareas y responsabilidades impuestas por la misma organización.

Este último caso hace al interés de la Comunicación Institucional, pero no debemos pasar por alto que, independientemente de cada aplicación que la comunicación pueda tener, como condición inherente a todo ser humano, debe ser entendida holísticamente como un fenómeno excluyente para el desarrollo psico social de todas las personas, existente desde épocas previas a las sociedades orales, pasando por el surgimiento de la escritura y el alfabeto, hasta devenir en objeto de estudio de las Ciencias Sociales modernas.

Una vez comprendido este fenómeno como tal, podremos abordar las distintas aplicaciones que la comunicación adquiere en la vida cotidiana, siguiendo la lógica del conocimiento científico.

A partir de aquí podremos entender a la comunicación como una Ciencia Social que presenta distintas perspectivas epistemológicas y metodológicas, algunas de las cuales serán expresadas en el presente trabajo, específicamente

en relación a la comunicación institucional. En este campo, reconocemos tres grandes enfoques: la *comunicación organizacional para la adaptación y el orden*, un *sistema comunicativo para el equilibrio* y un *modelo dialógico participativo* (Páez, Egidos, & Saavedra, 2012, pág. 2).

La diferencia entre estos tres enfoques se encuentra en la perspectiva comunicacional que adopta cada uno respecto de la relación entre organización y públicos. Para el presente trabajo hemos decidido tomar como referencia el modelo de “Sistema Comunicativo para el Equilibrio”. Páez, Egidos y Saavedra (2012) lo argumentan de la siguiente manera:

“Como vemos, la comunicación, según esta corriente teórica, permite coordinar los distintos elementos para el logro de los objetivos y mantener un equilibrio óptimo, a partir de reconocer la importancia de la interdependencia hacia adentro de los sistemas y subsistemas. Contribuye a neutralizar los problemas que obstaculizan el desarrollo de la organización a través de un conjunto de esfuerzos y acciones adaptativas tales como políticas, productos de comunicación, etc.” (2012, pág. 4).

Específicamente, a los fines de generar un modelo operativo de gestión de la comunicación interna para empresas, ésta se inserta en una cadena de valor desde una perspectiva de *management* integral.

Toda organización está en un viaje permanente desde la misión hacia la visión, según las definiciones más frecuentemente utilizadas para ambos conceptos. Para ello, debe afrontar una serie de desafíos presentes en el entorno, en este caso metafórico, para superar las dificultades a enfrentar en el espacio que debe recorrer.

El vehículo para concretar ese viaje es el diseño de la organización correspondiente, es decir, el *cohete* que debe protagonizarlo.

En el gráfico que se acompaña están identificadas cada una de las partes esenciales del *cohete*, particularmente los motores que lo van a impulsar rumbo al logro de la visión.

La idea es mostrar que el óptimo funcionamiento integral de la organización (el *cohete*) depende de un conjunto de factores interrelacionados en donde cada uno cumple su función y ayuda a los otros en la suya, de manera que se alcance el rendimiento sistémico del conjunto.

Con esto queremos expresar que el tema de este trabajo final, que se refiere a uno de los aspectos específicos de la organización (*cohete*) en realidad no alude a una dimensión aislada ni separada del conjunto, sino que -por el contrario- es parte constitutiva de, e influyente sobre, la totalidad.

En el gráfico se aprecia que uno de los motores es precisamente la comunicación externa e interna, así como las finanzas, las operaciones, etc. también lo son. El *cohete* necesita que cada motor ofrezca la mayor potencia posible para el mejor funcionamiento del conjunto y para arribar exitosamente hasta la visión de la empresa.

En este trabajo nos ocuparemos de plantear lo necesario para que el motor comunicación interna juegue su papel con la mejor performance alcanzable, para el bien del conjunto.



El aporte de la comunicación interna y externa en la cadena de valor

productiva. Fuente: material de clases de "Pricing y Abordaje Estratégico de los Mercados", MBA, ICDA, UCC.

II. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Las organizaciones privadas se enfocan en crear, comunicar, entregar y capturar valor en los mercados donde finalmente venden sus productos, eje central del marketing. Este proceso mercantil, que necesita de dos elementos básicos (oferta y demanda), implica una serie de tareas y actividades específicas en el seno interno de la organización, para que efectivamente se concrete. Para que la misma sea productiva, construya un clima organizacional estable y desarrolle a sus colaboradores -en términos de conocimientos, actitudes y habilidades- depende ineludiblemente de los puentes conversacionales que sea capaz de edificar. La comunicación es el vehículo para poder coordinar, direccionar y reforzar las conductas (acciones) que necesitamos para que ese proceso productivo mercantil funcione. Además, la comunicación nos permite informar y contener insumos centrales para que cada colaborador pueda realizar y sostener sus tareas a lo largo del tiempo. El cambio de paradigma sobre la gestión de la comunicación cobra sentido cuando comprendemos el primer axioma de la comunicación planteado por Watzlawick: “todo comportamiento es una forma de comunicación. Como no existe forma contraria al comportamiento (“no comportamiento” o “anti comportamiento”), tampoco existe la “no comunicación” (Watzlawick, Bevelas, & Jackson, 1991). Por lo tanto, el problema radica en que las organizaciones comunican aunque no se lo propongan o no quieran hacerlo: el silencio comunica, la indiferencia comunica, el destrato comunica, la mala gestión de líderes comunica, el precio de un producto o servicio comunica, y ni que hablar el lenguaje, vestimenta y modos de expresarse de un agente comercial. Si tomamos el esquema estratégico planteado por Xavier Gimbert (2010) de Visión Estratégica, Análisis Estratégico y Ejecución Estratégica, las habilidades comunicacionales están implicadas en el proceso de revisión y de toma de decisión de las tres instancias. Ni las mejores ideas, ni los mejores procesos pueden funcionar eficientemente si no trabajamos las

habilidades comunicacionales entre los distintos actores encargados de que las tareas se desarrollen.

Según Peter Drucker (1999) en su libro *El Ejecutivo Eficaz*, “el 60% de los problemas empresariales son consecuencia de una mala comunicación”. A lo que hace referencia Drucker, entonces, es a la comunicación entendida como un insumo central para la implementación de ideas y procesos necesarios para el desarrollo de las operaciones y las ventas de una compañía. El presente trabajo pretende mostrar, de manera metódica y ordenada, un modelo de gestión de la comunicación interna como elemento central en la construcción de la cultura y del capital simbólico “circulante” dentro de una organización, con foco en la optimización del rendimiento de los distintos equipos de trabajo. Problemas comunes de comunicación se explicitan cuando las percepciones acerca de la estrategia de la compañía no están alineadas con la estrategia real a la que debiera ajustarse cada área en particular, diagnóstico que se profundiza cuando ponemos en evidencia las percepciones de los colaboradores con relación a estrategias y objetivos generales, e inclusive en lo relativo al foco del negocio de su empresa, a problemas de motivación y de actitud, de clima organizacional, de falta de claridad en roles, de objetivos concretos, etc. La comunicación es un elemento para ordenar lo instituido a la vez que se presenta como factor instituyente, como mecanismo de permanente transformación al servicio de efficientizar los procesos de los que depende el logro de los objetivos organizacionales.

En las organizaciones suele escindirse la comunicación interna y la comunicación externa. El área de marketing tiene un presupuesto asignado para publicitar y comunicar atributos de productos o servicios en un mercado, relegando en muchos casos la coordinación con las operaciones internas de la organización para hacer frente a esa demanda generada, sin darle el valor adecuado a la comunicación interna como herramienta principal, para obtener un desempeño exitoso. Hay un “mercado externo” y hay otro “mercado interno”, ambos sostenidos por personas, sin las cuales no hay cliente externo, ni cliente interno. Ambas esferas de la realidad organizacional (lo que comunicamos

externamente, como lo que comunicamos internamente para coordinar operaciones) deben entenderse como un todo indisociable.

III. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

Habiendo mencionado los problemas de productividad, clima, desarrollo individual de colaboradores y de cultura organizacional que propicia la deficiente comunicación interna en una compañía, el valor que aportará el presente trabajo se circunscribe a los siguientes beneficios que gozaría una institución al aplicar el modelo de comunicación interna:

- Colabora en la optimización del proceso productivo de empresas.
- Contribuye a mejorar el clima de trabajo, disminuyendo los problemas que éste puede traer aparejado: alta rotación, pérdida de sentido de pertenencia, falta de compromiso o procesos de *burn out* que según Maslach es una forma inadecuada de afrontar el estrés crónico, cuyos rasgos principales son el agotamiento emocional, la despersonalización y la disminución del desempeño personal (Maslach, Christina. (1976). Burned-Out. Human Behavior. 9. 16-22).
- Potencia las capacidades de colaboradores, generando las condiciones culturales propicias para que el trabajo en equipo no sólo sea una necesidad, sino que también pase a formar parte de una elección personal y colectiva.
- Agiliza tiempos de gestión para detectar fortalezas y oportunidades de mejora, gracias a la generación de mayor cercanía con el personal.
- Optimiza tiempos y esfuerzos al ordenar metódicamente qué, cómo, cuándo, a quién, dónde y para qué comunicar.

- Fomenta la comprensión desde el paradigma de lo cultural, que todo lo que se desarrolle en términos de comunicación interna TIENE que tener directa relación e impacto sobre los resultados del negocio, sensibilizando la percepción de clientes, proveedores y otros públicos externos, fortaleciendo el prestigio de una marca.
- Contribuye, finalmente, a una mayor profesionalización de la organización, promoviendo de esta manera una mejora en la satisfacción de colaboradores más felices, y -en consecuencia- un mejor entorno para todos.

A partir de estos aportes de valor fundacionales, optimizar la comunicación interna, además, contribuye a ordenar metódicamente los mensajes que circulan en la compañía, incluso en situaciones específicas como pueden ser “qué, cómo, cuándo, dónde, para quién y para qué comunicar en situaciones de crisis interna, de crisis en el entorno”, “cómo generar compromiso en los colaboradores”, “cómo construir equipos confiables y previsibles”, “cómo hacer circular la información para que las operaciones se resuelvan de manera más eficiente”, etc.

IV. MARCO TEÓRICO

El marco teórico preliminar, funcionará como guía en la primera exploración sobre la temática. La investigación de bibliografía proveniente del campo de las ciencias de la comunicación será interrelacionada con material proveniente del campo del *management*, así como de la psicología y la neurociencia. Los libros y artículos fundamentales seleccionados para el abordaje serán en primer lugar “Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa”, de Paul Capriotti (2013). Si bien el libro tiene una fuerte impronta en comunicación externa, hay elementos que se pueden tomar para su aplicación en comunicación interna. “La Comunicación: de los orígenes a internet”, por De Miguel Moragas (2012). “El lenguaje de los gestos”, de Flora Davis (2010). “La Gestión Profesional de la Imagen Corporativa”, de Justo Villafañe (1999). “Comunicación Interna: Claves para una gestión exitosa”, de Alejandra Brandolini, Martín González Frígoli y Natalia Hopkins (2009).

A lo largo de este capítulo se expondrá el marco teórico de los conceptos fundamentales a los que se hace referencia en el desarrollo del trabajo final. Dichos conceptos son fundamentales para comprender la perspectiva desde la cual se aborda cada uno de los distintos apartados de esta producción.

Los conceptos centrales que se abordarán son:

- Comunicación
- Management
- Comunicación interna
- Comunicación externa
- Comunicación institucional
- Redes y flujos de comunicación interna
- Medios/Canales de comunicación interna
- Organizaciones
- Instituciones
- Empresa

-
- Misión
 - Visión
 - Estrategia
 - Objetivos
 - Creencias
 - Valores
 - Cultura organizacional
 - Públicos
 - Proyecto institucional
 - Indicadores de gestión
 - Gestión de diversidad

4.1. Conceptos de Institución/Organización

El presente capítulo está basado en la tesis de grado presentada en la Universidad Nacional de Córdoba en el año 2016 (Bernhardt & Vargas, 2016).

En primera instancia, es pertinente realizar la siguiente aclaración. En incontables oportunidades las palabras *institución* y *organización* son utilizadas como sinónimos, pero la realidad es que esta situación se encuentra por demás alejada de la realidad. Es cierta la existencia de una relación entre ambos conceptos, pero -decididamente- no significan lo mismo.

En principio, el término organización se refiere a “un grupo humano complejo -que actúa dentro de un contexto témporo/espacial concreto- artificial y deliberadamente constituido para la realización de fines y necesidades específicas” (Schlemenson, 1993, pág. 31). Por otra parte, se entiende por institución a los “cuerpos jurídico-culturales compuestos por ideas, valores y creencias, leyes que determinan las formas de intercambio social” (Schvarstein, 1998, pág. 293). Para graficar esta distinción con un ejemplo didáctico, podemos mencionar que la institución es la *Salud*, y la organización el *Hospital*; o que la institución es la *Seguridad* y la organización es la *Policía*.

Estos ejemplos nos muestran cómo las *instituciones* se materializan a través de *organizaciones*.

Definido esto y comprendiendo las diferencias entre ambos términos, aclaramos que en este trabajo final ambos conceptos se utilizarán de forma indistinta para referirnos al caso de estudio.

4.2. Proyecto Institucional

En este trabajo el proyecto institucional cobra relevancia en tanto su análisis será determinante para planificar el plan estratégico de comunicación. Para definir el concepto hemos optado por utilizar definiciones de María José Bustos (2008) y Justo Villafañe (1999).

Según la autora mencionada en el párrafo precedente, el proyecto institucional es imprescindible para el desarrollo de la comunicación estratégica y está compuesto por la *misión*, la *visión* y la *filosofía de base (creencias y valores)* de la institución. “El proyecto debe explicitar las grandes metas institucionales y definir a partir de allí los objetivos puntuales de gestión que comprometerán la acción de la organización en todas sus áreas específicas” (Bustos, 2008, pág. 100).

En referencia a la misión, Scheinsohn (2009) la define como la razón de ser de la organización, aquello que establece a qué se dedicará. Asimismo, se ubica como un marco de referencia para concentrar esfuerzos y recursos de la organización. Respecto de la visión, el concepto es explicado por el autor como “el conjunto de ideas generales que constituyen el concepto de aquello que la empresa es y quiere llegar a ser en un futuro” (2009, pág. 69). Explicita el modelo idealizado que se pretende alcanzar. Según Scheinsohn (2009), la visión se refleja en la misión.

Por otro lado, para definir la *filosofía de base* que propone Bustos (2008), dentro de su caracterización de proyecto institucional, optamos por utilizar conceptos de Fernández Collado, y otros (1991) quienes definen a las *creencias* como: “aquellas proposiciones o ideas reconocidas como verdaderas por los

miembros de un sistema cultural, independientemente de su validez objetiva”. Es decir, aquello aceptado como cierto. Mientras que los *valores* son reconocidos por estos autores como aquellos ideales compartidos y aceptados por los integrantes de la organización relacionados con pautas de conducta que influyen en el comportamiento.

A modo de cierre sobre esto último, Uttal (1983) sintetiza diciendo que: “los valores determinan lo que es importante para la organización, mientras que las creencias son las ideas compartidas acerca de cómo las cosas funcionan o deberían funcionar”.

Sumado a esto, se incorpora, además, el concepto de *políticas de gestión*, que Villafañe (1999) utiliza en su descripción del proyecto empresarial, al cual define como la concreción de los principios de acción que rigen la actividad empresarial en procedimientos de gestión de todas las áreas funcionales de la organización.

A modo de cierre para este apartado, una breve mención a la *cultura organizacional*, ya que algunos de los conceptos utilizados para definir el proyecto provienen de la misma. Brandolini, González Frígoli y Hopkins (2009) la definen de la siguiente manera:

Un grupo complejo de valores, tradiciones, políticas, supuestos, comportamientos y creencias esenciales que se manifiestan en los símbolos, los mitos, el lenguaje y los comportamientos y constituye un marco de referencia compartido para todo lo que se hace y se piensa en una organización (2009, pág. 15).

En definitiva, ¿por qué pensar en Cultura a la hora de hablar de Comunicación? No debemos dejar de lado la importancia de la comunicación en la consolidación y construcción de la cultura de la organización. Brandolini, González Frígoli y Hopkins (2009) afirman que las comunicaciones internas son una base activa en esta tarea, la cual se produce a partir de la circulación de mensajes claves hacia los públicos internos sobre la misión, funciones, valores, filosofías, etc., conceptos que deben estar traducidos e incorporados en los

modos de actuar de la organización, para que no surjan contradicciones entre el decir y el hacer.

4.3. Definición de Comunicación Institucional

Si comprendemos que las organizaciones son lo que son a partir de estar conformadas por individuos y que ocupan espacios que influyen en distinta medida en la dinámica de la vida social, entenderemos que la comunicación es un fenómeno que se dará naturalmente, que se comunica en todo momento e incluso ante la determinación de no querer hacerlo. Aquí surge la importancia de la comunicación institucional y su correcta aplicación dentro de las organizaciones, y la necesidad de no dejarla librada al azar. Podemos definirla como: “el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su entorno” (Fernández Collado, y otros, 1991, pág. 30).

Según indican Brandolini, González Frígoli y Hopkins (2009), un vacío en la comunicación tiende a ser completado por interpretaciones propias de los públicos que en ciertas ocasiones llevan a la aparición de rumores que luego son difíciles de revertir.

La comunicación institucional se divide en dos categorías, dependiendo del tipo de público al cual sean orientados los mensajes, y así hablamos de la comunicación interna y de la externa, que Brandolini, González Frígoli y Hopkins (2009) caracterizan de la siguiente manera:

La *comunicación externa* es definida como aquella orientada al público externo de la organización, es decir, a todos aquellos con los que la organización tiene algún tipo de vínculo pero que no forman parte de la estructura.

Por su parte, la *comunicación interna* se caracteriza por destinar sus mensajes a quienes forman parte del público interno de la organización. Profundizaremos en la conceptualización e importancia de la misma en tanto el enfoque de trabajo final está orientado exclusivamente a procesos de comunicación interna.

Siguiendo el planteo que hacen Brandolini, González Frígoli y Hopkins (2009), la concepción actual de organización coloca a la comunicación interna como un instrumento indispensable para su funcionamiento, fundamentalmente para lograr consenso y compromiso dentro de la estructura organizacional. Se coloca como una función de la organización que busca estrechar los vínculos entre sus diferentes sectores, de modo que se logre retener a los empleados calificados, ofrecer un buen clima de trabajo, responder a las expectativas e inquietudes que sus integrantes presentan y mejorar la productividad.

Ahora bien, ¿por qué hablar en términos de mayor productividad? Según el Instituto Peruano de Economía, la productividad laboral en materia económica se define como “la producción promedio por trabajador en un período de tiempo, medida en volumen físico o en términos de valor del bien o servicio producido” (Instituto Peruano de Economía, 2007). En nuestro caso el mejoramiento de la productividad está orientado a la posibilidad de alcanzar objetivos institucionales a partir de un mejor desempeño del personal de la organización, alcanzado desde una reducción de la incertidumbre que pueda generar la falta de información sobre las tareas diarias y el proyecto institucional que se pretende llevar adelante. Pueden plantearse distintos objetivos, dependiendo los intereses que tenga la organización.

Es para destacar lo propuesto por Brandolini, González Frígoli y Hopkins (2009) en relación a la correcta gestión de la comunicación interna. Según los autores, el manejo de la misma no debe dejarse librado al azar, sino que debe ser debidamente planificado y estar contemplado dentro de la gestión global de la organización. En la misma línea, Villafañe indica que “la comunicación interna es una función estratégica que, en consecuencia, debe gestionarse a partir del mismo esquema unitario que el resto de las políticas de la organización” (1999, pág. 238).

Abrir un nuevo canal de comunicación, como podría ser un *newsletter* periódico, no soluciona los problemas existentes si no se ha propuesto desde un diagnóstico acorde que resulte en el correspondiente plan estratégico de comunicación interna, que deberá estar en concordancia con la política de

gestión de la organización. Esto ayudará, además, continuando con Brandolini, González Frígoli y Hopkins (2009), a establecer una forma de actuar del personal acorde con los requerimientos del proyecto organizacional. Respecto del proceso de comunicación en sí, los autores indican que una correcta política de comunicación debe interpretarse a la misma como un proceso de dos vías, que permita conocer y satisfacer las necesidades y objetivos de ambas partes. Por un lado, tenemos la organización -como emisora de un mensaje hacia el público interno destinatario- el que a su vez genera una respuesta o *feedback*.

Sobre esto, se hace hincapié en que “el acento en comunicación no hay que ponerlo en lo que se quiso comunicar sino en lo que el receptor comprendió sobre lo comunicado” (Brandolini, González Frígoli, & Hopkins, 2009, pág. 11). En consecuencia, las estrategias deberán ser establecidas para que los mensajes no solo lleguen a los públicos destinatarios, sino que sean comprendidos adecuadamente.

A modo de resumen, Brandolini, González Frígoli y Hopkins (2009) reúnen sus planteos en los siguientes cuatro puntos, indicando que la comunicación interna permite:

- **Generar la implicación del personal.** Promover el compromiso de todos los empleados, para alcanzar objetivos asumidos por la compañía impulsando el trabajo en equipo.
- **Armonizar las acciones de la empresa.** Evitar oposición y discrepancia en las situaciones cotidianas, a partir del diálogo y la comunicación con las diferentes áreas y niveles de mando.
- **Propiciar un cambio de actitudes.** A partir del conocimiento del rumbo de la empresa se puede alcanzar una actitud positiva con cierta independencia, que posibilite la toma de decisiones individuales y grupales para alcanzar las metas propuestas por la empresa.
- **Mejorar la productividad.** Al generar una comunicación interna clara todos los empleados conocen los objetivos y están en

condiciones de desempeñar su labor orientada a mejorar sus niveles productivos.

4.4. Redes y Flujos de Comunicación Interna

Establecido lo que se entenderá por comunicación interna en el presente trabajo, definiremos a continuación el modo en que ésta se da hacia el interior de las organizaciones. Al momento de hablar sobre la circulación de mensajes dentro de una organización, lo hacemos de *redes de comunicación*, que formalmente se definen como “el camino que sigue el flujo de mensajes y cada uno de los elementos (departamentos, personas, etc.) por los que pasa, pudiendo estar constituida tan sólo por dos personas o por toda la organización” (Muriel & Rota, 1980, pág. 293).

Podemos caracterizar dos tipos de redes: *formales* e *informales*. Las formales son aquéllas en las cuales los mensajes siguen la estructura del organigrama de la organización. Según Muriel y Rota (1980) este tipo de redes se puede identificar en todo tipo de organizaciones, aun cuando no esté especificado el organigrama, ya que desde el momento en que una persona se integra a la misma, se le señalan actividades y ante quién debe responder, se le está señalando una parte de la estructura formal.

Desde el planteo de Muriel y Rota (1980), las redes informales surgen cuando los mensajes fluyen sin respetar líneas de jerarquía, orientándose por necesidades o afinidades personales. Según las autoras, el personal puede actuar con apego a la estructura formal como puede no hacerlo, ya sea por objetivos o necesidades personales. Por ello, para satisfacer tales exigencias no explícitas de manera formal en la organización, se crean las redes informales. Cabe aclarar que el tipo de mensajes que aquí surgen posee mayor espontaneidad, son menos estructurados y, por tanto, menos predecibles.

Por otro lado, según la dirección del flujo y la circulación de los mensajes, las redes formales pueden ser ascendentes, descendentes, horizontales o transversales. Su clasificación dependerá de quién sea el que inicie la

conversación en la organización y quién la reciba. En redes ascendentes el mensaje surge desde los empleados hacia la dirigencia de la organización; en el caso de las descendentes sucede todo lo contrario, siendo los empleados quienes se ubican en calidad de receptores. Las redes horizontales se establecen entre personas que componen la misma área, en tanto que las transversales se dan, según Brandolini, González Frígoli y Hopkins (2009), entre diferentes áreas de la organización que comparten funciones.

4.5. Medios y Actividades de Comunicación

Para definir medios de comunicación tomaremos conceptos de Muriel y Rota (1980), quienes los definen como los métodos de difusión utilizados para enviar los mensajes en la organización. Según las autoras, éstos pueden dividirse en *mediatizados* y *directos*. Los primeros son aquéllos que incorporan recursos tecnológicos para la producción y distribución del mensaje entre emisor y receptor; en tanto que los directos dependen de las habilidades personales de los sujetos para comunicarse entre sí “cara a cara”.

Respecto de las actividades o acciones de comunicación, Rivero (2002) las caracteriza como interacciones de comunicación interna “cara a cara”, las cuales pueden clasificarse en masivas, segmentadas e interpersonales, dependiendo de la cantidad de sujetos participantes según sea el interés de la actividad, yendo desde acciones que involucren a todo el personal de la organización hasta reuniones reducidas entre personas de un mismo equipo de trabajo.

4.6. Forma, Contenido y Distribución de los Mensajes

Además de las categorías ya expresadas anteriormente, para continuar el análisis de comunicación interna será necesario determinar la organización y el modo en que se ejecuta la misma.

Con la expresión *Forma*, Marc y Picard (1992) refieren al tono que caracteriza los mensajes, el estilo y vocabulario, además de la periodicidad con la

cual son emitidos. El *Contenido* es identificado por los autores como las temáticas que se abordan en las comunicaciones. En mayor medida la institución mediatiza el contenido, ya que en horario laboral las temáticas corrientes refieren a la misma institución, a la tarea propia que se realiza en ella y, eventualmente, sobre superiores o subordinados, sin dejar de lado mensajes personales entre los integrantes de la institución de carácter amistoso, que también pueden surgir.

Para definir el concepto de *Distribución*, retomaremos una de las funciones de la comunicación propuestas por Avejera (1987, como se citó en Páez y otros, 2012), la de “emisión-distribución”. Formalmente es explicada por el autor como:

Asegurar el acceso de la población meta a los medios y mensajes de la institución, en los marcos de su ubicación geográfico-espacial y de la oportunidad temporal-ocupacional; y en consonancia con la modalidad de comunicación de que se trate (formal, no formal e informal) (2012, pág. 25).

El significado de esto indica que una vez producido el mensaje se deben tener ciertos recaudos para asegurar su correcta distribución y recepción. Será pertinente tener en cuenta los espacios físicos de la organización que son ocupados por sus públicos internos, los horarios y tiempos de circulación por los mismos y, además, considerar la modalidad de los procesos comunicacionales de la organización para planificar de forma coherente con ella.

4.7. Propósito de la Comunicación Interna

Otro punto que se tendrá en cuenta a la hora de realizar el diagnóstico de comunicación en el presente trabajo será el *propósito de la comunicación*, entendido como “la intención o razón por la cual se diseña, envía y recibe un mensaje. Es decir, el motivo que da lugar al flujo de comunicación” (Muriel & Rota, 1980, pág. 300).

Muriel y Rota (1980, pág. 34) reconocen tres propósitos básicos identificadas con las funciones del sistema:

- **PRODUCCIÓN:** los mensajes que se emiten con este propósito son aquellos que usualmente se utilizan para motivar la realización

de un trabajo. Son frecuentes en los mensajes referidos a la actividad de la organización (Muriel & Rota, 1980, pág. 34).

- **MANTENIMIENTO:** este tipo de mensajes colabora para mantener a la organización como un sistema, persiguiendo el fomento de la integración de cada uno de sus componentes. Son aquellos mensajes que establecen órdenes o comentarios no directamente relacionados con la actividad, felicitaciones y reconocimientos personales, charlas y actividades informales (Muriel & Rota, 1980, pág. 34).
- **INNOVACIÓN:** según las autoras, estos mensajes proponen nuevas alternativas de conducta adaptables a la estructura institucional, buscando flexibilizar la organización para facilitar la aceptación del cambio (Muriel & Rota, 1980, pág. 34).

4.8. Definición y Caracterización de Públicos

La cuestión de los públicos es un tema fundamental a la hora de emprender una intervención en la comunicación de una organización, en tanto será necesario determinar quiénes son los emisores y receptores de la información y, en el caso de estos últimos, será de gran importancia establecer si los mismos serán o no integrantes del sistema.

Muriel y Rota (1980) definen al público interno como aquel grupo de personas directamente vinculado a la organización en tanto la constituyen como componentes individuales. Según las autoras, el vínculo que se establece desde la organización es muy fuerte, desde el momento que requiere de sus componentes individuales para el logro de sus objetivos y para subsistir en tanto sistema. Desde los públicos internos la dependencia se origina a partir de que éstos satisfacen necesidades individuales de diversa índole en la organización. Los públicos internos pueden distinguirse en dos tipos:

- **DIRECTIVOS:** “personas que deciden las políticas generales a seguir en todos los terrenos y cuya influencia afecta a cada fase de

la actividad de la institución y a cada uno de sus públicos” (Muriel & Rota, 1980, pág. 271).

- **SUBORDINADOS:** “todos los demás componentes individuales del sistema, quienes concretamente realizan el trabajo determinado por los directivos” (Muriel & Rota, 1980, pág. 271).

Dada la situación de los públicos que para este trabajo hemos decidido abordar, consideramos tomar, además, una caracterización más específica, como la que propone Villafañe (1999). El autor plantea lo que llama *variables de configuración*, que son criterios para una definición cualitativa de los públicos en función de la implicación de los mismos en la organización, del proyecto empresarial y de los objetivos que se planteen.

Una de tales variables es la *dimensión estratégica*, que caracteriza al público “en función de sus implicaciones con la compañía, con su proyecto empresarial y con sus resultados en términos de valor” (Villafañe, 1999, pág. 119).

De acuerdo a esta variable, según este autor podemos hablar de:

- **PÚBLICOS ESTRATÉGICOS:** cuando lo son para el desarrollo del proyecto empresarial.
- **PÚBLICOS TÁCTICOS:** cuando su participación es relativa y no resulta vital para el desarrollo del proyecto empresarial.
- **PÚBLICOS COYUNTURALES:** de importancia episódica.

V. OBJETIVOS

5.1. Objetivo General

- Crear un modelo integral de gestión de Comunicación Interna para Empresas (PyMes y Grandes Empresas).

5.2. Objetivos Específicos

- Describir y desarrollar componentes centrales de la Comunicación: la palabra, la pregunta, los soportes comunicacionales y qué, cómo, cuándo, cuánto, dónde, a quién y para qué comunicar.
- Vincular modelos de comunicación interna con la comunicación externa de una organización.
- Vincular elementos de la comunicación con otras disciplinas del *management*.
- Proponer la implementación del modelo a una organización del sector privado de Córdoba: Rindo (Más información en www.rindo.com.ar).

VI. DESARROLLO DEL MODELO

6.1. Diagnóstico

En una primera etapa diagnóstica, se utilizan métodos cuantitativos y cualitativos de relevamiento en instituciones y referentes de Córdoba. Este relevamiento diagnóstico arroja hipótesis que ratifican o rectifican el problema inicial detectado.

Se encuestó a colaboradores de tres instituciones: una del rubro construcción, una del rubro financiero y una del rubro industrial. En las tres encuestas se incorporaron indicadores que refieren a la gestión de equipos de trabajo. Los ejes de esta encuesta fueron:

1. Productividad
2. Clima laboral
3. Desarrollo individual
4. Autoliderazgo
5. Comunicación

Cada uno de estos ejes se desglosó en variables específicas para abordar esta compleja temática.

Para ello me valgo conceptualmente del concepto de productividad de I. Steiner (1972, como se citó en Weinberg & Gould, 1996); del de clima laboral de G. Contreras (2012) y del de desarrollo individual por De Diego & Sagredo (1992), y la adaptación por parte de Claudio Vasalo (2022), que incorpora los ejes autoliderazgo y comunicación dentro del modelo G.E.A.R. (Gestión de Equipos de Alto Rendimiento).

El cuestionario utilizado se incorpora en el Anexo del presente trabajo: “cuestionario encuesta gear”.

Los resultados de este relevamiento cuantitativo resaltan la importancia de darle orden a un plan sistemático de comunicación, variable que en ninguna de las tres empresas pareciera existir -al menos de manera ordenada- y que resulta significativo para que la información, contención y coordinación de los equipos de trabajo optimice la posibilidad de apalancar resultados.

En las tres empresas los resultados de los indicadores comunicacionales son oportunidades de mejora:

Resultados Encuesta Empresa Rubro Construcción.

Córdoba, julio del 2020

Nuestro equipo respeta las normas de convivencia explícitas o implícitas.	77 %	77 %
Nuestro equipo tiene normas de convivencia interna explícitas.	71.6 %	71.6 %
Tengo charlas 'mano a mano' (2 integrantes) con jefes / compañeros de mi área / compañeros de otras áreas, que están planificadas.	69.7 %	69.7 %
En nuestro equipo hay acciones laborales o extralaborales que favorecen llevarnos mejor como equipo (festejos, juntadas, asados, etc.).	67.3 %	67.3 %
En nuestro equipo todos estamos motivados de la mejor manera.	62.7 %	62.7 %
Tenemos reuniones (3 o más integrantes) que están planificadas.	59.6 %	59.6 %
La comunicación en la empresa se da para anticiparnos a que pasen cosas y no para resolverlas después de que suceden.	57.4 %	57.4 %
En la empresa saben realmente qué me motiva a mí.	54.3 %	54.3 %
Promedio General - Mediciones: 47	78.7 %	78.7 %

Resultados Encuesta Empresa Rubro Financiero.

Santa Fe, mayo del 2021

Nuestro equipo respeta los acuerdos de convivencia explícitos.	72.1 %	72.1 %
Tengo clara cuáles son las acciones que mejor me ayudarán a cumplir con esos objetivos.	71.9 %	71.9 %
En nuestro equipo siento que todos tienen la actitud óptima para rendir de la mejor manera, y piensan "lo vamos a intentar hasta conseguirlo".	71.5 %	71.5 %
Nuestro equipo tiene acuerdos de convivencia internos explícitos.	70.3 %	70.3 %
Siento que en nuestro equipo todos estamos motivados de la mejor manera.	66.5 %	66.5 %
Tengo charlas "mano a mano" (2 integrantes) con jefes / compañeros de mi área / compañeros de otras áreas, que están planificadas.	66.5 %	66.5 %
La dinámica de comunicación en el banco sucede para anticiparnos a situaciones (y no para resolverlas después de que suceden.)	66.3 %	66.3 %
Tenemos reuniones de equipo que están planificadas.	65 %	65 %
En un contexto de pre pandemia, en nuestro equipo había acciones laborales o extralaborales que favorecían llevarnos mejor como equipo (festejos, juntadas, desayunos, asados, etc.).	61 %	61 %
En la empresa saben realmente qué me motiva a mí.	50.8 %	50.8 %
Promedio General - Mediciones: 295	76.4 %	76.4 %

Resultados Encuesta Empresa Rubro Industrial

Córdoba, noviembre del 2021

Tengo clara cuáles son las acciones que mejor me ayudarán a cumplir con esos objetivos.	71.7 %	71.7 %
Nuestro equipo respeta los acuerdos de convivencia explícitos.	71.7 %	71.7 %
Siento que tenemos una buena comunicación entre compañeros de trabajo.	65 %	65 %
Nuestro equipo tiene acuerdos de convivencia internos explícitos.	61.7 %	61.7 %
Tengo conversaciones "mano a mano" (2 integrantes) con mi líder / compañeros de mi área / compañeros de otras áreas, que están planificadas.	61.7 %	61.7 %
Siento que en nuestro equipo todos estamos motivados de la mejor manera.	60 %	60 %
En nuestro equipo hay acciones laborales o extralaborales que favorecen llevarnos mejor como equipo (festejos, juntadas, desayunos, asados, etc.).	55 %	55 %
La comunicación en la empresa se da para anticiparnos a que pasen cosas y no para resolverlas después de que suceden.	45 %	45 %
En la empresa saben realmente qué me motiva a mí.	40 %	40 %
Promedio General - Mediciones: 15	75.1 %	75.1 %

En los tres casos, los indicadores puntuados como **oportunidad de mejora** son:

- “La comunicación en la empresa se da para anticiparnos a que pasen cosas y no para resolverlas después de que suceden.”
- “Tenemos reuniones (3 o más integrantes) que están planificadas.”
- “Tengo charlas "mano a mano" (2 integrantes) con jefes / compañeros de mi área / compañeros de otras áreas, que están planificadas.”
- “En la empresa saben realmente qué me motiva a mí.”
- “En nuestro equipo todos estamos motivados de la mejor manera.”
- “Nuestro equipo tiene normas de convivencia interna explícitas.”

Estos indicadores, acorde al modelo GEAR (Vasalo, 2022), refieren a los ejes “comunicación”, “desarrollo individual” y “clima laboral”. La comunicación planificada, anticipatoria, es defectuosa en estas empresas. Prevalece la comunicación a demanda, reactiva a las distintas problemáticas. Desde mi perspectiva, el desarrollo hacia un esquema comunicacional eficiente y sustentable debe reunir ambas lógicas comunicacionales: conversaciones en sus distintos formatos A DEMANDA, reactivo a los problemas, pero también -y

fundamentalmente- conversaciones en sus distintos formatos ANTICIPATORIAS, con mirada prospectiva, proactiva y planificada. Esta combinación es la que pretende brindar orden a la comunicación institucional interna para optimizar el rendimiento sistémico de los equipos y, de tal manera, orientar hacia un aporte de valor al cliente, sea desde la solución de una necesidad hasta una mirada perceptual de servicio.

Desde el aspecto individual, las conversaciones planificadas y preparadas son una herramienta para optimizar la motivación de los colaboradores. Y, desde el aspecto colectivo, los acuerdos de convivencia del equipo son los que darán estabilidad al clima laboral.

6.2. Desarrollo del Modelo

El modelo de comunicación que se presenta tiene la finalidad de fusionar ambas perspectivas comunicacionales de una institución: la comunicación interna y la comunicación externa. El foco, como mencionamos anteriormente, está puesto en la dimensión de la comunicación interna específicamente, cuya función es la de coordinar operaciones y generar una cultura propicia para que las personas trabajen a gusto y comprometidas.

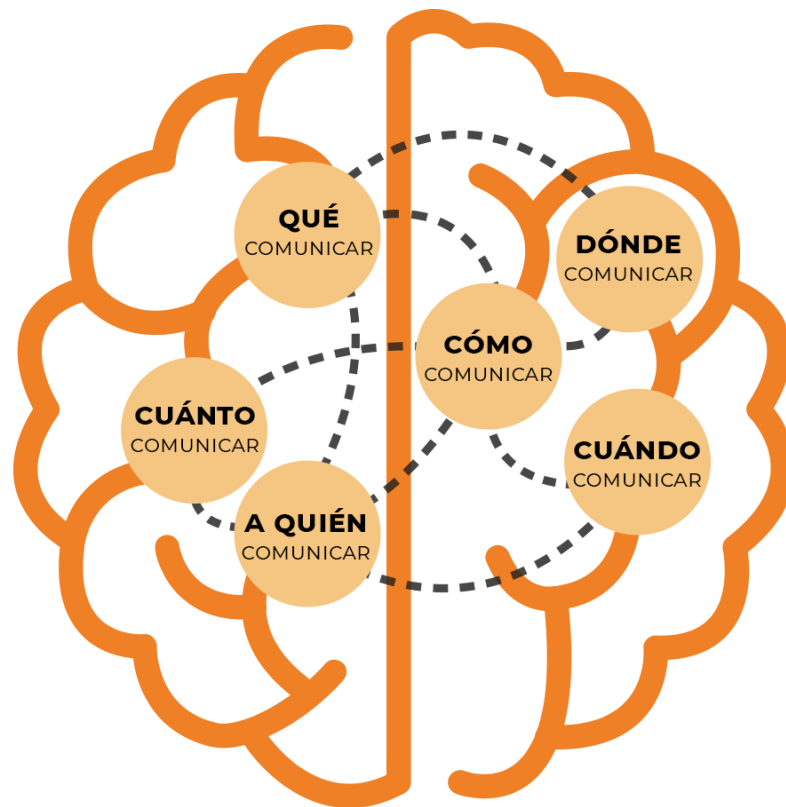
El funcionamiento de las organizaciones, entendidas como un grupo humano complejo, que actúa dentro de un contexto témporo/espacial concreto, artificial y deliberadamente constituido para la realización de fines y necesidades específicas (Schlemenson, 1993), implica que la coordinación para la realización de esos fines incorpore conversaciones entre los integrantes. Podríamos reducir el concepto de organización a lo que un grupo de personas sabe hacer y a las conversaciones que mantiene. Por lo tanto, comprender los insumos centrales de estas conversaciones es lo primero que debemos abordar en el presente trabajo [basado en tesis de grado Bernhardt, G., Vargas, P. (2016). Gestión de comunicación en instituciones del tercer sector: la relación entre proyecto institucional y comunicación interna de Hindú Club].

Los dos conceptos más importantes y fundacionales de la comunicación entre personas dentro de una organización refieren, en primer lugar, a “la palabra”, hablada o escrita, como medio fundamental para que logren un punto de encuentro, un significado y un significante, para compartir un mensaje entre un emisor y un receptor (o múltiples emisores y múltiples receptores). Y el segundo concepto esencial es “la pregunta”, como metodología principal para fomentar conversaciones reflexivas del propio interlocutor, coordinativas, de entendimiento mutuo y armonía vincular, que proponga un paradigma circular de la comunicación, de dos vías, y no un mero canal de información unidireccional.

Comprender que la comunicación es un canal de dos vías es fundamental para la práctica comunicacional diaria en una institución. La lógica de poner como protagonista del proceso comunicacional al receptor nos obliga a repensar la manera en que estamos comunicando. Preguntar para escuchar “qué llegó” como mensaje a ese receptor (o esos receptores) es de vital importancia para trabajar sobre un esquema de comunicación efectiva. “Lo que llega” es -en definitiva- el mensaje final, y no lo que se emitió inicialmente.

El mensaje recibido siempre será protagonista, es en definitiva el norte de toda comunicación. Las empresas actuales en muchas ocasiones están más enfocadas en lo que emiten en lugar de escuchar o medir lo que llega. El mismo concepto vale para imagen corporativa: la preocupación por lo que hacemos como emisores de marca suele hacer olvidar la medición de “cómo nos ven”, que es -en definitiva- la real concepción de la marca corporativa.

Tanto para la dimensión interna como para la externa de la comunicación, los ejes que utilizaremos como guía serán 6 preguntas comunicacionales: ¿qué comunicar?, ¿cómo comunicar?, ¿cuándo comunicar?, ¿cuánto comunicar?, ¿dónde comunicar? y ¿a quién comunicar? Ambas dimensiones encuentran su punto de encuentro en una séptima pregunta: ¿Por qué/para qué comunicar?



Modelo de Comunicación de Alto Rendimiento Sistémico (CARS). Fuente: elaboración propia.

6.2.1. Qué Comunicar: enfoque Estratégico y Ejes de Comunicación

Si recordamos nuestro primer día de trabajo en una empresa, ese lugar que no conocíamos y donde las personas funcionaban a un ritmo distinto al propio, seguramente tendremos presentes las cuestiones que efectivamente nos guiaron para nuestras tareas diarias y, al mismo tiempo, las falencias de comunicación de dicha empresa en términos de no mostrar (comunicar) aspectos centrales para que una persona se desenvuelva correctamente en sus funciones. Por lo general, cuando una persona ingresa a una empresa lo primero que recibe como comunicación es “qué tiene que hacer”, de manera operativa, funcional, sin entender demasiado qué lugar ocupa dentro de la cadena de valor de una compañía. El “qué tengo que hacer” tiene un concepto precedente que es “cómo se hacen las cosas por aquí” y no es otra cosa que la cultura de una organización. Para definir QUÉ comunicar debemos primero comprender la comunicación

como una construcción, como un sistema de códigos lingüísticos para que las personas puedan informarse, contenerse, coordinarse, regularse y persuadirse. Dicha construcción, lejos de ser librada al azar, debe ser moldeada y construida a partir de la definición de ítems centrales, que simplifiquen y alineen la complejidad comunicacional de todo sistema humano. Por ello, para moldear y construir el QUÉ comunicar, proponemos considerar los siguientes ítems:

- **Misión de la empresa:** a qué nos dedicamos todos los días. El fin teleológico de una empresa. Este primer apartado orienta en relación al negocio en el cual estamos insertos y hacia donde tienen que converger todas las actividades que se desarrollen dentro de dicha compañía.
- **Visión de la empresa:** cómo queremos que nos vean en un futuro realizando la misión. Nótese que la perspectiva tiene que ver con cómo nos ve un público externo (por ejemplo, clientes) y no la pretensión prospectiva aspiracional desde una mirada interna. La imagen no es de la compañía sino del que la percibe, más específicamente la imagen que se forma en su mente el receptor. Es decir que, una vez más, el protagonista principal es el receptor de mensajes, no el emisor. La visión nos orienta en relación a las decisiones estratégicas que se tomen en la compañía hoy. Orienta a todos los colaboradores de una empresa en relación a “¿hacia dónde vamos?” y, naturalmente, ayuda a cada persona a definir si quiere ser parte del horizonte de esa evolución.
- **Estrategias corporativas:** la hoja de ruta sobre cómo dirigirnos desde un punto A hacia un punto B, ya sea en términos más globales o en cuestiones más operativas de la organización, es parte de los aspectos que debemos comunicar a nuestros colaboradores. Recordemos aquí el viaje simbólico representado por el cohete que describimos al inicio de este trabajo. En el ejercicio profesional de consultoría, en numerosas ocasiones podemos vislumbrar que a los colaboradores se les dice algo que

tienen que hacer pero no se les dice cuál es el objetivo de hacerlo, en qué debería terminar dicha acción. Esto no sólo fomenta errores de coordinación sino que implica desaprovechar posibles aportes de valor que podría hacer cada una de las personas involucradas en dicho proceso, que -en caso de conocer el norte de dichas acciones- podrían haber anticipado u optimizado su propia acción en función de “lo que vendrá”. No es lo mismo una estrategia tendiente a la construcción de ventajas competitivas por diferenciación que otra orientada a hacerlo por liderazgo en costos. Las conductas apropiadas requeridas de los colaboradores son diferentes en cada caso, y conocer este horizonte de antemano seguramente hará que sus actitudes sean más proactivas.

- **Unidades de negocio:** un colaborador que comprende todo el universo de la organización es un agente habilitado para colaborar en la optimización de la rentabilidad del negocio. Por ejemplo, si usted es un colaborador de una empresa de venta de electrodomésticos, pero además conoce que una unidad de negocio de su empresa tiene que ver con la parte financiera, además de vender el televisor que ese cliente vino a buscar, puede ofrecer un préstamo con una tasa de interés más beneficiosa que la tarjeta de crédito con la cual ese cliente pagaría. De esa manera optimiza el resultado al aprovechar dos unidades de negocio de su empresa en lugar de una.
- **Estructura del equipo:** “¿cuál es mi lugar en el organigrama?!” , “¿Quién es mi reporte directo?!” , “las decisiones que adopte, ¿sobre quienes impactan?”. Conocer la estructura del equipo, características de mis compañeros, así como los roles diferenciales que cada uno ocupa, nos ordena en nuestras tareas diarias, ya que define el primer esquema de comunicación en donde intervienen atributos de poder.

- **Roles:** definir el rol de cada colaborador es un insumo principal de su productividad en un puesto de trabajo. Tener en claro qué tiene que hacer, que luego lo asuma correctamente y, además, logre un desarrollo de *know how* en dicha tarea, constituirá un tridente en el que se podrá apalancar el esquema productivo y el orden de la empresa.
- **Objetivos:** los objetivos orientan y ordenan nuestras acciones para que tengan sentido. Los objetivos motivan. Los objetivos permiten alinear miradas de un gran número de personas dentro de la organización y dirimen diferencias de criterios de actuación en muchas ocasiones. Dichos objetivos, específicos, cuantificados, emplazados en el tiempo, realistas, son la manera de optimizar el rendimiento de los colaboradores. Comunicar objetivos, correctamente definidos, es un insumo importante de una planificación. Los colaboradores perciben que no estamos yendo a la deriva sino que hay una intencionalidad en las acciones que desempeñamos.
- **Valores:** los valores enmarcan la manera en que podemos obrar. El mensaje que intentamos transmitir cuando explicitamos los valores tiene que ver con “marcar la cancha” acerca de qué podemos y qué no podemos hacer en nuestra organización. Determina la manera de vincularnos dentro de la misma y con nuestros públicos externos.
- **Acuerdos de convivencia:** los acuerdos estabilizan el clima laboral. Nos dan certezas y alinean al equipo en términos de conocer necesidades ajenas y plantear necesidades propias. Ese punto de encuentro, consensuado, le da estabilidad a los comportamientos esperados del (y por el) otro. Junto con los valores, nos indican “cómo se hacen las cosas por aquí”. En definitiva, es una herramienta para moldear la cultura organizacional.

- **Fijación de precios:** los colaboradores deben saber los precios de nuestros productos (bienes o servicios), ya que expresan todo el aporte de valor de la cadena de producción de nuestra empresa. Además, nuestros propios colaboradores pueden ser agentes activos para generar nuevos clientes. El precio es un emergente de la estrategia organizacional, y -por lo tanto- las acciones de cada uno de los colaboradores deberán impactar positivamente en dicho valor.



Qué comunicar. Fuente: elaboración propia.

La definición sobre **qué comunicar** tiene aplicabilidad para una política de comunicación institucional, como también para algo tan tangible y cotidiano como la elaboración de una pieza de comunicación, sea un email institucional, un *flyer* gráfico o un mensaje de *WhatsApp* entre compañeros.

Como expresé anteriormente “todo comunica”, con lo cual al momento de decidir QUÉ comunicar, ineludiblemente nos preguntaremos qué NO queremos comunicar. Por ejemplo, en un email institucional que debemos enviar a todos los colaboradores por una resolución de gobierno que los impacta de manera directa, nos preguntamos “¿qué deberíamos expresar, para ser claros, y qué deberíamos omitir para no generar pánico en el equipo?”.

Existen abundantes ejemplos de este tipo de disyuntivas en la toma de decisiones diarias de una empresa. Otro: “en el *flyer* de búsqueda de personal que estamos haciendo para una importante empresa, ¿colocamos el logo de la empresa interesada o lo evitamos hasta tener candidatos preseleccionados?”.

Por lo tanto, la hora de pensar y tomar decisiones sobre el qué comunicar, debería disparar conversaciones pertinentes, cuya temática principal sea la puesta en común de los decisores que emiten el comunicado.

Podríamos decir que el QUÉ tiene directa relación con el contenido del mensaje. Pero la forma comunica tanto o más que el contenido. El siguiente apartado da la pauta de ello.

6.2.2. Cómo Comunicar: tipos de Comunicación y Herramientas de Comunicación

El presente apartado es probablemente el más robusto, ya que se refiere a los tipos y herramientas de comunicación que permiten definir CÓMO nos vamos a vincular desde un aspecto comunicacional.

En lo referente a tipos de comunicación, vamos a mencionar cuatro importantes distinciones.

Tipos de Comunicación

POR SU CARÁCTER SENSORIAL	POR SU FORMATO	POR SU APLICACIÓN	POR SU ESTILO
VERBAL	ORAL	ORDENADO y SISTEMÁTICO	AGRESIVO
NO VERBAL	ESCRITO	A DEMANDA	PASIVO
			PASIVO-AGRESIVO

Fuente: Elaboración propia

Respecto a lo **VERBAL**: generalmente, cuando consultamos en empresas “qué es la comunicación”, la primera imagen mental de las personas, o al menos la primera respuesta que mencionan, es –lamentablemente- “hablar”. El hecho de hablar es una pequeña porción del espectro comunicacional. Y este hecho exige que alguien escuche, ya que no hay comunicación posible si alguien habla al vacío, algo muchas veces olvidado por colaboradores en las distintas empresas. Por lo tanto, llamamos a esta distinción acerca de cómo comunicarnos “por su carácter sensorial y que refiere obviamente al oído”, sentido que debemos entrenar de manera constante, para lograr escuchar activamente al/a los interlocutor/es.

Con relación a lo **NO VERBAL**: la comunicación gestual, la vestimenta, el tono o la vibración de la voz, la sudoración al hablar o al escuchar, la postura corporal, el porte, la seguridad al expresar, los detalles de la presentación personal, cuidados personales (como el peinado), etc., el perfume de un local comercial, de una oficina, o de una persona, el gusto del café de una entrevista, todo ello comunica tanto o más que lo verbal. El hecho de conectar con la mirada del otro cuando estamos en una reunión o conversación personal es parte fundamental de ese proceso comunicacional entre las partes. Todos hemos presenciado situaciones en donde un colaborador está mencionando algo o

presentando algo importante para él/ella y su líder está trabajando intermitentemente en la computadora o mirando el celular de manera permanente. Comunicacionalmente eso despierta una serie de interpretaciones en todos los que estamos presenciando la escena, ni que hablar en el propio hablante. Sólo para ejemplificar la importancia absoluta de la comunicación no verbal en el acto comunicativo, digamos que este tipo de comunicación refiere a los sentidos de la vista, el tacto, el olfato, el gusto y lo que suele llamarse el “sexto sentido”, es decir la propiocepción.

Respecto a lo **ORAL**: es la manera de comunicarnos por excelencia en ámbitos corporativos. La oralidad permite emitir y recibir una gran cantidad de información en poco tiempo. Esa es su potencialidad y su perjuicio, al mismo tiempo. La oralidad nos invita a interpretar todo el tiempo y eso constituye el principal reto –por no decir enemigo- de la comunicación efectiva. El único objetivo de la mente es economizar esfuerzos, y es por ello que la oralidad nos invita a definir respuestas automáticas. Recibo información, la interpreto rápidamente y resuelvo una respuesta (aunque sea el “silencio”, que también constituye una respuesta). Por el mismo mecanismo de economicidad de la mente, la oralidad permite emitir y recibir gran cantidad de información, pero su retención en la memoria es apenas un porcentaje mínimo, dependiendo de algunas variables tales como la atención, concentración, ruido comunicacional, complejidad del mensaje, tipo de lenguaje, etc. Para lograr un proceso reflexivo que apunte a la obtención de respuestas elaborativas, se requiere de técnicas y niveles de profundidad en la conversación en donde ambas partes tienen que estar “presentes”, adhiriendo –y no solamente asistiendo- al acto comunicativo. Las respuestas elaborativas requieren de un esfuerzo y energía mayor que el de una simple conversación diaria. Este formato conversacional requiere de un complemento necesario en ámbitos corporativos, para lograr completar un mensaje con pretensiones de que su comprensión aumente. Esta complementariedad es la escritura.

Con relación a lo **ESCRITO**: el proceso de escritura y lectura es más complejo que el proceso del habla. Está comprobado que la huella mnémica de

un mensaje que queda en la memoria de una persona es mucho mayor si ella *escribe* un mensaje, y no se limita al simple hecho de *decirlo (oralmente)*. El formato de la escritura en distintos medios (cuaderno, pizarra, email, WhatsApp, marquesina, tablero de comando, etc.) nos permite ordenar la información con una lógica muchas veces diferente a la del lenguaje oral. La escritura me permite resaltar aspectos del mensaje a través de signos de ortografía y estructurarlo con mayor orden que en la oralidad. El registro se convierte en ámbitos organizacionales en una herramienta de gestión, ya que nos permite retomar información específica y replicarla en múltiples canales, y a múltiples receptores. Basta pensar en la potencialidad que nos brinda un email (poner en copia, reenviar, adjuntar, etc.) o un *WhatsApp* (listas de difusión, grupos, reenviar, compartir, adjuntar, etc.) para entender que la herramienta de la escritura, sobre todo ligada a un medio digital, es en la actualidad un auténtico aliado de la eficiencia en organizaciones.

Respecto a lo **ORDENADO y SISTEMÁTICO**: el principal atributo a trabajar en la comunicación interna de una organización es la sistematización de esquemas conversacionales en los equipos de trabajo. Como vimos en encuestas expuestas anteriormente en este trabajo, los indicadores en distintos tipos de empresas y de industrias explicitan habitualmente que la comunicación no se realiza para anticiparse a los hechos, sino que se practica para la resolución de problemas. Cambiar el foco de la reactividad a la proactividad para tener conversaciones anticipatorias debería ser el principal objetivo de todo programa de comunicación interna. Para lograr ese objetivo los *planning* comunicacionales de líderes con sus equipos y conversaciones inter áreas deberían planificarse, agendarse con una frecuencia acordada entre las partes. Explicitar esa planificación con el equipo de trabajo y respetar esos espacios de conversación le dan previsibilidad a la comunicación en una empresa. Asegura que los equipos tengan contactos ordenados, definidos para fines específicos, en los cuales se converse de las cuestiones importantes, ya sean operativas o estratégicas. Es importante que esta impronta se haga presente en toda la compañía, y no solamente en las áreas que así lo deseen, porque constituye un

rasgo cultural de suma importancia para que todos los integrantes de la empresa tengan acceso a espacios de calidad para conversar. A estos espacios debemos darles un marco, así como establecer algunos acuerdos a respetar, para aumentar su eficiencia, tales como:

- No uso de celular
- Cámara activada (en el caso de espacios digitales)
- No trabajar en otra cosa mientras estamos en dichos espacios
- Puntualidad en los horarios definidos, tanto para el comienzo como para finalización de esos espacios.

Estos acuerdos fomentan la adherencia e intentan evitar la mera asistencia a esos espacios comunicacionales.

Las entrevistas individuales y reuniones personales planificadas, calendarizadas con la frecuencia “posible”, acorde a la naturaleza de la actividad que desempeña cada empresa, son también parte de la propuesta para un esquema ordenado y sistemático de comunicación.

Ejemplos de estas instancias pueden ser “reunión estratégica” cada 3 meses, reunión de “*check in*” y de “*check out*” semanal, briefing diario, conversación individual mensual, reunión de clima bimensual, etc.

Planning (agenda) comunicacional

INSTANCIA	FRECUENCIA	DURACIÓN	TEMÁTICA/ OBJETIVOS	PARTICIPANTES
Reunión Estratégica	Trimestral	3 hs	Alinear estrategia con objetivos trimestrales de cada área	Todo el equipo
Reunión de Check In	Semanal	1 hr	Anticipar las tareas del equipo para la semana	Equipo de Administración
Conversaciones individual	Mensual	45 min c/u	Feedback	Conversación con cada integrante del equipo.

Fuente: Elaboración propia

Respecto a la **comunicación A DEMANDA**: es la comunicación por excelencia en ámbitos corporativos. Es la comunicación que asegura las tareas coordinativas de los equipos y la resolución de problemas. Este tipo de conversación ocurre de manera reactiva a las situaciones, es decir que cuando aparece una situación a coordinar, un problema a resolver (estratégico u operativo), una de las maneras inmediatas de solucionarlo es a través de la conversación.

Esta comunicación a demanda puede ocurrir entre dos personas (conversaciones individuales) o entre 3 o más personas (reuniones), de manera escrita (E-mail, WhatsApp, Intranet, etc.) u oral.

En el mejor de los casos, el proceso de la comunicación a demanda termina con una buena toma de decisión y el correspondiente seguimiento y análisis de la decisión tomada. Pero un gran volumen de conversaciones que sigue esta lógica no tiene un momento de seguimiento y análisis, sino que su instancia “se agota en su uso”. Es de vital importancia que exista la conversación a demanda como método de resolución de problemas, pero si solamente existe este tipo de conversaciones “autopsia” (es decir reactiva a los problemas), el pronóstico en términos de anticipación comunicacional dista de ser el óptimo para eficientizar los procesos productivos de cualquier compañía.

Las herramientas de comunicación que definen “cómo nos comunicaremos” internamente en ámbitos empresariales son tres:

Herramientas comunicacionales

CONVERSACIONES INDIVIDUALES	REUNIONES GRUPALES	PONENCIAS/ DISERTACIONES
--	---------------------------	-------------------------------------

Fuente: elaboración propia.

Respecto a las **CONVERSACIONES INDIVIDUALES**: son conversaciones entre 2 personas, uno a uno, que pueden darse de manera formal o informal, de modo presencial o mediado por algún dispositivo digital. Esta herramienta nos permite conversar más profundamente que en una reunión grupal, ya que la lógica de una conversación uno a uno obliga al interlocutor a

prestar mayor atención, a intercambiar mensajes. En esta herramienta hay dificultad para pasar desapercibido, para apelar al anonimato (como sí ocurre en reuniones o ponencias, por ejemplo). De hecho, la conversación individual sistemática está directamente relacionada con la actitud interpersonal del compromiso. Según Libby Duong (2016), el 55% de las personas que pertenecen a las empresas que se consideran “comprometidas” dicen que sus supervisores tienen conversaciones individuales con colaboradores, en detrimento del 22% de personas que dicen tener conversaciones individuales entre supervisores y colaboradores en empresas que no se consideran comprometidas. El dato expuesto indica que hay directa relación entre conversaciones individuales y la percepción de compromiso por parte de los colaboradores en una organización. Estas conversaciones individuales pueden darse en un formato de “*feedback*” periódico, entendido según Herold, Parsons y Fedor (2007) como retroalimentación (feedback) y como apoyo que estimula a la persona a repetir un comportamiento que está produciendo un resultado positivo, mejorando su desempeño, lo que tendrá un impacto positivo sobre su rendimiento, o de “*feedforward*”, en donde líderes y colaboradores proyectan acciones futuras, una mirada prospectiva para ver la realidad o bien como menciona Cano (2016) se trata de que cada persona se cuestione dónde voy, cómo estoy yendo y hacia dónde ir para que el feedback se convierta en feedforward.

Respecto a REUNIONES GRUPALES: son conversaciones entre 3 o más personas, cuyo principal objetivo es el de coordinar y direccionar acciones del equipo, a través de reuniones estratégicas, operativas, de contingencias, sistemáticas, a demanda, etc. Para que los espacios de reuniones sean eficientes, es importante darles un marco y una continuidad, con una metodología definida para que todos sepan cómo actuar de manera más eficiente en ellos. Es importante entender que un espacio de reunión planificado, sistemático, como proponemos para lograr un *planning* comunicacional ordenado y oportuno, requiere que los integrantes comprendan que hay tres momentos para su desarrollo:

Momentos de la reunión

ANTES DE LA REUNIÓN	DURANTE LA REUNIÓN	DESPUÉS DE LA REUNIÓN
---------------------	--------------------	-----------------------

Fuente: Elaboración propia.

Antes de la reunión es central la preparación, preferentemente con datos, con relación a la temática de la que vayamos a conversar. Para que todos los integrantes estén “en la misma página” acerca de “sobre qué vamos a conversar”, es central enviar con antelación el orden del día de la reunión en donde se explicita fecha, hora de inicio, hora de cierre, quiénes serán los participantes, objetivos y temáticas a conversar (ver anexo de “minuta de reunión”). También es importante preparar el encuadre del espacio, es decir el marco sobre el cual vamos a conversar y que plantee “el tono” de la reunión. Si hubiese acuerdos a generar, también es motivo de preparación tener la anticipación acerca de cuáles serían esos acuerdos centrales y qué compromisos deberíamos asumir a posteriori de la reunión. La principal herramienta para manejar los ritmos de la reunión empieza en este momento: ¡el ANTES!

Durante la reunión es importante que los participantes comprendan que dichos espacios, en ámbitos laborales, implican una inversión, ya que el tiempo de cada recurso humano involucrado tiene un costo de oportunidad por estar allí en lugar de realizar otras actividades productivas en la cadena de valor de la empresa. Por lo tanto, en términos culturales es primordial que todos estén alineados a que el espacio debe ser de calidad. Una manera muy gráfica de definir cuál es el “costo de una reunión”, con el que podemos cuantificar la inversión que hace una compañía en tiempos destinados a reuniones, es la siguiente:

Costo de una reunión

$$\left\{ \begin{array}{l} \text{Duración de la} \\ \text{reunión (horas)} \end{array} + \begin{array}{l} \text{Tiempo de} \\ \text{desplazamiento} \\ \text{(horas)} \end{array} \right\} \times \begin{array}{l} \text{Número de} \\ \text{participantes} \end{array} \times \begin{array}{l} \text{Costo promedio} \\ \text{por hora de los} \\ \text{participantes} \end{array} = \text{?} \\ \text{Costo Total}$$

Fuente: Adaptado de César García Rodicio.

De la misma manera, en términos culturales, es útil comprender que el retraso de un participante implica un tiempo ocioso para cada uno de los demás. Por lo tanto, el retraso de una persona tiene un impacto en el resto del equipo, desde lo simbólico, pero también desde lo productivo, que se traduce en el respectivo costo de oportunidad. Es por ello que la puntualidad en los espacios programados es un acuerdo principal que todos los integrantes deben respetar.

Costo del retraso a una reunión

$$\begin{array}{l} \text{Costo promedio} \\ \text{por hora de los} \\ \text{participantes} \end{array} \div 60 \times \begin{array}{l} \text{Número de} \\ \text{participantes} \end{array} \times \begin{array}{l} \text{Minutos} \\ \text{de retraso} \end{array} = \text{?} \\ \text{Costo total} \\ \text{del retraso}$$

Fuente: Adaptado de César García Rodicio

Aclaración: el “número de participantes” es el de los que estuvieron presentes al momento previsto para el inicio de la reunión.

Durante la reunión actúa la figura del moderador, a veces de manera implícita, que es quién lleva adelante el hilo de la reunión y es quién plantea las temáticas de conversación. La sugerencia es que el moderador sea designado de manera explícita, con un rol concreto de facilitador para las temáticas planteadas en el orden del día y el responsable de dar la palabra a los participantes y, además, que sea rotativo en las distintas reuniones durante el año, es decir que no sea un rol estático sino que permita fomentar la rotación para aprovechar la instancia y entrenar habilidades comunicacionales de los distintos miembros del equipo.

Los errores comunes “del durante” incluyen:

- Que las temáticas se “vayan por la tangente”
- Que la reunión se transforme en un espacio de catarsis y de queja
- Que en la reunión participen personas que no tienen un rol activo, fomentando que hagan otra cosa mientras “estén” en dicho espacio.

Tanto la conversación individual, la reunión grupal y la ponencia/disertación, son instancias para que las personas puedan participar con relación a 6 niveles de profundidad conversacional.

NIVELES DE PROFUNDIDAD DE CONVERSACIONES	
1er nivel	Conversar acerca de situaciones, de “niedades”.
2do nivel	Conversar acerca de personas, poniéndole nombre a las situaciones.
3er nivel	Conversar sobre ideas para resolver situaciones o para innovar.
4to nivel	Conversar acerca de lo que hacemos y de lo que vamos a hacer.
5to nivel	Conversar acerca de los sentimientos del otro.
6to nivel	Conversar acerca de mis sentimientos con relación a una situación o persona.

Fuente: elaboración propia.

Para el “durante” todos los participantes deberían saber que es necesario llegar a hablar, por lo menos, en un nivel 4 de profundidad. Si no llegamos a ese nivel 4, estaríamos perdiendo el tiempo, excepto que el objetivo de dicho espacio sea específicamente diseñado para uno de los niveles de conversación previos. Por ejemplo, hay espacios de reunión que son destinados 100% al clima del equipo, y no a cuestiones netamente productivas, en donde conversamos de situaciones, cuestiones “livianas”. Estos espacios distendidos tienen como fin en sí mismo hablar de cuestiones sociales. Otro ejemplo son las reuniones de innovación, en donde justamente se buscan ideas para optimizar un producto o

servicio, o mejorar un proceso de trabajo. Los espacios en los que, por lo general, se llega a un nivel de profundidad 5 o 6, en donde expresamos sentimientos, son las conversaciones individuales, pero también podría ocurrir en una reunión o en una ponencia. Esto implica confianza en el vínculo con el otro (o con los otros, según el caso) lo cual le da mayor calidad a la conversación.

Después de la reunión es hora de revisar si los compromisos asumidos (y registrados como síntesis en la herramienta de minuta) están siendo cumplidos, si los objetivos de la reunión realmente direccionaron las acciones del equipo, si debemos monitorear y ratificar o rectificar lo pactado y preparar el próximo espacio de reunión. De esta manera, generamos un círculo virtuoso para asegurarnos de tener una comunicación sistemática y de calidad. Una manera de dar seguimiento a los espacios de reunión es a través de referentes del equipo, a los cuáles se puede preguntar acerca de “lo que estamos haciendo” post reunión. Es un excelente método de medición cualitativo, que implica solamente alguna conversación “en la diaria”.

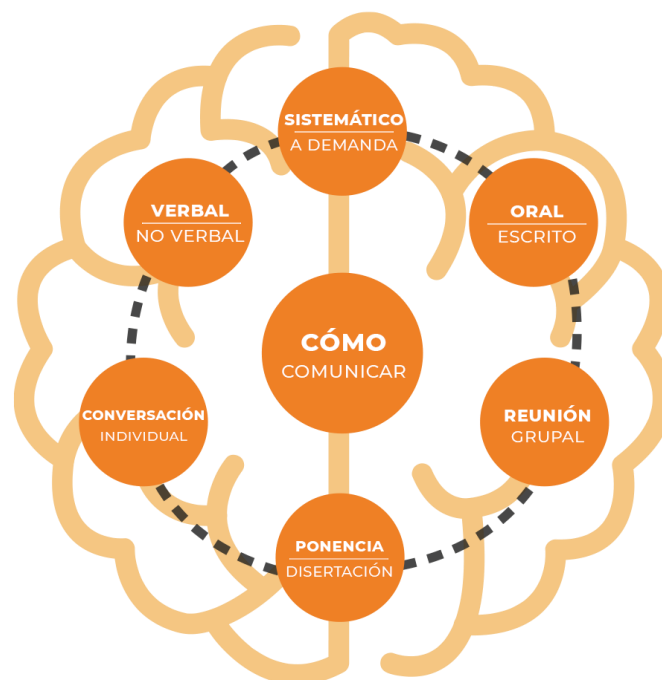
Respecto a **PONENCIAS / DISERTACIONES**: en comunicación interna, también hay instancias que tienen un formato netamente informativo, en donde siempre sugerimos incluir la instancia de “la pregunta” de la audiencia para exponer dudas o inquietudes. La presentación de productos, *kick off* de un proyecto estratégico de la empresa, anuncios relativos a cuestiones administrativo-laborales, comunicación en situación de crisis, etc., serían temas para este tipo de espacio.

En este tipo de espacio también hay un *antes*, un *durante* y un *después* a tener en cuenta.

La preparación es central para que el mensaje llegue al receptor de la mejor manera posible. En este sentido el modo en el que la información sea presentada, es parte de la estrategia del disertante:

- Formato cuento: introducción, desarrollo y desenlace.
- Formato noticia: ordenar la información de lo más importante a lo menos importante. Gráficamente es un triángulo invertido.

- Formato de crítica sándwich: primero planteo algo positivo, un reconocimiento, algo que hicimos o que la otra persona hizo bien, luego planteamos oportunidades de mejora, a través de la pregunta y de una comunicación asertiva y cerramos con algo positivo, un acuerdo y/o compromisos mutuos que sean de utilidad para el porvenir.
- Formato *storytelling*: contar una historia personal o de un tercero que transmita lo que queremos comunicar desde dicho lugar.



Cómo comunicar. Fuente: elaboración propia

Respecto al **estilo comunicacional PASIVO**: a las personas con un estilo de comunicación pasivo, les cuesta expresar sus necesidades y/o sostener sus creencias respecto a una situación en un diálogo. Prevalece el silencio o la aquiescencia para evitar los conflictos. Este estilo comunicacional es disfuncional a la necesidad de optimización del rendimiento del equipo. La inhibición y la falta de ímpetu para sostener de manera argumentada lo que considero aparece como un escollo en el proceso comunicacional, que -como

vimos anteriormente- debe tener una lógica bidireccional, de puesta en común entre las partes para que sea efectiva.

Con relación al **estilo comunicacional AGRESIVO**: estas personas expresan sus necesidades y opiniones de manera directa y sencilla sin importar el impacto negativo que pueda generar en el otro, producto de su forma de comunicar. Generalmente evitan las discusiones constructivas “pisando” las conversaciones e imponiendo sus puntos de vista en detrimento de la escucha de los argumentos del otro. Es decir, interrumpen sistemáticamente cuando el otro habla, desafía las opiniones de los demás, y -por lo tanto- tienden a hablar mucho más que las demás personas en una reunión.

Respecto al **estilo comunicacional PASIVO-AGRESIVO**: también llamado estilo manipulativo, corresponde a personas que no son directas a la hora de hablar, sino que apelan a terceros para expresar sus necesidades, intenciones y deseos. Apelan a la culpabilidad del otro y se victimizan frente a situaciones. Un comportamiento típico del pasivo-agresivo es el hecho de hablar con personas no involucradas en el asunto mostrando su descontento, pero sin expresar a quién corresponde. Es decir, eluden hablar con la persona con la que tienen un conflicto y generan de manera permanente “conversaciones de pasillo”.

Respecto al **estilo comunicacional ASERTIVO**: sin lugar a dudas es el estilo comunicacional ideal y sugerible para entrenar a todos los colaboradores de una organización. No corresponde a un rasgo de la personalidad sino a una habilidad adquirida y, por tanto, es entrenable. La persona asertiva resuelve sus problemas de manera directa, expresa sus ideas, sentimientos y límites manteniendo el respeto por los demás. Quien comunica asertivamente no sólo emite sino que también escucha, y -en función de ello- expresa de manera clara, directa y argumental lo que piensa. En el caso de tener que expresar desagrado o desacuerdo lo intenta hacer sin herir al otro, con un tono y volumen de voz adecuado, y con expresión corporal sincera. Las características de una persona asertiva incluyen que sabe expresar agradecimiento por las situaciones que considere, sabe “decir que no” cuando no puede, no sabe o no quiere, es específico y concreto a la hora de emitir pedidos u opiniones, y sabe pedir ayuda

cuando la necesita, ya que no le significa un signo de debilidad. La comunicación asertiva fomenta que los problemas se resuelvan rápidamente, evitando así que crezcan, y le da importancia a la opinión de los demás.

Resumiendo:

- Tener en cuenta la opinión del otro
- Escuchar al otro
- Ser específico y concreto a la hora de emitir
- Saber agradecer
- Saber pedir ayuda
- Saber decir que no

6.2.3. Dónde Comunicar: Canales/Medios de Comunicación Interna

Más que nunca, la post pandemia nos hizo replantear los espacios de comunicación corporativos. La disrupción de la tecnología de los últimos 30 años, con el advenimiento de Internet y de dispositivos digitales remotos, se acentuó abruptamente, producto de la pandemia de los años 2020 y 2021. Industrias que jamás se habían planteado la posibilidad de trabajo remoto lo tuvieron que hacer *ex profeso*, modificando sus procesos y cultura organizacional en tiempos récord. La oferta de canales y medios de comunicación, en consecuencia, aumentó exponencialmente. Muchos softwares online para la gestión de proyectos, comunicaciones mediadas en tiempo real y de manera asíncrona, comenzaron a utilizarse en todas las industrias. El espacio del hogar se vio transformado en un multiespacio con diversos fines, en donde conviven muchas instituciones antes desglosadas en distintos espacios físicos: la familia, la escuela, la oficina, el gimnasio donde realizar actividades físicas, espacio de arte. Lo público y lo privado como espacio también se desdibujó por esta disrupción. El hogar reservado a un lugar de intimidad familiar y, a lo sumo, de espacio social con invitados, se convirtió en un lugar plausible de publicidad, de *streaming* en tiempo real.

Todos conocimos el living o comedor de nuestro compañero de trabajo (¡!), algo que antes estaba reservado a aquéllos con quienes existía cierta afinidad vincular.

En consecuencia, todos estos medios de comunicación requirieron una curva de aprendizaje por parte de participantes con diversidad generacional, lo que planteó nuevos desafíos. El recorte generacional dentro de las compañías también se vio impactado por este cambio. Aprender a utilizar Zoom, Meet, Teams, Webex, para un millennial o centennial era cuestión de minutos/horas. Para un representante de la generación X, o baby boomer, probablemente sigue siendo aún hoy un desafío, en muchos casos.

Dónde comunicarnos en este contexto impactó en el cómo, cuánto, cuándo y a quién comunicamos. Por ejemplo, la comunicación NO verbal que antes podíamos desandar en un pasillo de la empresa, en la cocina de la compañía, en un espacio de reunión con un proveedor, en la negociación con el delegado sindical, etc., ahora queda supeditado en mucho mayor porcentaje a la comunicación verbal que tengamos mediados a través de una pantalla. Si hablábamos en la oficina de un tema delicado, ese mensaje podría impactar en un compañero que estaba sentado allí cerca y estaba observando la situación.

Hoy la conversación uno a uno no tiene otro interlocutor que no sean las personas que están involucradas en dicho acto comunicativo (y la familia, la mascota, ¡el vecino de al lado tal vez!). Si antes se solucionaba un problema cruzando un pasillo para ir a otra oficina cuando aparecía un problema, ahora esa disponibilidad no es tal, y tenemos que plantear una *videocall* para encarar el tema a solucionar.

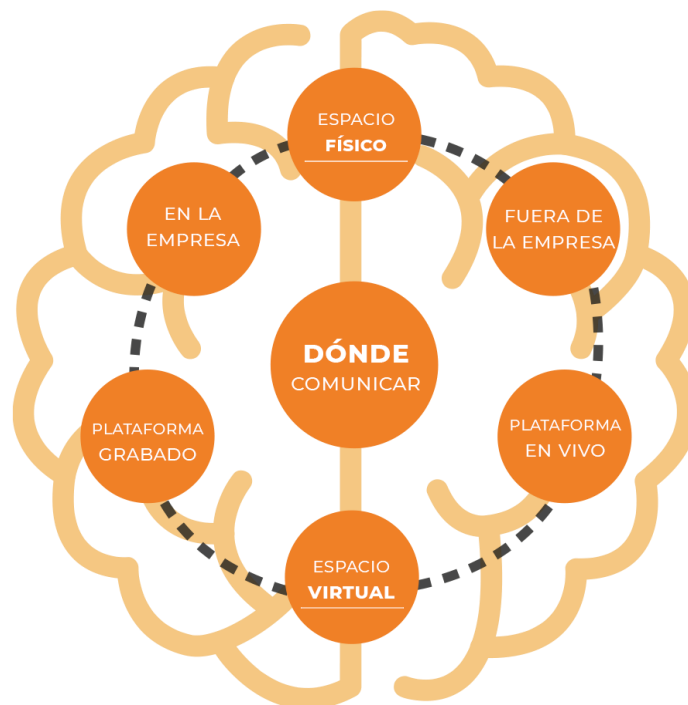
Por lo tanto, definir **DÓNDE** nos comunicaremos aparece hoy como una necesidad de todos los equipos de trabajo.

¿Nos encontraremos de manera presencial? ¿en dónde? ¿en un espacio físico de reuniones, en el depósito o en un rinconcito del local?

¿Nos encontraremos de manera virtual? ¿en vivo o grabado? ¿a través de WhatsApp, Zoom, Meet, Teams, Webex, Intranet?

Por lo tanto, podemos desglosar el “dónde” comunicar en dos grandes ejes:

- De manera física: en la empresa o fuera de la empresa
- De manera virtual: plataforma en vivo o plataforma asíncrona, grabado.



Dónde comunicar. Fuente: elaboración propia

La sugerencia es que se defina qué instancias tendremos en formato presencial, y en tal caso, en qué espacio físico tendrá lugar. Por otro lado, será necesario definir cuál es el espacio virtual que utilizaremos para nuestras conversaciones o reuniones con el equipo y sostenerlo para que éste se amolde a dicha herramienta. Esa curva de aprendizaje es fundamental mantenerla en el tiempo, ya que debemos asegurar que la diversidad generacional no vaya en detrimento del uso de la herramienta. Que todos sepamos perfectamente cómo utilizar la herramienta es central para apuntar a una optimización de la comunicación en el equipo de trabajo.

Algunas plataformas en formato digital para conversar son las siguientes: Zoom, Meet, Webex, Teams, Skype, Facetime, Discord, Jitsi Meet. Todas tienen sus particularidades, pero son similares en la lógica de uso. Por tal motivo, es necesario utilizar una plataforma y sostenerla en el tiempo para asegurar esa curva de aprendizaje de todo el equipo. En la gran mayoría de los casos los equipos remotos aprendieron a utilizar la plataforma de manera empírica. Sin embargo, las empresas que apostaron por una capacitación de *onboarding* en el uso de estas plataformas (a veces implementada por algún colaborador interno) ahorraron tiempo y energía, ya que aseguraron un aprendizaje relativamente homogéneo para el conjunto del equipo. El uso de estas plataformas trae aparejado algunos acuerdos a generar con el equipo, para asegurar su eficiencia. Algunos ejemplos, dependiendo del espacio comunicacional, pueden ser: “cámara encendida”, “no uso del celular durante espacios de reunión formal”, “levantar la mano digital para preguntar”, “puntualidad en el inicio de la reunión”, etc.

Los espacios presenciales para conversar incluyen desde sala de reuniones y oficinas, hasta espacios en la planta, depósito, cocina, sala de máquinas, pasillos, el bar de la esquina fuera de la empresa, etc. Lo importante de estos espacios es que aseguren las condiciones para llevar adelante una conversación laboral, sin ruido, sin posibles oyentes que entorpezcan el normal desarrollo de la misma. Un error común que se comete en este sentido, es con las oficinas en boxes transparentes, en donde -en el mejor de los casos- no se escucha lo que hablan de manera privada los que están dentro, pero los demás observan el comportamiento no verbal de los interlocutores, haciendo de esa conversación supuestamente privada, un espacio público.

Dónde nos comunicamos:

Instancia	Formato	Lugar/Medio	Participantes	Fecha y hora Inicio	Fecha y hora Fin
Reunión	Presencial	Sala de reunión 1	Juan, María, Luis, Jorge	14/06/2022 10 hs	14/06/2022 12 hs
Entrevista	Online	Teams	Juan, María	15/06/2022 10 hs	15/06/2022 11 hs

Fuente: elaboración propia.

La tecnología plantea un mundo de posibilidades y desafíos, como también algunas desventajas físicas y psíquicas que comenta, por ejemplo, Jeremy Bailenson (2021), director fundador del Laboratorio Virtual de Interacción Humana de Stanford (VHIL):

1. Cantidad excesiva de contacto visual cercano. La comunicación virtual nos genera el escenario en donde estamos visualizando a gran cantidad de personas, observando sólo sus caras a una distancia demasiado cercana. El autor hace la analogía con el fenómeno de la “cercanía del ascensor”. Esto provoca mayor estrés que en un espacio físico en donde podemos mantener una distancia prudente con la otra persona.
2. Verse a sí mismo durante las videoconferencias constantemente y en tiempo real genera mayor estrés. Este *feedback* permanente es como estar hablando frente al espejo. Genera que la persona se auto evalúe en tiempo real, y esto genera mayor cansancio.
3. Las videoconferencias a través de un dispositivo propio nos limitan la posibilidad de movilidad. En un espacio físico podemos movernos, al menos mínimamente, aunque estemos sentados. La necesidad de que la cámara nos tome adecuadamente genera una estaticidad que genera, también, mayor estrés.
4. La carga cognitiva es mucho mayor en las videoconferencias, al no tener la cantidad de información no verbal que obtenemos del entorno y de

nuestro interlocutor cuando nos comunicamos en un espacio físico. Esto genera, por ejemplo, que la persona aumente un 15% el volumen de su voz en videoconferencias respecto a reuniones físicas.

Podemos mencionar algunas ventajas y desventajas de la comunicación en espacios físicos o virtuales:

Ventajas y desventajas de espacios físicos y virtuales

FÍSICO-PRESENCIAL	VIRTUAL
<p>Ventajas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comunicación NO verbal. • Menor esfuerzo para prestar atención y recibir información. • Percepción de la importancia de conversaciones cara a cara. • La cohesión social es más sencilla en presencialidad que en virtualidad: beneficios emocionales. <p>Desventajas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Limitación de espacio para reuniones de gran cantidad de personas. • Tiempos de traslados hasta el lugar (merma de tiempo productivo) 	<p>Ventajas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Eliminar tiempos muertos y de traslados. • Posibilidad de reunir a gran cantidad de personas de manera sencilla. <p>Desventajas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El volúmen de la voz por videollamada aumenta un 15% • No comunicación NO verbal. No miramos a los ojos al interlocutor: pérdida de atención /información. • Espejo virtual: mirarnos a nosotros mismos aumenta el estrés.

Fuente: elaboración propia

Para finalizar este apartado de “dónde” comunicar, se invita a la reflexión del lector: el formato de trabajo ya se consolidó en remoto (deslocalización primero y home office después), el próximo desafío es volverse asíncrono, es decir trabajar en equipo, de manera coordinada sin necesidad de estar trabajando todos al mismo tiempo y “en vivo”. ¿Cómo afectará esto a la efectividad de la comunicación?

6.2.4. A Quién Comunicar: Mapeo de Públicos, Sociograma, perfiles conductuales y diversidad generacional.

Toda organización en donde hay una mínima división del trabajo para llevar adelante un fin común y producir un bien o servicio tiene un organigrama.

Por más que no esté explicitado, el organigrama representa justamente esa organización formal, para poder interactuar entre personas dentro de cualquier organización. Un kiosco de dos personas tiene un organigrama: por ejemplo, dueña y empleada. Si la organización es unipersonal también tiene un organigrama: dueño, servicios tercerizados, proveedores, clientes, etc. Ni que hablar si la organización es de más de 3 personas. Cualquiera fuese el tamaño de su organización es muy importante identificar, definir y explicitar gráficamente cuáles son todos los públicos con los cuales tenemos contacto.

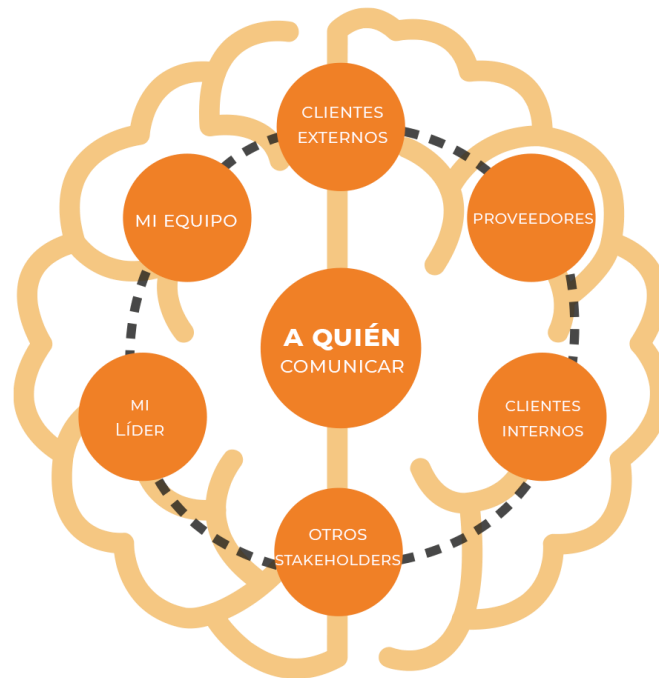
Lo que ocurre empíricamente es que gestionamos unos pocos públicos que nos exigen el 100% de nuestro tiempo, “en la diaria”, y descuidamos públicos, a veces muy importantes, porque directamente no los tenemos en mente. Cada uno de esos públicos tiene un peso relativo en términos de importancia para cada actor en particular de la empresa y, por lo tanto, debería tener un correlato en la cantidad y calidad de tiempo que les dedicamos. ¿Cuánto tiempo, porcentualmente hablando, le asignamos a la gestión de clientes externos? ¿cuánto a la de proveedores claves? ¿cuánto a nuestro equipo? ¿cuánto al contador? ¿al abogado? ¿a la familia de los socios?

Siempre hay más públicos y segmentos en el mapeo de los que creemos. Un insumo central para la planificación comunicacional es tener en claro quiénes son mis públicos, qué importancia relativa tienen en nuestra actividad y qué tiempo le voy a dedicar a cada uno de ellos de manera planificada.

A quién comunicar

A QUIÉN COMUNICAR			
Según organigrama	Según sociograma	Según perfil conductual	Según segmentos por diversidad

Fuente: elaboración propia



A quién comunicar. Fuente: elaboración propia

Tener el mapeo de públicos es una herramienta central para la correcta planificación de la comunicación interna y externa, en este último caso, por ejemplo, la comercial.

a. Según organigrama

Definir y confeccionar un organigrama nos permite clarificar las responsabilidades y esquemas comunicacionales de las empresas. ¿A quién reporto de manera directa? ¿a quién de manera indirecta? ¿quiénes conforman mi equipo? ¿qué lugar tengo en la cadena de valor de nuestra empresa? ¿de quién depende mi compañero y a quién reporta? ¿quiénes son mis pares con los que debo comunicarme horizontalmente? Todas estas preguntas clarifican las conversaciones a llevar a cabo, los grados de responsabilidad, las diferencias de poder para la toma de decisiones, y estos son elementos que muchas veces

constituyen argumentos institucionales para llevar adelante ciertos procesos o definir “quién tiene la última palabra” en una toma de decisión. Los organigramas pueden estar representados en estructuras piramidales o bien en estructuras funcionales circulares, horizontales, etc., siguiendo la lógica de utilidad para cada tipo de negocio. Por ejemplo:



Fuente: elaboración propia

b. Según sociograma

Pero tan importante como las formales son las redes de comunicación informales que toda organización tiene. Todos los esquemas de organigramas, que determinan asimetrías de poder tienen sus referentes, sus personajes claves, sus *influencers*. Conocer esta red informal de comunicación es muchas veces la determinante de que un proceso interno sea exitoso y eficiente o que termine en conflicto y en bajas productivas por más claridad formal que exista al respecto.

Está en el centro de la escena. La persona más influyente en una organización de *retail* es el vendedor que tiene el contacto directo con el cliente,

sin importar que tenga “menos poder” que su gerente. La persona que me soluciona conflictos con frecuencia es el encargado de logística, porque tiene 20 años en la empresa y los colaboradores más jóvenes lo respetan. En otro ámbito, la persona más importante, comunicacionalmente hablando, en un club deportivo “de barrio” es la secretaria. No importa el cargo formal o “el poder” formal que tenga. Esto configura un sociograma, un esquema de comunicación informal que, de nuevo, se debe identificar, definir y explicitar gráficamente para tener en claro cuáles son mis redes claves (y las de mi equipo) para la gestión diaria, además, claro, de a quién capacitar en temáticas de comunicación dentro de la empresa.



Sociograma. Fuente: elaboración propia

Este ejercicio de mapeo de públicos aplica a nivel macro para la empresa, pero también en un orden de abstracción menor aplica tanto para un equipo (un área funcional de la empresa, por ejemplo, área comercial), como también en lo individual, a una persona en particular. Tener en claro este contexto nos sirve como insumo para la definición del propósito laboral entendido como “a quién” le entregamos valor, “qué” resultados tenemos que obtener y “cómo” intentamos conseguirlos. Por ej.: [generamos ventas e identificamos oportunidades de

negocios] (**qué**), las que permiten [alcanzar la máxima rentabilidad e incrementar los dividendos] (**cómo**) de la organización, para [los inversores] (**a quién**).

c. Según perfil conductual

Además del mapeo de públicos, el “a quién comunicar” nos invita a segmentar la diversidad de públicos que conforman o interactúan con una institución. Podemos diagnosticar nuestros públicos internos a través de herramientas de perfiles conductuales (psicotécnicas), como el test de personalidad “DISC”. Este test se denomina de tal manera por el acrónimo de Dominancia, Influencia, Estabilidad y Cumplimiento/Conformidad a las normas. Permite perfilar los comportamientos dominantes de una persona en base a estos cuatro pilares y, de esa manera, anticipar comportamientos esperables y maneras de motivar a dicha persona. Perfilar a nuestros públicos internos nos brinda una herramienta para comunicarnos de manera más eficiente con cada uno de ellos.



Fuente: Mañe Vernié, Sonia (2003) en <https://www.iebschool.com/blog/metodologia-disc-rrhh-2-0/>

Según Ángeles Gris (2017) el método DISC nace de los estudios de William Moulton Marston para entender y describir el comportamiento de las personas.

DOMINANCE	Cómo respondemos a desafíos y retos	DECISIÓN
INDUCEMENT	Cómo nos relacionamos e influimos en los demás	INFLUENCIA
SUBMISSION	Cómo respondemos al ritmo de las cosas y los cambios	SERENIDAD
CUMPLIANCE	Cómo respondemos a las normas establecidas	CUMPLIMIENTO

Fuente: Gris, Ángeles (2017)

Identificar perfiles conductuales nos brinda una herramienta para conocer nuestro interlocutor, es decir, “a quién” o con quién nos estamos comunicando.

Según Ángeles Gris (2017) podemos identificar estos cuatro perfiles por el tono de voz, por la comunicación no verbal y por el ritmo de la comunicación y obtenemos información sobre qué factor está utilizando, qué tipos de palabras entiende mejor, y cómo reacciona bajo presión:

Identificar un predominio de factor D (Dominio)

- *Voz: fuerte, clara, segura, volumen alto.*
- *Lenguaje corporal: Contacto directo con los ojos, señala con el dedo, se inclina hacia el interlocutor, utiliza gestos con sus manos para reforzar sus palabras.*
- *Ritmo: rápido.*

Los motivadores de este perfil conductual refieren a la necesidad de obtener resultados, busca dirigir, necesita reconocimiento por sus logros.

Sus descriptores: es directivo, emprendedor, competitivo, aventurero, directo, innovador, persistente, resolutivo, corre riesgos.

Ante el estrés es impaciente, falta de tacto, agresivo, dogmático, exigente.

Qué comunicamos ante este perfil: palabras sugeridas que funcionan para este tipo de perfil: Ganar, liderar, resultados, ahora, reto, desafío.

Cómo nos comunicamos ante este perfil: sé claro, específico y breve. Mantente en el tema. (Gris, 2017, pág. 8).

Identificar un predominio de factor I (Influencia)

- *Voz: animada, amistosa, explicaciones largas, volumen muy alto.*
- *Lenguaje Corporal: sonrío, muy expresivo, gesticula mucho con las manos con la intención de hacerse entender mejor.*
- *Ritmo: Muy rápido.*

Los motivadores de este perfil conductual refieren a que necesita interactuar, vivir experiencias, necesita sentirse valorado como persona. Sus descriptores: seguro, convincente, sociable, optimista, confiado, mente abierta, entusiasta. Ante el estrés es muy hablador, poco realista, se promueve a sí mismo.

Qué comunicamos ante este perfil: palabras sugeridas que funcionan para este tipo de perfil: Emocionante, diversión, socializar, único, liderar.

Cómo nos comunicamos ante este perfil: crea un clima cálido y amigable. Permítele hablar. (Gris, 2017, pág. 9).

Identificar un predominio de factor S (Sumisión)

- *Voz: Suave, cálida, volumen muy bajo.*
- *Lenguaje corporal: Relajado, no muestra sus emociones, pocos gestos corporales, pueden gesticular con la cabeza con señales de escucha, los gestos son repetitivos.*
- *Ritmo: Pausado.*

Los motivadores de este perfil conductual refieren a que necesita contribuir, ayudar, busca seguridad y aceptación.

Sus descriptores: buen escuchador, amistoso, paciente, predecible, sincero, estable, sistemático y jugador de equipo.

Ante el estrés aparece la duda, no toma decisiones y tiene resistencia al cambio.

Qué comunicamos ante este perfil: palabras sugeridas que funcionan para este tipo de perfil: Paso a paso, garantizado, tranquilidad, juntos.

Cómo nos comunicamos ante este perfil: muestra sinceridad, respeta su ritmo, escúchale. (Gris, 2017, pág. 10).

Identificar un predominio de factor C (Conformidad a normas)

- *Voz: poca modulación, fría, volumen bajo.*
- *Lenguaje corporal: Mantiene contacto directo con los ojos, cabeza ligeramente hacia abajo, gestos prácticamente inexistentes.*
- *Ritmo: muy pausado.*

Los motivadores de este perfil conductual refiere a que necesita pruebas y evidencias, procedimientos, busca reconocimiento por la calidad de su trabajo.

Sus descriptores: preciso, cumplidor, concienzudo, diplomático, paciente, valora la calidad, cómodo con los silencios.

Ante el estrés es pesimista, quisquilloso, maniático, demasiado crítico.

Qué comunicamos ante este perfil: palabras sugeridas que funcionan para este tipo de perfil: Datos, probado, sin riesgo, garantizado, análisis.

Cómo nos comunicamos ante este perfil: Sé preciso y realista, respeta sus silencios. (Gris, 2017, pág. 11).

El perfil de una persona no es uno de estos cuatro cuadrantes “puros”, sino que es la combinación de alguno de ellos en distintas intensidades. Con lo cual lo que podemos identificar es el factor predominante de tal manera de tener una herramienta de gestión de la comunicación con mi interlocutor, pero no es una etiqueta permanente o un rasgo de la personalidad (Gris, 2017).

d. Según Segmentos por Diversidad

Por otro lado, podemos segmentar a nuestros públicos por su diversidad generacional, temática con especial impacto e influencia en épocas modernas, donde conviven al menos tres generaciones (y actualmente posibilidades de cuatro generaciones) diferentes en mercados laborales. Cómo mínimo “generación X”, “millennials” y “centennials”, y en algunas empresas los “baby boomers” continúan aportando valor aún jubilados.

Los estudios científicos demuestran que la diversidad es un arma de doble filo. Por una parte, las diferencias son una fuente de estimulación intelectual dentro del grupo que permite un conocimiento más profundo, generar soluciones más innovadoras y tomar mejores decisiones. Sin embargo, la diversidad también puede ser una fuente de conflicto, de divisiones dentro del equipo y de la conformación de islas culturales, todo lo cual perjudica la productividad y la satisfacción de sus miembros. La cuestión es cómo los líderes de equipos diversos pueden prevenir las tensiones y las coaliciones dentro del equipo y estimular un pensamiento positivo que invite a la creatividad y a la innovación (Mayo, 2014).

¿A quién estamos comunicando? ¿A Baby boomers, Millennials, Centennials? ¿Nuestros clientes son “generación silenciosa” o “Alpha/Decennials”? Por ejemplo, “Nuestro gerente es millennial y tiene colaboradores mayores que él, baby boomers. ¿Impactará esto en el modo en el que debemos ordenar la comunicación?” Una vez más, la pregunta nos refiere a ¿“a quién estamos comunicando”? ¿Será lo mismo el estilo de feedback que tengo que tener con una persona de 50 años que con una de 23?

En la última década, la integración de equipos de alto rendimiento diversos ha sido uno de los desafíos más grandes para las organizaciones. La incorporación de estos equipos a las organizaciones no sólo es fundamental a la hora de aumentar la productividad, sino que también tienen un papel imprescindible en la consolidación de procesos de gestión humana que sirven como estrategia principal para fortalecer el desarrollo, tanto de la organización y como del capital humano (Maioli & Filipuzzi, 2017). Por primera vez en la historia

corporativa conviven cuatro generaciones, todas con distintos valores, creencias, culturas y actitudes que los caracterizan, lo que hace que las respectivas maneras de trabajar sean completamente diferentes.

La palabra diversidad proviene del latín *diversitas* y la Real Academia Española la define como “variedad, semejanza, diferencia”, o bien como “abundancia, gran cantidad de varias cosas distintas”. Con claridad, Marilyn Moats Kennedy, autora de *The Death of Office Politics*, reflexiona: “Como resultado de esta combinación, todos los acuerdos organizacionales están siendo revisados: el respeto por la autoridad, la carga y los horarios de trabajo, el código de vestimenta, la ética laboral (Moats Kennedy citado en Lafuente, 2009, p.28)

A fin de gestionar las diferencias organizacionales que puedan llegar a surgir en una empresa, es necesario comprender la manera en que los distintos grupos generacionales piensan y actúan. Las diferencias generacionales están marcadas por ciertos eventos históricos o sociales de las diferentes épocas en las que nacieron las personas. Es decir, personas de la misma edad piensan parecido porque pasaron por eventos similares cuando eran pequeños y fueron criados por padres que tenían una forma similar de pensar (Maioli & Filipuzzi, 2017).

Por todo lo expuesto, es imprescindible desglosar las diferencias sociológicas (en términos generales) de cada una de los recortes generacionales sobre los cuáles hay ciertos consensos en la actualidad.



Fuente: Multiconversión (2019)

TABLA GENERACIONAL

NOMBRE DE LA GENERACIÓN	FECHAS EN MÉXICO	HECHOS IMPORTANTES	RASGOS QUE LOS DEFINEN
Generación Alpha	2010 - 2025	Nativos digitales al 100% (Smartphone y Tablet).	Son predilectos. Hijos de padres Millennials y Centennials más veteranos (no planeados).
Generación Z (Centennials)	1994 - 2010	Infancia directa a internet.	Son irreverentes. Hijos de padres Baby Boomers y Generación X.
Generación Y (Millennials)	1980 - 1993	Inicio de internet y digitalización.	Son intransigentes. Hijos de padres Baby boomers y generación X más veteranos.
Generación X	1964 - 1979	Tecnología análoga y evolución a la digitalización.	Son inconformistas y van más allá por la obsesión del éxito.
Baby Boomers	1950 - 1963	Época de paz y libertad.	Son ambiciosos, motivados a los logros personales y laborales.
Generación Silenciosa/Tradicional	1930 - 1949	Guerras entre países.	Son austeros, saludables y enérgicos. Leales con superiores y buscan más allá de ser reconocidos con el trabajo duro.

Fuente: Javier Campo (2021)

Las diferencias generacionales están afectando todas las dimensiones de la gestión, desde la comunicación, el reclutamiento, la motivación y la retención de empleados, hasta la manera de lidiar con el cambio. Gestionar una fuerza

laboral diversa demanda un enfoque inclusivo, que integre los sistemas de valores de todos los grupos (Lafuente, 2009).

Don Tapscott (2009 como se citó en Lafuente, 2009) señala que muchas compañías siguen atascadas en jerarquías improductivas, que dividen el mundo entre gobernados y gobernantes. Este modelo, sentencia, ya no funciona en una economía impulsada por la innovación, el conocimiento, la colaboración y la inmediatez. Las empresas deberán amoldarse a la nueva cultura digital. Este mismo autor plantea las siguientes normas que las empresas deben adoptar:

- **Libertad:** para trabajar cuándo y dónde deseen, disfrutar de su vida laboral y personal, y probar nuevas oportunidades.
- **Personalizar:** para los jóvenes, todo es personalizable, desde el iPhone hasta los proyectos laborales y las recompensas por el buen desempeño.
- **Análisis y escrutinio:** la postura crítica es la base del carácter de la también llamada “generación Net”. Sus integrantes investigan en Internet antes de establecer un compromiso con una empresa.
- **Integridad:** la honestidad y la transparencia de una organización son fundamentales. Los valores corporativos deben reflejarse en las acciones de la compañía.
- **Colaboración:** experimentan el poder a través de las personas, y el trabajo en equipo es, para los jóvenes Y, la forma de poner ese poder en movimiento.
- **Entretenimiento:** trabajo y diversión van de la mano.
- **Velocidad:** necesitan hacer las cosas “ahora mismo”, se frustran con procesos largos y engorrosos. Demandan respuestas instantáneas.
- **Innovación:** constantemente buscan nuevas y diferentes maneras de cumplir con su trabajo. Desean agregar valor, desafiar el statu quo y marcar la diferencia.

En consecuencia, Tapscott (2009, como se citó en Lafuente,2009) ofrece una guía de siete pasos que ayudará a las organizaciones a diseñar sistemas de trabajo de acuerdo con dichas normas:

-
- Repensar la autoridad: a veces, el líder será el alumno y el joven el maestro.
 - Ser un facilitador: brindar coaching y feedback constantes.
 - Rediseñar la estrategia de reclutamiento: entablar relaciones de largo plazo.
 - Rediseñar la estrategia de capacitación: comprometerse con el aprendizaje continuo.
 - Sacar provecho de las redes sociales: no prohibir Instagram, Twitter, Tik Tok, LinkedIn, Facebook. En cambio, rediseñar los procesos de gestión y la disposición de la oficina para trabajar en colaboración.
 - Rediseñar la estrategia de retención de talentos: fomentar relaciones de largo plazo, también con los empleados que se van de la empresa.
 - Desatar el poder de los jóvenes: escucharlos.

Baby Boomers (nacidos entre 1944 - 1960)

Los Boomers respetan las jerarquías, son competitivos, idealistas y ambiciosos. No consideran el balance entre la vida laboral y la personal como un factor decisivo. Sus predecesores, ya cerca de los 60 años, veneran la disciplina y la cadena de mando. Son conservadores y siempre esperaron una relación de largo plazo con las empresas (Lafuente, 2009).

Generación X (nacidos entre 1961 - 1980)

Los que (Lafuente, 2009) pertenecen a la generación X se definen, más que por ninguna otra cosa, por los medios y la tecnología. Quieren pasar más tiempo con sus hijos, y por esa razón les gustaría trabajar menos horas. Son escépticos e individualistas. Aprecian la informalidad y la autoridad que proviene del mérito.

Generación Y (nacidos entre 1981 - 2000)

Cada generación tiene expectativas laborales y sistemas de valores diferentes. La que integran los Y es experta en el uso de la tecnología. Influenciada por la Web 2.0 (blogs, redes sociales, etc.), mantiene fuertes lazos con sus comunidades, en general, virtuales. Sus miembros son pragmáticos e irreverentes. Quieren trabajos “con sentido” y ambientes propicios para la colaboración. Desean tener el control económico de sus vidas y hacen mucho hincapié en el equilibrio entre la vida laboral y la personal (Lafuente, 2009).

Una genuina cultura de la flexibilidad y la posibilidad de elección crean un entorno en el que cada uno es responsable de la calidad del producto final, y la organización gana en agilidad y eficiencia (Smith, 2009).

Cabe recordar que los jóvenes Y responden mal al autoritarismo, creen que pueden aprender y asumir responsabilidades rápidamente, fueron educados para sentirse valiosos, consideran que las tareas repetitivas son una pérdida de tiempo, y responden mejor en situaciones flexibles y poco jerárquicas.

Por otro lado, ellos esperan que la comunicación con la gerencia sea positiva, respetuosa, motivacional, electrónica y personal (si el mensaje es realmente importante). Y prefieren un estilo de aprendizaje en redes o en equipo, en un ambiente multimedia, estimulador y experiencial como, por ejemplo, con simulaciones de negocios (Smith, 2009).

Generación Z (nacidos entre 2001 y 2010)

El libro *The Kids Are Alright: How the Gamer Generation Is Changing the Workplace* de John C. Beck y Mitchell Wade (2006, como se citó en Smith, 2009), explica con mucha claridad el impacto de los videojuegos en la gente joven. Estos son dos de los hábitos de los “gamers” (jugadores vocacionales) de las generaciones X e Y que ellos describen, y que hemos adaptado a nuestros propósitos:

- Aprenden del equipo: son extraordinariamente buenos en el trabajo en equipo. Hasta los más jóvenes son alentados a aprender nuevas habilidades, ya que el juego se vuelve más interesante cuando todos los miembros de un grupo incrementan su competitividad.
- Confían en las guías de estrategia, no en los jefes: en los videojuegos, el “Nivel Jefe” es el obstáculo más difícil de superar. Y lo que apasiona a estos jóvenes son las guías de estrategia, elaboradas desde la perspectiva de un par, y que brindan, en un formato de libro o de blog, información sobre cómo ganar. Por lo tanto, si desea transmitir algún conocimiento difícil de entender, les recomiendo que se posicionen como un compañero de juego experimentado, y no como un jefe.

De la **generación Alpha** (nacidos luego de 2010) aún no existen datos significativos sobre sus características diferenciales. A los fines del presente trabajo no constituye un inconveniente, ya que al momento de publicación la generación Alpha aún no está inserta en el mercado laboral por tratarse de las personas nacidas luego del 2010.

Respecto a la diversidad de género, la incorporación de mujeres en la cúspide organizacional y en posiciones de toma de decisiones estratégicas es novel respecto al género masculino por lo tanto la variable tiempo sin dudas es un factor que empujará a la equiparación. Psicólogos han llevado a cabo una investigación con el fin de estudiar ciertos rasgos de la personalidad, actitudes, motivación y comportamientos de hombres y mujeres que tienden a ser fundamentos a la hora de explicar el fenómeno del techo de cristal, y así comprobar si estos son determinantes de la diferencia de género para escalar posiciones en un trabajo (Barberá Heredia, y otros, 2002). Los resultados de este estudio fueron:

- No existe evidencia significativa que apoye la creencia de que los hombres priorizan el trabajo más que las mujeres.
- Se han determinado pequeñas diferencias en componentes tales como el liderazgo interpersonal y la manera de comunicarse, pero

estas diferencias son favorecedoras para las mujeres ya que son condiciones que se buscan en el mercado laboral actual. Por ende, estas diferencias no podrían ser factores que expliquen el estancamiento de las mujeres en sus profesiones en comparación con los hombres.

- Factores personales (edad, carácter, educación) y contextuales (hijos, familia, empresas familiares, economía), podrían ser causantes de las diferencias entre hombres y mujeres, pero éstos se ven influenciados por los distintos roles de género, por lo que no se puede establecer una conclusión clara.

El fenómeno del “techo de cristal” (normas no escritas que dificultan el ascenso de mujeres a posiciones de toma de decisiones en las organizaciones) está caracterizado por:

1. Roles de los géneros marcados por la sociedad
2. Responsabilidades familiares

Está claro que en las últimas décadas los estilos de dirección han cambiado: ya no es común ver un estilo directivo vertical donde el jefe manda y exige, ya que este modelo de mando no es efectivo para las necesidades empresariales actuales. Las cualidades del líder han cambiado y las organizaciones prefieren un sistema de dirección horizontal donde el feedback sea una herramienta de trabajo constante.

J. Grant (1988, como se citó Barberá Heredia, y otros, 2002) propone seis componentes relacionados con el avance de la feminidad, que son importantes para tener en cuenta en el proceso de dirección en el entorno laboral actual. Estos son:

1. Comunicación y cooperación: fundamental a la hora de tomar en cuenta las decisiones de todos los miembros del equipo, aumentar el bienestar psicológico de ellos, y así fomentar el compromiso y participación de los empleados.
2. Afiliación y vínculo: clave para encontrar la identidad del grupo y permitir a sus miembros “formar parte”.

3. Poder: el grupo puede convertirse en una fuerza transformadora que lleve a la organización a realizar grandes cosas
4. Concreción: pensamientos concretos, ideas claras que permitan llegar al objetivo efectivamente.
5. Emotividad y vulnerabilidad: permiten la empatía.
6. Empatía: junto con las emociones y vulnerabilidad crean un clima organizacional que beneficia y potencia la efectividad del equipo y la resolución de problemas.

Algunos autores prefieren resumir estos seis componentes en dos: colaboración interactiva, que permita un sistema de dirección horizontal, y la intuición y empatía, como características fundamentales a implementar y como métodos efectivos al momento de resolver problemas (Barberá Heredia, y otros, 2002).

Una empresa que es capaz de gestionar su Diversidad Cultural de un modo auténtico, y desde el convencimiento de que se trata de un fin en sí mismo y no de un simple medio, aumentará sus posibilidades de crear una cultura de alto rendimiento. Basada en la diferenciación –y no en el café para todos– para conseguir que empresas y personas se embarquen en una relación «ganar-ganar», donde la empresa se compromete con las personas, y éstas con las empresas. Un compromiso bidireccional para encontrar juntos nuevas formas de hacer las cosas, nuevas decisiones y nuevas soluciones para nuevos problemas. Cuando se consigue esta diferenciación, el resultado es que la plantilla se convierte en un equipo de personas con masa crítica, quienes:

- Comunican más directa, sincera y responsablemente.
- Trabajan de una forma más colaborativa, con un nuevo espíritu de alineamiento y sentido de pertenencia.
- Demuestran el coraje y la capacidad para asumir riesgos apropiados.
- Demuestran responsabilidad por su trabajo y sentido de propiedad por las metas de la organización.

- Abrazan el éxito de la organización como si fuera suyo y exploran activamente posibilidades.

Las diferencias entre generaciones son notables y gestionar la diversidad no es una tarea sencilla. Para ello es importante identificar algunos de los retos que pueden surgir en este intercambio multigeneracional. ISS España (2017), una empresa multinacional de servicios con más de medio millón de empleados, propone los siguientes desafíos a tener en cuenta al gestionar los conflictos surgidos entre las generaciones:

Desafío 1: Edad

- Empleados prefieren trabajar con personas de su edad.
- Integrar empleados de edades muy disímiles en un mismo equipo de trabajo.
- Distintos modos de abordar los proyectos.

Desafío 2: Valores

- Distintos modos de trabajo.
- Diferentes motivaciones y búsqueda de recompensas.
- Distinta visión de la autoridad.
- Distinto compromiso organizacional.
- Valoración del balance entre la vida personal y la vida laboral.
- Valoración de la flexibilidad.

Desafío 3: Comunicación

- Estilo de comunicación (formal e informal, uso de redes sociales, medios de comunicación).
- Preferencia y visión del feedback.
- Uso de distinto lenguaje para hablar y escribir.

De acuerdo con los desafíos presentados, es importante remarcar que cada empresa implementará su estilo de gestión para abordar los conflictos y lograr la mayor efectividad de la empresa. ISS España (2017) sugiere las siguientes técnicas y estrategias de gestión de conflictos efectivas a la hora de romper con las barreras y desafíos multigeneracionales:

- Demostrar flexibilidad (ambiente de trabajo abierto a distintos métodos de trabajo).
- Diferentes vías de comunicación (ya sea distintos canales de comunicación o diferentes formatos de reuniones).
- Gestionar el feedback de acuerdo a las expectativas de las generaciones.
- Espacios aptos para la puesta en común de conocimientos (por ejemplo generaciones mayores como mentores de las generaciones menores).
- Equipos donde los empleados mayores puedan aportar sus conocimientos y experiencia, y los empleados menores puedan brindar efectividad a través de sus habilidades y manejo de nuevas tecnologías.

Algunas dimensiones culturales para considerar en el diseño de un plan de comunicación interna

A la luz de todo lo ya expresado con relación a la convivencia de distintas generaciones, es necesario integrar estos conceptos en la comunicación para que sea efectiva.

Las personas pueden identificarse con una serie de maneras de reaccionar ante problemáticas específicas que hacen a su día a día organizacional.

Nos basaremos, para esta caracterización, en la obra de Erin Meyer, “El Mapa Cultural” (2022), en la que identifica 8 dimensiones que distinguen a las personas según su enfoque cultural esencial. El trabajo se refiere a la cuestión de los equipos multiculturales, tan habituales en organizaciones globalizadas, en las que los integrantes provienen de diferentes países, con improntas culturales

que pueden ser muy diferentes. De todos modos, las dimensiones son aplicables también a las personas integrantes de equipos locales, es decir en donde los miembros provienen todos del mismo país, porque – con matices- todos pueden ser diferentes. Esto agrega una complejidad adicional a lo ya expresado en cuanto a la gestión de la comunicación en equipos cuyos integrantes difieren en sus actitudes y percepciones por pertenecer a generaciones diferentes.

Las dimensiones sobre las que trabaja la autora son ocho, y la cuestión es que debe caracterizarse la ubicación, en cada una de ellas, tanto del emisor de los mensajes como de su receptor, porque el emisor puede tener percepciones diferentes para cada dimensión, con relación a lo que perciben todos o la mayoría de los destinatarios.

Las dimensiones en cuestión son:

1. Actitud ante la evaluación: preferencia por comentarios negativos directos versus comentarios negativos indirectos.
2. Permeabilidad ante la persuasión: convencimiento por la exposición de principios versus evidencias de la aplicación.
3. Tipo de liderazgo: comodidad ante liderazgos igualitarios o jerárquicos.
4. Características de los procesos decisorios: afinidad con procesos consensuados o verticales.
5. Modos de generar confianza: modo cognitivo, a través de las tareas, versus modo relacional, mediante lo afectivo.
6. Conducta ante los desacuerdos: preferencia por confrontar o por no hacerlo.
7. Actitud ante el manejo de los tiempos planificados: horarios lineales (se cumplen) versus horarios flexibles (incumplimientos tolerables).
8. Tipo de comunicación preferida: comunicación de contexto reducido versus comunicación de contexto amplio.

Si bien la última dimensión es la específicamente referida a la comunicación, todas deben ser consideradas al diseñar el plan interno de comunicación. Una persona con una carga cultural de bajo contexto no sabe leer

entre líneas ni emite mensajes implícitos, mientras que una formada con pautas culturales de alto contexto en la comunicación sabe leer entre líneas y emite mensajes con altos contenidos implícitos.

En definitiva, una comunicación de bajo contexto se supone que es buena cuando “es precisa, simple y clara. Los mensajes se entienden al pie de la letra. La repetición es apreciada si contribuye a aclarar la comunicación” (Meyer, 2022, pág. 52). Ejemplo: estadounidenses.

Por el contrario, una comunicación de alto contexto se supone que es buena cuando “es sofisticada, llena de matices y de capas. Los mensajes se expresan y se leen entre líneas. A menudo, el mensaje no se dice expresamente, sino que es implícito”. (Meyer, 2022, pág. 52). Ejemplo: asiáticos.

En síntesis, el emisor debe conocer su propio estilo de comunicación y también el de los receptores, y hacer un esfuerzo de armonización, con el objeto de que el mensaje que se quiera dar coincida efectivamente con el comprendido por los receptores.

6.2.5. Cuándo Comunicar: Anticipar, Ejecutar, Revisar

Tan importante como saber qué comunicar, cómo hacerlo, a la persona y en el lugar adecuado, también lo es hacerlo en el momento pertinente. Cuándo comunicarnos es un eje central para la comunicación oportuna.

La respuesta correcta a “¿cuándo nos comunicamos?” es indefectiblemente “SIEMPRE”, ya que todo lo que decimos y no decimos, lo que hacemos y no hacemos, comunica. No existe la no conducta, todo es una conducta, el silencio absoluto comunica. Por lo tanto, el 100% del tiempo estamos comunicando, ya que es inherente a la vida social. No obstante, para un abordaje metodológico, es conveniente desglosar la comunicación en tres momentos, para expresar las particularidades de cada uno de ellos:

CUÁNDO COMUNICAMOS		
ANTES	DURANTE	DESPUÉS

Fuente: elaboración propia

Hay situaciones que requieren de experiencia y “tacto” para entender el contexto y saber conversar en el momento justo, para que una situación llegue a buen puerto, un inconveniente se destrabe o se tome la decisión adecuada. No obstante, depender pura y exclusivamente de nuestra “experiencia”, de nuestra percepción o de nuestro ánimo, no suele ser un aliado del alto rendimiento sustentable. La experiencia es una herramienta muy importante, pero no debería ser la única para apelar a saber “cuándo” comunicarnos. Debemos tener un esquema planificado de comunicación -en este caso particular *interna*- para *anticipar* y darle *previsibilidad* a todo el equipo de trabajo.

Como se dijo, metodológicamente hay tres momentos en donde la comunicación ocurre:

ANTES de una conversación (reunión, conversación individual o ponencia): si de anticipación hablamos, la primera herramienta necesaria es la planificación y la preparación de mensajes claves y preguntas claves, objetivos, estrategias, búsqueda de datos relevantes. Previo a un encuentro comunicacional yo puedo preparar ese escenario. Esto puede tener mayor profundidad, como por ejemplo la preparación del lanzamiento de un producto con todo el equipo, lo que nos llevará una inversión de tiempo importante, o menor profundidad, por ejemplo, conversar individualmente con mi colaborador en relación a los objetivos y tareas de la semana pasada, que nos llevará tal vez a pensar y buscar información en nuestro tablero de comando, 10 minutos antes de la conversación con esta persona. Como fuese, la preparación es un concepto metodológico fundamental que se da ANTES del acto comunicativo. ¿Es el momento adecuado para conversar de este tema? ¿Podría esperar un hito próximo para conversar de este tema a posteriori? ¿Es mejor conversar de esto

al principio de la semana o al final? ¿será mejor por la mañana, horario de almuerzo o por la tarde? Todas estas incógnitas forman parte de una etapa previa a la conversación, y despejarlas oportunamente contribuye a una mayor probabilidad de éxito en su implementación.

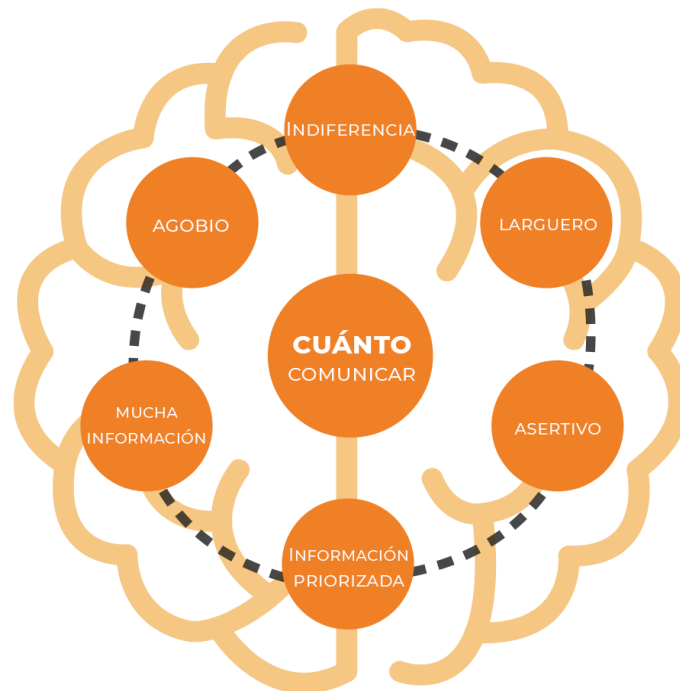
DURANTE una conversación: es el momento de implementación de una conversación. Si podemos manejar ese timing tendremos la posibilidad de planificar y preparar el espacio. Distinto será si no podemos manejar ese timing y somos receptores de una conversación, por ejemplo, esporádica o sin previo aviso.

DESPUÉS de una conversación: los compromisos asumidos por las partes, el resumen de lo conversado y la reflexión o análisis fomenta que la calidad conversacional entre un estímulo y el otro se optimice.

Comunicarse de manera reactiva (“conversaciones autopsia”) en relación a los problemas es parte de la gestión diaria de quién escribe y -seguramente- de quién está leyendo estas líneas en este momento. Resolver problemas, más mundanos o más estratégicos, requiere de conversaciones, y es correcto que así sea. Lo disfuncional a la eficiencia ocurre cuando solamente -y únicamente- tenemos “conversaciones autopsia”, por lo tanto nuestra posibilidad de anticipación y -en consecuencia- nuestro margen de acción disminuye. Podemos planificar algunas contingencias previsibles pero, sin embargo, en pocos casos esto ocurre. En nuestra experiencia, son realmente pocas las organizaciones que tienen un plan comunicacional de contingencias. A lo sumo, lo más común es contar con protocolos de evacuación o seguridad que se desarrollan por obligación de las normativas del momento.

La comunicación es una construcción cultural y lingüística en donde el foco debería estar puesto en el ANTES (planificación, anticipación) para luego ejecutar de manera más eficiente (DURANTE) y, finalmente, DESPUÉS, analizar lo realizado, ratificar o rectificar en función de las decisiones estratégicas que se hayan consensuado (a través de conversaciones, dicho sea de paso) en el equipo de decisores de la compañía.

6.2.6. Cuánto Comunicar



Cuánto comunicar. Fuente: elaboración propia

La distancia operativa entre un líder y sus colaboradores o entre colaboradores debería ser “estar cerca”, es decir, ni “encima” porque genera sensación de ahogo, ni “lejos” porque transmite sensación de indiferencia. Estar cerca implica de alguna manera el hecho de definir cuánto comunicarse con los distintos públicos que conforman mi comunidad, mi institución.

El primer inconveniente es que “mucho” o “poco”, “cerca” o “lejos” son conceptos ambiguos, es decir que para una persona puede significar una cosa y para otra, algo distinto. ¿Cómo medimos el “cuánto comunicar”? Como en toda medición de intangibles, para cuantificar debemos partir de valores de referencia desde los cuáles poder generar trazabilidad o la posibilidad de plantear objetivos concretos, con metodología *smart*. Por ejemplo: si trabajamos 8hs. por día, por 5 días a la semana, son 40 semanales. Eso multiplicado por 4 semanas en el mes son 160 h “productivas” que tenemos los trabajadores por mes. ¿Cuánto

tiempo le destinamos a comunicarnos de manera ordenada? Es decir a espacios premeditados y dispuestos para informar, contener o coordinar a nuestros equipos. A partir de esta estadística podemos visualizar el porcentaje de tiempo utilizado en la realidad y el porcentaje de tiempo ideal por cada público definido.

Ejemplo de herramienta a utilizar:

¿A quién comunico? ¿Cuál es el público con el cuál me comunicaré?	% ideal de tiempo que debería utilizar para comunicar (de 0 a 100%)	% real de tiempo que utilizo para comunicar (de 0 a 100%)	Acciones a implementar para reducir esa brecha (por ejemplo “qué tarea debería delegar y a quién”)

El segundo inconveniente que se plantea es otra ambigüedad que atenta contra la eficiencia de los equipos, y es la disyuntiva entre “¿qué porcentaje de tiempo es el adecuado para destinar a la comunicación del total de mis horas productivas?”.

Con base en la experiencia afirmamos que no hay porcentajes ideales que puedan utilizarse como receta para todos los casos. Cada lógica de trabajo, rol dentro de la institución, cultura de dicha organización, tipología de negocio al que se dedique, tamaño y otras particularidades, serán el marco dentro del cual debemos definir qué porcentajes son los adecuados para destinar a la comunicación en el ámbito laboral. Si soy líder de un equipo, probablemente el porcentaje destinado a la comunicación sea mayor que si soy operario o colaborador operativo. Si soy *project manager* o coordinador, probablemente el porcentaje sea aún mayor que para un líder de equipo de un área en particular. Posiblemente, si mi rol es ser líder de las áreas de calidad o de RR.HH., que son,

en general, transversales a toda la compañía, el porcentaje destinado a la comunicación sea mayor que el del líder del área de mantenimiento de infraestructura. En definitiva, cada equipo deberá plantearse porcentajes sensatos y pertinentes para cada función, asumir un valor de referencia, medirlo y -a partir de allí- generar un seguimiento para encontrar la mejor solución a esta tarea.

Por otro lado, la asertividad -como modo de comunicación- fomenta que se comunique la cantidad adecuada, la necesaria. Ni mucho, ni poco, sino lo suficiente. El silencio como rasgo cultural de la compañía deviene en poca comunicación, insuficiente. Buscar tener la razón en lugar de solucionar problemas fomenta conversaciones extensas sin sentido, es decir mucho e inútil. Por lo tanto, la adecuada cantidad de comunicación en una conversación, en términos conceptuales, podría ser enmarcada -como norte- en la asertividad.

“Ni mucho, ni poco. Lo suficiente para solucionar un problema”.

La respuesta sobre CUÁNTO comunicar, además, se relaciona con las preguntas precedentes del modelo. Por ejemplo, el manejo de tiempos de reunión (es decir, reuniones más largas o más cortas) se relaciona con el CUÁNDO comunicar: Si yo planifico ese espacio, envío la minuta y algunos disparadores temáticos ANTES de la reunión, pues entonces la ejecución, probabilísticamente hablando, será más concreta, corta y eficiente. Caso contrario, fomentamos conversaciones desordenadas y más largas.

También se relaciona con el QUÉ comunicar, ya que hay que generar acuerdos y prioridades de conversación con los distintos públicos, para enmarcar cuánto tiempo comunicarnos. Por ejemplo: “lleguemos a hablar de lo que tenemos que hacer con la logística del producto, el espacio debe durar 1 hora como máximo, etc.”

Asimismo, se relaciona con el CÓMO, porque por más que nos propongamos que las comunicaciones sean lo más cortas, asertivas y concisas posibles, a menudo, si no hay etapa de caldeamiento, el mensaje llega

distorsionado, con ruido o con poco reservorio de información. Si las comunicaciones son de estilo agresivo o pasivo, probablemente sean demasiado breves e inefectivas en el corto o mediano plazo. Si son conversaciones asertivas, como mencionamos anteriormente, fomentamos conversar “lo suficiente”.

Igualmente, se relaciona con el A QUIÉN, ya que probablemente sea más corto y específico mi contacto con el equipo cercano, el de todos los días, que con un interlocutor inter área o cliente “larguero”, por ejemplo.

Tal como expresa Jiménez Díaz, J. (2020):

El Feedback es un concepto global utilizado para denominar la información que una persona recibe en relación al desempeño de la destreza que se desea aprender. No obstante, no toda la información recibida es feedback, se considera feedback solamente cuando la información está relacionada directamente con el desempeño de la ejecución de la destreza que se desea aprender. La información que se brinda proviene de dos medios diferentes: el feedback intrínseco y extrínseco. El primero, también conocido como feedback inherente, se refiere a la información perceptual-sensorial que se recibe por medio de cada uno de los sentidos (receptores internos y externos), percibida durante la ejecución de una destreza; esta información está presente bajo condiciones normales. El segundo, también llamado feedback aumentado, se refiere a la información recibida por medio de una fuente externa, la cual añade, aumenta o agrega información a la recibida de forma intrínseca, y presenta una gran variedad de características (Jiménez-Díaz, 2020, pág. 43).

Respecto a este último, el ejemplo (Lafuente, 2009) del *feedback* es esclarecedor. La generación Y espera *feedback* de toda la oficina; la generación X, en cambio, prefiere que no intervengan en su trabajo. Los Boomers se inclinan por el formalismo de la evaluación anual y, para describir a “los veteranos”, alcanza una frase: “Si no hay noticias, buenas noticias”.

Para ser más específicos: los más jóvenes tienden a pedir, con frecuencia, mucho *feedback*, incluso, lo reclaman a diario. Las personas de más edad se sorprenden porque, para ellas, *feedback* significa evaluación de desempeño. Implica que serán juzgados por su jefe, y eso es algo que ocurre una o dos veces al año. Para los X, el significado de *feedback* es similar, pero la diferencia radica en lo que esperan obtener tras la evaluación: mientras que el Boomer ansía una recompensa económica porque le interesa ganar, al X lo contenta la mayor libertad para trabajar a su manera tanto como un premio en efectivo. En cambio, cuando un Y pide *feedback*, lo que busca es una sugerencia constructiva. Necesita que le enseñen y quiere conocer los secretos y las claves para trabajar de manera más eficiente. Los Y aprenden a través de las interacciones personales: están acostumbrados a recurrir a amigos y parientes cuando tienen dudas o curiosidad. En vez de aprender de manera “lineal”, es decir, acumular información y luego lanzarse a la acción, aprenden “por demanda”: empiezan una nueva tarea sin saber cómo la terminarán, al poco tiempo descubren que necesitan más datos, los piden y avanzan. Y repiten este ciclo varias veces al día.

Por último, se relaciona con el DÓNDE porque, por lo general, las instancias online son más cortas, ya que no tienen la conversación ligera introductoria de la presencialidad, y se tiende a interrumpir menos.

6.2.7. Uniendo las perspectivas Interna y Externa de comunicación: Para qué comunicar. Propósito de comunicación e indicadores de gestión.

La respuesta a esta última pregunta del modelo pretende cohesionar ambas dimensiones de la comunicación, la interna y la externa, y requiere de dos apartados complementarios. Es entender la intersección de estas dimensiones, la cual nos lleva a reflexionar sobre la importancia de comunicar de manera metodológica y sistemática. ¿Cuál es el fin, realmente, de destinar tiempo, energía y dinero a esta actividad? Si la manera en que estamos

conectados entre las personas es a través de un wifi mental llamado comunicación, pues entonces optimizar la posibilidad de que haya el menor ruido posible en ese contacto y que logremos informar, contener y coordinar de la mejor manera un proceso productivo, es el norte primero para darle solidez y permanencia a la actividad económica que desarrolle cualquier grupo de personas. Esto constituye la primera respuesta del “para qué” comunicar, e identifica el *propósito* de la comunicación entre seres humanos, en general, y de la comunicación sistemática y metodológica como miembros de un equipo de trabajo en el cual debemos optimizar recursos y rentabilidad. Esto significa:

1. Agregar valor a clientes, accionistas y otros *stakeholders* externos e internos.
2. Implementar y exteriorizar las habilidades distintivas que sostienen a nuestros productos y servicios.
3. Satisfacer y fidelizar a clientes externos.
4. Incrementar satisfacción y compromiso de clientes internos.

Una manera esquemática de ver la interrelación de las dimensiones interna y externa de la comunicación es la que se muestra en el siguiente gráfico:



Adaptado de Francesc Delgado y Jeroni Benavides "Papá, quiero ser un empresario de éxito". Pag 101, plataforma editorial barcelona, 2010.

Modelo CICE. Fuente: adaptado de Francesc Delgado y Jeroni Benavides (2010)

Allí vemos que ambas dimensiones, la interna y la externa, definen 4 cuadrantes en el modelo CICE (Comunicación Interna Comunicación Externa):

CUADRANTE 1: Muerte clínica. La empresa no tiene comunicación interna ni comunicación externa explícitas. Por ejemplo, dispone de un producto, pero no comunica hacia afuera ni hacia adentro, no hay clientes y, si los hubiera, nadie tendría información para atenderlos.

CUADRANTE 2: Ruido sin nueces. La empresa hace comunicación interna, por ejemplo acerca del lanzamiento de un nuevo producto, todos están al tanto de los detalles, pero -como no realiza comunicación externa- no hay clientes a quienes vender ese producto.

CUADRANTE 3: Nueces sin ruido. Es lo contrario del cuadrante 2, ya que la empresa hace comunicación externa acerca del lanzamiento de un nuevo producto pero nadie en la empresa está al tanto de los detalles y nadie sabe cómo informar a los clientes que lo intentan comprar.

CUADRANTE 4: Potencia máxima. Ambas comunicaciones se realizan, y -por lo tanto- habrá clientes y también personal informado para atenderlos adecuadamente, Sólo en este caso los resultados de la empresa pueden ser positivos y la comunicación integral influye para que así sea.

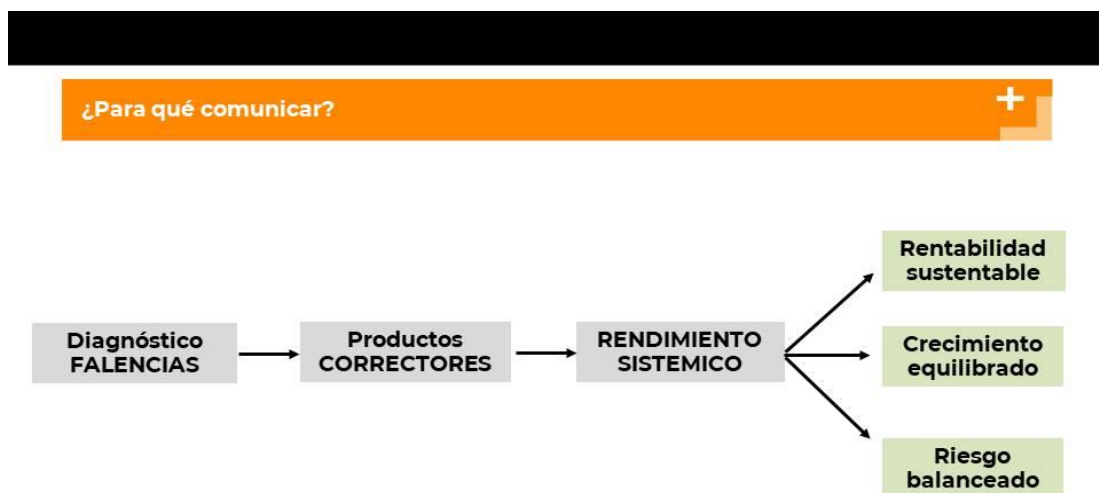
La segunda respuesta del “para qué” comunicar responde a la generación de *indicadores de gestión* que nos permitan medir el impacto de la comunicación interna en las personas y en el negocio.

La situación ideal de los indicadores de gestión de comunicación interna es aquella en la que nos guían y contribuyen a gestionar con datos el impacto de

la comunicación interna en la RENTABILIDAD, en el CRECIMIENTO y en los RIESGOS que asume la empresa para alcanzar estos resultados.

Una de las problemáticas más relevantes de toda empresa consiste en resolver el dilema del crecimiento autofinanciado, es decir cómo aumentar los beneficios, para evitar que el crecimiento dependa de un mayor endeudamiento y/o del aporte de capital adicional por parte de los socios.

Para reforzar la idea expresada al inicio de este trabajo, a través de la figura del cohete, en el sentido de que la comunicación interna no debe ser asumida como un elemento aislado, sino como un insumo al servicio del mejor *management* integral aplicado en la empresa, podemos incorporar formalmente al análisis los resultados mencionados, que ponen en evidencia los objetivos de cualquier empresario, así como la interdependencia de las variables. Para ello, nos basamos en el modelo que aplicamos desde Rindo, que fundamenta las intervenciones de la consultora en la mejora de diversos procesos empresariales, cuya síntesis puede apreciarse en este gráfico:



RIESGO ACEPTABLE, CRECIMIENTO EQUILIBRADO y RENTABILIDAD SUSTENTABLE.

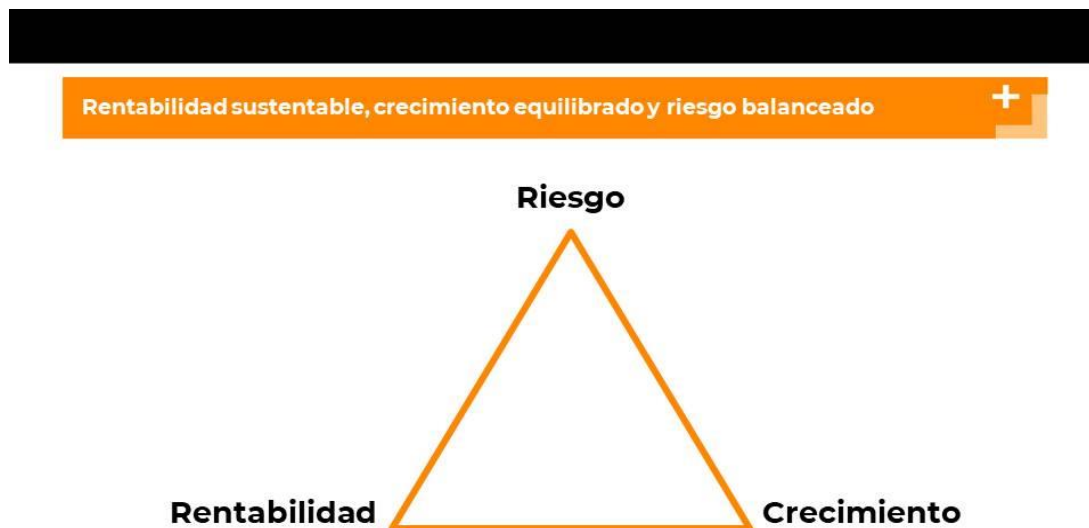
Fuente: elaboración propia

Allí queda evidenciado que los resultados que espera el empresario dependen del rendimiento sistémico de la empresa, el que -a su vez- depende de los productos correctores a través de los cuales se lo potencie: formación, intervenciones directas de consultoría, coaching y los diversos mix que demande cada situación, todo ello en función del diagnóstico que se efectúe acerca de la naturaleza y localización de cada una de las falencias que se vayan detectando, las que pueden explicar performances subóptimas. Para nuestro caso, uno de los *productos correctores* será la implantación del plan integral de comunicación interna (o la mejora del vigente), a partir del diagnóstico que haya revelado falencias en esta dimensión.

En este gráfico se muestra que a cualquier empresario le interesan fundamentalmente 3 cosas:

- 1) Obtener una buena rentabilidad de su inversión, y que la misma sea sustentable.
- 2) Asegurar para su empresa un crecimiento equilibrado en el tiempo, es decir sin sobresaltos financieros.
- 3) Lograr estos dos objetivos en el marco de una asunción de riesgos compatibles con sus preferencias personales al respecto.

Estos objetivos, así como su interrelación, se pueden apreciar en este gráfico:



RENTABILIDAD SUSTENTABLE, CRECIMIENTO EQUILIBRADO y RIESGO BALANCEADO

Fuente: elaboración propia

Por supuesto, para lograr al mismo tiempo estos tres objetivos, tal como lo sugiere el gráfico precedente, será necesario asegurar que la empresa sea capaz de optimizar sistémicamente el resultado del empleo de todos los recursos, habilidades y competencias disponibles, es decir elevar al máximo posible su rendimiento sistémico.

Es necesario aclarar lo que significa cada uno de estos tres objetivos.

1. En primer lugar, la rentabilidad sustentable se refiere al rendimiento económico de la inversión del empresario, sujeto a ciertas restricciones.

La fórmula de cálculo de la rentabilidad implica determinar el rendimiento de los activos de la empresa, corregido por el impacto positivo o negativo de su endeudamiento y reducido por el impacto fiscal (impuesto a las ganancias).

$$ROE_{pt} = (BAIT/VENTAS \times VENTAS/ACTIVO) \times (ACTIVO/PN \times BAT/BAIT) \times BDT/BAT \text{ (Fabregat, J. 2023)}$$

Donde:

ROE_{pt} : *return on equity* (rentabilidad sobre capital propio) post tributo, es decir, luego de deducido el impuesto a las ganancias, que se define como BDT/PN .

$BAIT$: beneficios antes de deducir los montos devengados de intereses y de impuesto a las ganancias.

$BAIT/VENTAS$ es el margen de las operaciones sobre las ventas, es decir cuánto gana la empresa en cada oportunidad que tiene para ganar (es decir, en cada venta).

$VENTAS/ACTIVO$: es la rotación de las operaciones, es decir el número de oportunidades que la empresa tiene para ganar, durante un período determinado.

El primer paréntesis representa en conjunto el ROA (*return on assets*), es decir el rendimiento de los activos de la empresa: la capacidad de generar beneficios antes de computar el efecto del endeudamiento y el del pago del impuesto a las ganancias.

En el segundo paréntesis de la fórmula, tenemos el impacto del apalancamiento financiero de la empresa, es decir el beneficio (o el perjuicio) que se produce por la forma en la que la empresa financia sus activos, la que puede ser 100% capital propio, 100% endeudamiento o algún mix intermedio. Este término agregará (o quitará) una porción al ROA.

El apalancamiento financiero tiene dos partes:

ACTIVO/PN (PN es el patrimonio neto, es decir el capital propio de la empresa) representa la estructura del capital de la empresa, o su estructura de endeudamiento: si este cociente da 1 significa que la empresa se autofinancia, es decir, no tiene deudas y todo su activo está cubierto por su capital propio. En la medida en que la empresa tenga deudas, este cociente irá aumentando por encima de 1, porque esto significa que alguna parte del activo no alcanza a ser cubierta por el capital propio, y lo será por deuda.

BAT/BAIT, o sea beneficios antes de impuesto a las ganancias dividido beneficios antes de intereses y de impuesto a las ganancias, representa el impacto del pago de intereses. Si la empresa no tiene deudas, o si las tiene y no paga intereses por ellas, este cociente daría 1. Si la empresa tiene deudas, y paga intereses por ellas, este cociente será menor que 1.

Reuniendo los dos términos del apalancamiento financiero, resulta que el endeudamiento juega a favor de la rentabilidad del empresario, porque parte del esfuerzo de financiar el activo de la empresa, queda a cargo de terceros que aportan capital bajo la forma de deuda.

Pero la otra parte del apalancamiento financiero, que es el impacto de los intereses que la empresa debe abonar por ese endeudamiento, juega en contra de la rentabilidad del empresario.

En definitiva, el efecto neto del apalancamiento financiero depende de cuál de ambas partes del apalancamiento financiero se impone: si el resultado de la multiplicación entre ambos términos resulta mayor que uno, el endeudamiento será beneficioso, y en caso contrario no lo será.

Para expresarlo de modo más sencillo: si la tasa de interés que paga la empresa por la deuda que toma es menor que lo que ese dinero rendirá en la empresa (ROA), el apalancamiento será positivo y los dueños/accionistas de la empresa recibirán un ROE mayor que el ROA (antes de que entre en escena el impuesto a las ganancias), y -en caso contrario- será negativo y, por lo tanto, el ROE será menor que el ROA. En el primer caso, endeudarse dentro de ciertos límites, mejora la rentabilidad de la empresa y, en el segundo, la empeora.

Por último, el apalancamiento fiscal representa el impacto del pago del impuesto a las ganancias sobre la rentabilidad del empresario, que -por lo general- será negativo, es decir el estado se queda con una parte del valor generado por la empresa.

Es claro que en la desagregación de la fórmula inicial de ROE_{pt}, si vamos simplificada todos los términos como matemáticamente es posible, al final resulta que:

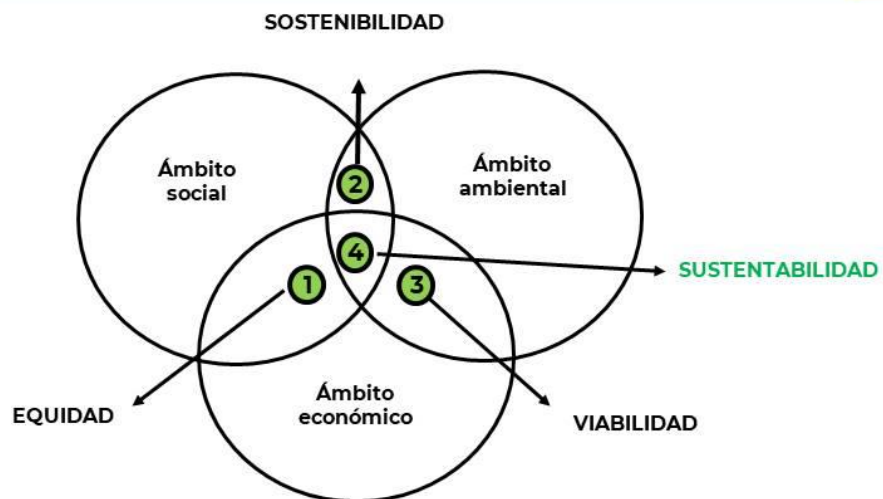
$$\text{ROE}_{pt} = \text{BDT}/\text{PN}$$

Pero esa simplificación, si bien es posible y matemáticamente correcta, impediría visualizar todas las relaciones internas que conducen a ese resultado final y se perderían de vista los procesos a través de los cuales la comunicación interna puede actuar positivamente sobre el mismo, tal como veremos a continuación.

Además, la sustentabilidad de la rentabilidad se basa en el cumplimiento de los mandatos de la perspectiva del triple impacto sobre

la actividad de la empresa, tal como se esquematiza en el siguiente gráfico, donde se aprecia que las dimensiones económica, social y medio ambiental de la actividad de la empresa deben estar armonizadas:

Salud Económico Financiera y Sustentabilidad



Salud Económico-financiera y Sustentabilidad. Fuente: elaboración propia basado en Fairfield, K. (2018, pág. 25).

Ahora bien, ¿cómo juega la comunicación interna sobre el aumento de la rentabilidad, es decir sobre BDT/PN? Lo hace a través del mejoramiento del rendimiento sistémico, que -en este caso- se materializa de tres maneras:

- a) ayudando a que el ROA mejore, por la colaboración que puede expresarse en el aumento del margen y/o de la rotación, sea por mejoras operacionales, mayor eficiencia en el uso de los recursos asignados a marketing, a la mejora de los canales y de la fuerza de ventas, etc.
- b) fortaleciendo el apalancamiento financiero, gracias a una gestión más eficiente del endeudamiento y del costo del capital de terceros.
- c) disminuyendo la carga fiscal que representa el impuesto a las ganancias, gestionando las operaciones de tal manera que la presión fiscal sea la menor posible, utilizando los mecanismos legales disponibles para ello.

Igualmente, la comunicación interna impacta sobre la sustentabilidad de dicha rentabilidad, al explicitar todos los mecanismos gracias a los cuales es posible potenciar la coordinación entre los aspectos económicos, los sociales y los medioambientales de la actividad de la empresa.

2. En segundo lugar, tenemos el objetivo del crecimiento equilibrado, es decir la capacidad de la empresa para crecer ganando cuota de mercado sin comprometer su estructura financiera, o sea, de tal manera que el crecimiento, medido por el aumento de sus ventas, no la ahogue en términos financieros.

En este sentido, un modo de dimensionar las posibilidades de crecimiento de la empresa está dada por la fórmula de Zimmer (Sbdar, 2006) y (Sepúlveda Gutiérrez, 1992), de la cual hay una versión sofisticada (y más realista), que considera la posibilidad de alterar las estructuras patrimoniales de la empresa para crecer, y una versión simplificada, que - a los efectos de mostrar dónde actúa la comunicación interna- es suficiente y más sencilla de utilizar, por su simpleza.

Es decir, simplificamos el modelo de crecimiento de Zimmer, suponiendo que:

- i. No se pagan dividendos ni se retiran beneficios.
- ii. La cuota de amortización de activos cubre las necesidades de inversión por reposición y mantenimiento.
- iii. La deuda que vence se renueva.
- iv. Los socios no aportan capital adicional.

En tal caso, bajo estos supuestos, la fórmula simplificada resultante es:

$$gp = 1 / (f/b - 1)$$

Esta fórmula expresa que la tasa de crecimiento potencial de las ventas (gp), suponiendo que no hay restricciones de mercado para la colocación de las ventas adicionales, depende de dos elementos:

f: es el cociente del capital de trabajo sobre las ventas, siendo necesidades de capital de trabajo = (cuentas por cobrar a clientes + existencias de materias primas, productos semielaborados y productos terminados) - pasivos cíclicos, especialmente proveedores. Es decir, $NCT/VENTAS$.

b: es el cociente entre los beneficios, después de abonar impuestos a las ganancias, sobre las ventas. O sea, $BDT/VENTAS$.

Por lo tanto, bajo estos supuestos, las posibilidades de crecimiento de la empresa dependen de f y de b, un factor eminentemente financiero y otro muy claramente económico, respectivamente. ¿Y cómo colabora la comunicación interna con la mejora de estas posibilidades, es decir con el aumento de gp?

1. En primer lugar, veamos el impacto de la comunicación interna sobre f.

En el caso de que el coeficiente f disminuyera, la tasa de crecimiento potencial de la empresa aumentaría, ya que esto significa que las NCT se reducen y se inmoviliza menos capital en este concepto, que se libera para favorecer el crecimiento. ¿Y cómo colabora la comunicación interna con esto? Pues mejorando los procesos de la empresa en el sentido de reducir el ciclo productivo global, o sea acortando el tiempo que transcurre desde que el dinero se invierte en insumos hasta que se vuelve a convertir en dinero gracias al cobro de los productos una vez vendidos. Esto implica producir más eficiente y rápidamente, acelerar los cobros a los clientes y lograr plazos de pago más extensos a los proveedores. Es claro que personas motivadas y bien informadas por una comunicación interna de calidad, podrán hacer un mayor aporte para la disminución del coeficiente f. Por supuesto, si la empresa es de servicios, el aspecto de la producción cede protagonismo frente al de los clientes y al de los proveedores.

2. En segundo lugar, analicemos el impacto de la comunicación interna sobre b.

En el caso de que aumente el coeficiente b , la tasa de crecimiento potencial de la empresa también lo haría, ya que esto significa que los BDT serán mayores. ¿Y cómo colabora la comunicación interna con esto? Los beneficios finales de la empresa mejorarán si aumenta su productividad y su rendimiento sistémico, lo que depende de aspectos tales como la mejora del clima laboral, el aprovechamiento de las curvas de aprendizaje, el mejor funcionamiento de los equipos y la mayor coordinación entre áreas y sectores, todo lo cual puede ser influido positivamente por una óptima comunicación interna, que estimule a todas las personas hacia un compromiso más sólido con sus tareas y responsabilidades, individuales y de conjunto.

Es importante no perder de vista la importancia de la relación entre esta tasa de crecimiento potencial (gp), con la que realmente logra la empresa (gr) y con la tasa de crecimiento del mercado específico en su conjunto en el que actúa la empresa (gm). La relación ideal es $gp > gr > gm$, ya que en este caso la empresa crece sin desfasajes financieros ($gr < gp$), la empresa puede crecer por encima de la tasa de crecimiento del mercado, es decir tiene el potencial de ganar cuota de mercado ($gp > gm$) y, finalmente, la empresa gana efectivamente cuota de mercado ($gr > gm$).

En definitiva, hay una indudable conexión positiva entre la calidad de la comunicación interna y el crecimiento equilibrado de la empresa, que se materializa a través del impacto positivo de la misma sobre el rendimiento sistémico que impulsa este crecimiento.

3. En tercer lugar, es necesario comentar el objetivo de riesgo equilibrado. En este caso hay una cuestión objetiva, es decir cuál es el riesgo “real” derivado de determinados objetivos de rentabilidad y crecimiento, y una subjetiva, relacionada con la

percepción del decisor y con su aversión personal al riesgo, que da lugar a toma de decisiones muy diversas, como sucede con los jugadores a la ruleta: algunos prefieren jugar plenos (promesa de alta utilidad, pero con alto riesgo) y otros prefieren jugar color (promesa de menor utilidad, pero con menor riesgo).

En el terreno de la empresa:

- a. algunos decisores preferirán tratar de maximizar la rentabilidad y el crecimiento, asumiendo los riesgos que sean necesarios (baja aversión al riesgo).
- b. otros decisores, por el contrario, preferirán minimizar los riesgos y alcanzar la rentabilidad y el crecimiento posibles (alta aversión al riesgo), y
- c. finalmente, algunos, más sofisticados en sus procesos decisorios, preferirán un “mix aceptable”, resolviendo a través de modelos específicos el *trade off* entre riesgo, por un lado, y rentabilidad y crecimiento, por el otro, en donde la aversión al riesgo y las expectativas de resultados juegan sus respectivos papeles condicionantes.

Por lo ya expresado, la comunicación interna flexibiliza esta compensación (o *trade off*), ya que -potenciando el rendimiento sistémico- al asumir cierto riesgo, la rentabilidad y el crecimiento pueden ser mayores, mientras que -para cierta rentabilidad y crecimiento deseados- los riesgos pueden ser menores.

Además, la comunicación interna puede colaborar en la disminución de diversos riesgos que asume la empresa en su actividad: desde concientizar acerca del impacto que genera el aumento del endeudamiento sobre la calificación de la empresa y acerca de la necesidad y posibilidad de negociar mejores condiciones de ese endeudamiento, hasta actuar positivamente para la reducción de los diversos riesgos globales que puede enfrentar la empresa y/o preparar a los equipos para enfrentarlos con mayor probabilidad de éxito.

Dentro de estos numerosos riesgos globales, cabe mencionar:

1. Riesgos que provengan de la competencia: alertar a los equipos de la empresa acerca de los cambios y de las acechanzas que se pueden estar gestando en los mercados donde la empresa actúa.
2. Riesgos generados por la lentitud de los procesos decisorios de los líderes, por insuficiencia o pobreza de la comunicación interna.
3. Riesgos de vinculación con los accionistas: se trata de mantener informados a los accionistas acerca de la marcha de los negocios, para generar la confianza necesaria gracias a la cual - llegado el caso- será más fácil solicitar su apoyo a través de aumentos de capital propio.
4. Riesgos derivados del contexto general, social, político, cultural y económico: toda alteración puede impactar sobre las actividades de la empresa.
5. Riesgos específicos del sector de actividad, independientemente de lo que pueda estar sucediendo a nivel macro.
6. Riesgos de imagen y reputación: comunicar todo lo necesario como para preservar la marca frente a eventos que la pueden perjudicar.
7. Riesgos de información disponible para la toma de decisiones: puede no ser relevante o confiable.
8. Riesgos de relaciones laborales: su deterioro puede atentar contra el logro de los resultados.
9. Riesgos de liderazgo: la conducción puede no ser efectiva.
10. Riesgos de salud y seguridad: el incumplimiento de las normas puede ser muy perjudicial y estar motivado por la falta de información de calidad.

Cada empresa puede generar indicadores a medida en función de su propio proceso productivo ya sea de bienes o servicios.

Sin embargo, como expresamos a lo largo de este trabajo, las causas de los resultados del negocio por supuesto que exceden al impulso de la

comunicación interna como eje de trabajo aislado, ya que hay otras variables involucradas para que eso ocurra, como -por ejemplo- la competitividad, la capacidad de producción, las condiciones macroeconómicas del país donde esté inserto el negocio, los aspectos legales a cumplimentar en cada país, cantidad, tamaño y comportamiento de competidores, el tipo de producto, etc. Sin embargo, como vimos en el capítulo 1, la comunicación interna aporta valor en la cadena productiva de toda empresa, por lo que podemos incorporar indicadores específicos del impacto de la comunicación interna sobre dicho proceso. Algunos de ellos son:

- Posicionamiento de la comunicación interna como un atributo diferencial de nuestra compañía,
- Mejora de los procesos interáreas de la compañía
- Disminución del porcentaje de accidentes laborales,
- Reducción de la rotación de personal,
- Mejora en el clima laboral,
- Aumento de ventas por mejora en el respectivo proceso,
- Mejora en la posición ante el cliente interno por parte de los miembros de la empresa,
- Reducción de los gaps entre las orientaciones de la cultura real y la cultura deseada,
- Armonización de las islas culturales con la general de la empresa, y
- Alineamiento de las estrategias elegidas con la cultura organizacional.

Para este fin deberíamos medir la percepción de clientes internos -y externos- respecto a la rapidez de respuesta, calidad de información brindada, calidez y predisposición para conversar, etc. con métodos cuantitativos (encuestas) y cualitativos para medir la percepción de dichos públicos. Un ejemplo de indicador netamente productivo que resumiría la percepción del equipo acerca de la comunicación interna podría ser:

- Recibo la información necesaria en tiempo y forma para cumplir con las tareas que me han asignado.

Un indicador que resumiría la percepción del equipo sobre la comunicación interna desde una perspectiva vincular, social y medioambiental del espacio de trabajo podría ser:

- Recomendaría a un familiar o amigo trabajar en mi equipo/empresa.

Otra manera de medir el impacto de las acciones de comunicación sería a través de indicadores de conversión o de actividad:

- cantidad de apertura de emails enviados a clientes internos.
- interacción en redes internas de comunicación.
- cantidad de mensajes vistos en WhatsApp en grupos internos.
- cantidad de clics realizados en los distintos enlaces enviados.
- conclusiones de encuestas a colaboradores para evaluar la percepción de la comunicación interna.
- rapidez de respuesta en un proceso de venta.
- rapidez de respuesta interáreas.

Hechas estas aclaraciones, y presentando ejemplos de indicadores posibles para medir el impacto de la comunicación interna en los beneficios y en el crecimiento de la empresa, finalmente, la respuesta del para qué comunicar podría expresarse diciendo que su finalidad es modelar una cultura propicia para la sostenibilidad del negocio. Éste, creo, es el fin último de todos los esfuerzos realizados y, con ello, se favorece la posibilidad de agregar valor a la sociedad, de manera responsable para aportar a la construcción de un mundo mejor.

Por otro lado, también cabe mencionar otro aspecto del cual dependen los resultados del negocio: la gestión del talento alineada con la cultura organizacional y el rendimiento sistémico.

Esta armonización depende, en gran medida, de los modelos a través de los cuales se realiza la gestión del talento, siendo -una vez más- la comunicación interna una herramienta fundamental para convertir esta ligazón en un círculo virtuoso, tal como se muestra en el siguiente gráfico.



Gestión del Talento, Rendimiento y Cultura. Fuente: elaboración propia.

En otros términos, este gráfico expresa algunas de las vías a través de las cuales la comunicación interna puede impactar positivamente sobre los resultados, el crecimiento y los riesgos, contribuyendo para aumentar ROEpt, para aumentar gp y para mantener los riesgos dentro de márgenes tolerables.

En efecto, la comunicación interna conecta con la cultura real de la compañía, internaliza misión, visión y valores de la misma, relacionando el *visioning* de la empresa con su estrategia competitiva e influye en todos los pasos de la gestión del talento, desde el inicio mismo del proceso -con la atracción y selección de las personas que se incorporen- hasta el final del vínculo entre las personas y la organización. La última etapa de la influencia de la comunicación interna que se muestra en el gráfico mencionado es la modelación de la cultura real hacia la deseada. Es decir, la gestión eficaz de la comunicación interna irradia sus efectos positivos en todas las dimensiones de la organización. Lamentablemente, la mala comunicación interna también lo hace, por lo que disponer de un modelo adecuado resulta clave para capitalizar los efectos positivos que la misma puede tener.

VII. CONCLUSIONES

En función de lo expuesto, un modelo de comunicación interna ordenado y oportuno efficientiza el proceso productivo de toda organización privada. Las personas, como agentes sociales, poseen una complejidad en su vinculación, aún inexplorada en su totalidad, lo que genera conflictos, diferencias de intereses, interpretaciones variadas sobre un mismo hecho o conocimiento, y -por lo tanto- la coordinación se convierte en todo un desafío, a la vez que apasionante, potencialmente superador para la propia especie. La comunicación es la manera en que todos los seres humanos estamos conectados: podríamos hacer una analogía diciendo que la comunicación es el “wifi mental” de los seres humanos.

Si empresas de diversos rubros aducen tener problemas de comunicación, este modelo pretende entregar una herramienta metodológica de abordaje prolijo, ordenado y eficiente, con el fin de que el proceso productivo se optimice. Qué, cómo, dónde, a quién, cuánto, cuándo y para qué comunicar son preguntas que -con independencia del rubro al que nos refiramos- nos permiten desarrollar nuestro plan de comunicación interna para institucionalizar los vínculos dentro de la empresa (y fuera de la misma) y no depender exclusivamente de capacidades individuales o estados de ánimo de los interlocutores dispuestos a comunicar. Se trata de sistematizar buenas prácticas dentro de los equipos para fomentar la correcta coordinación, contención y capacidad de informar a todos los públicos intervinientes en los procesos productivos.

Todos los indicadores de impacto de la comunicación interna deben ser implementados con la ayuda de un sistema de gestión y monitoreo. Los canales de comunicación populares, como WhatsApp, plataformas de email conocidas (por ej. Gmail), ofrecen herramientas de tracking para obtener indicadores de gestión. Otras herramientas digitales gratuitas también nos permiten *trackear* todo lo que hagamos y propongamos desde la comunicación interna. Bitly y Google Analytics deben ser dos aliados para el departamento de comunicación.

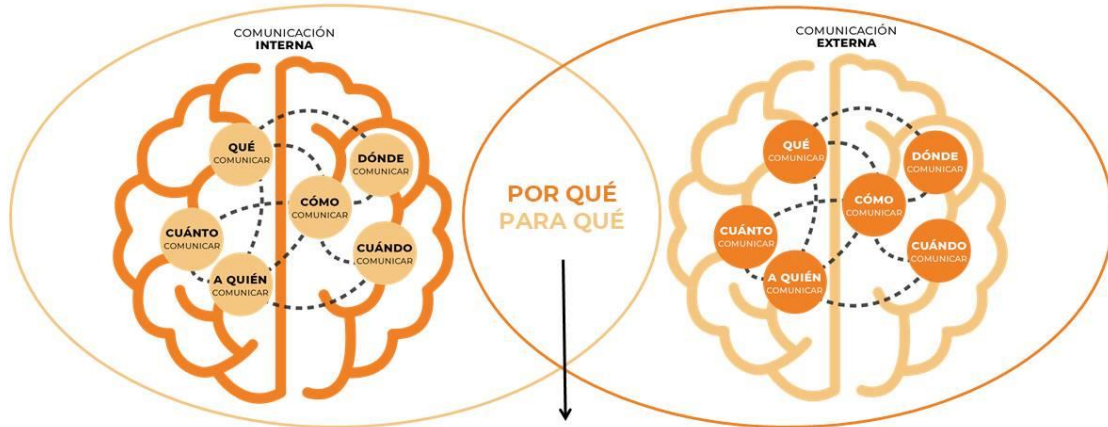
Un software de intranet para vehicular los mensajes a menudo es requerido para generar dichas mediciones. En definitiva, tan importante como la idea de medir el impacto es generar la estructura y el canal por el cual implementar, gestionar y monitorear todos los mensajes importantes que circulan dentro de una organización. Otra pieza importante para la implementación de un plan efectivo es la necesidad de generar acuerdos en el equipo para que se le dé el uso adecuado a cada una de las herramientas propuestas. Por más que el sistema de información utilizado sea de avanzada, si la gente no *compra la idea* de que es necesario usarlo, de que se ganará orden al utilizarlo y -al final- todo resulta más efectivo, pues entonces no habrá sistema que se utilice.

Algunos requisitos para encarar con mayores probabilidades de éxito un proyecto de comunicación interna integral serían los siguientes:

1. Preparar conceptualmente a toda la compañía para comprender la importancia de la comunicación interna a través de la formación específica.
2. Contar con un sistema de información o canales/herramientas de comunicación que permitan gestionar y monitorear todo el flujo de mensajes circulantes en la compañía.
3. Trabajar en las habilidades blandas de los equipos, tal como las que permitan la generación de acuerdos para apalancar la real utilización de los canales/herramientas propuestas.

PLANNING de COMUNICACIÓN

A partir de modelo CARS



Elaboración propia adaptado de 7W de Comunicación: Richard Braddock, An Extension of the "Lasswell Formula", *Journal of Communication*, volumen 8, número 2, junio de 1958, páginas 88-93

1. Agregar valor a clientes, accionistas y demás stakeholders internos y externos.
2. Implementar y exteriorizar habilidades distintivas.
3. Satisfacer y fidelizar del cliente externo.
4. Incrementar satisfacción y compromiso de cliente interno.
5. Modelizar indicadores de Gestión del Talento intra e inter áreas.
6. Modelar una cultura propensa a la sostenibilidad del negocio.

Por todo lo expuesto, el modelo C.A.R.S., comunicación de alto rendimiento sistémico, propone una metodología simple y efectiva para lograr ordenar la complejidad que implica la gestión de la comunicación interna ligada a elementos de la comunicación externa de una organización. Qué, cómo, cuándo, cuánto, a quién y dónde comunicar debe nutrirse de la palabra, la escucha, la observación, en definitiva, de las bases fundacionales que significan poner algo en común para potenciar su valor. El horizonte y enlace con la comunicación externa de estas seis preguntas metodológicas responde al para qué nos comunicamos, algo tan simple como complejo y tan plausible de confundirse en la gestión diaria de todos los equipos de trabajo. Crecer con rentabilidad sustentable y un riesgo balanceado implica mucho más que elementos *hard*, propios de las finanzas. Implica alineación, coordinación y la generación de acuerdos de manera permanente entre los equipos, algo tan mundano como que no solamente cada uno haga lo que tiene que hacer en su área, sino que -además- haga lo que el equipo necesita que cada uno haga. Una sutil, pero inmensa, diferencia que pone a la comunicación como protagonista para lograr resultados de negocios.

Volviendo a los objetivos planteados en el quinto capítulo de este trabajo, en cuanto al objetivo general de crear un modelo integral de gestión de la comunicación interna para la empresa, entiendo que el mismo ha sido cumplido a través de la propuesta desarrollada.

En lo que se refiere a los objetivos específicos señalados en el mismo capítulo, han quedado descriptos y explicitados los componentes centrales de la comunicación, así como las preguntas fundamentales, a saber:

- La palabra y la pregunta, los tres soportes comunicacionales fundamentales.
- Qué comunicar: misión, visión, estrategias, estructura del equipo, unidades de negocio, objetivos, roles, acuerdos, valores, precios.
- Cómo comunicar: tipos de comunicación (por su carácter sensorial, por su formato, por su aplicación, por su estilo).
- Dónde comunicamos: canales/medios de comunicación interna.
- A quién comunicar: mapeo de Públicos, sociograma, perfiles conductuales y diversidad generacional.
- Cuándo comunicar: antes, durante y después de una conversación.
- Cuánto comunicar: cantidad o volumen de comunicación relacionado a las 5 preguntas precedentes.

También se ha expresado la interdependencia de las comunicaciones interna y externa, así como los vínculos de la comunicación con las demás disciplinas del *management*, a saber:

- Para qué comunicar. Propósito de comunicación e indicadores de gestión.
- Vinculación de comunicación interna con conceptos financieros de una compañía. El aporte de la comunicación interna a la rentabilidad sustentable, crecimiento equilibrado y riesgo balanceado.

En vistas de los objetivos planteados en la presente tesis, sugiero la planificación e implementación de este modelo de comunicación en una empresa de servicios de capacitación y consultoría de la ciudad de Córdoba, Argentina, llamada Rindo, para lograr eficientizar sus procesos internos, así como para

fidelizar clientes, comunicar las habilidades distintivas en el mercado y aumentar el rendimiento de la compañía.

Por último, el campo de la comunicación plantea desafíos en plena evolución. El presente modelo es un marco metodológico para abordar esta complejidad pero que debe ser revisado/modificado en función de nuevos canales de comunicación mediados por la tecnología, en función de nuevas generaciones y sus seteos mentales e impacto en el mundo laboral (por ejemplo la generación alpha próxima a acceder al mercado laboral), en función de los nuevos paradigmas de negocios para interconectarnos con organizaciones de modos diferentes a los actuales (por ejemplo el cambio de paradigma de *océanos azules vs océanos rojos*) o en función de nuevos lenguajes o remasterizaciones de los antiguos (como por ejemplo los memes digitales, stickers, íconos gráficos tan comunes en whatsapp que configuran otro modo de comunicar, de expresarnos, de interpretar, de hacer humor). Por todo lo descrito la comunicación social es un campo en evolución constante y ojalá el presente trabajo sea retomado, reflexionado y reconvertido por otras personas para tal fin, porque al final de la ruta somos seres sociales y la comunicación contribuye a la felicidad y evolución de la especie humana.

VIII. BIBLIOGRAFÍA

- Amuchastegui, E. (2017). *Notas técnicas. Gestión de los Recursos Humanos. MBA, ICDA-UCC*. Córdoba.
- Arango, M. Z., Rodríguez, A. M., Benavides, M. S., & Ubaque, S. L. (2016). Los Axiomas de la Comuniación Humana en Paul Watzlawick, Janet Beavin, Don Jackson y su relación con la terapia familiar sistémica. *Fundación Universitaria Luis Amigó*, 3(1), 33-50.
- Bailenson, J. N. (2021). Nonverbal Overload: A Theoretical Argument for the Causes of Zoom Fatigue. *Technology, Mind and Behavior*, 2(1). doi:10.1037/tmb0000030
- Barberá Heredia, E., Ramos, A., Sarrió, M., & Candela, C. (2002). Más allá del «techo de cristal» Diversidad de género. *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*(40), 55-68. Recuperado el 25 de noviembre de 2021, de https://www.researchgate.net/publication/28059151_Mas_alla_del_techo_de_cristal
- Bernhardt, G., & Vargas, N. (2016). Gestión de comunicación en instituciones del tercer sector: la relación entre proyecto institucional y comunicación interna en Hindú Club. *Tesis de grado*. Universidad Nacional de Córdoba, Córdoba. Obtenido de https://catalogo.biblio.unc.edu.ar/Record/ciencias_informacion.6931/Description
- Braddock, R. (1958). An Extension of the "Lasswell Formula". *Journal of Communication*, 8(2), 88-93. Recuperado el 2020, de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1460-2466.1958.tb01138.x>
- Brandolini, A., González Frígoli, M., & Hopkins, N. (2009). *Comunicación interna: claves para una gestión exitosa*. Buenos Aires: Editorial la Crujía.
- Bustos, M. J. (2008). Planificación estratégica de la comunicación institucional. En A. Amado Suárez, *Auditoría de comunicación : un método de análisis*

-
- de las comunicaciones públicas* (págs. 97-109). Buenos Aires: La Crijía Ediciones.
- Campo, J. (9 de julio de 2021). *De los baby boomers a los millennials ¿qué bebe cada generación?* Recuperado el 2022, de Vinetur: <https://www.vinetur.com/2021070965357/de-los-baby-bommers-a-los-millennials-que-bebe-cada-generacion.html>
- Cano, E. 2016. "Del feedback al feedforward". En N. Cabrera y R. M. Mayordomo (Eds.), *El feedback formativo en la universidad. Experiencias con el uso de la tecnología*. Barcelona: LMI (Colección Transmedia XXI), 31-40.
- Capriotti, P. (2013). *Planificación estratégica de la Imagen Corporativa*. Málaga: IIRP - Instituto de Investigación en Relaciones Públicas.
- Contreras, S. R., & Hernández, S. R. (2012). Construcción de un Instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia. *Contaduría y Administración*, 59(1), 229-257. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39529381>
- Davis, F. (2010). *La Comunicación No Verbal*. Madrid: Alianza.
- De Diego, S., & Sagredo, C. (1992). *Jugar con ventaja: las claves psicológicas del éxito deportivo*. Madrid: Alianza.
- de Moragas, M., Beale, A., Eco, U., & Dahlgren, P. (2012). *La Comunicación: de los orígenes a internet*. Barcelona: Guedisa.
- Delgado, F., & Benavides, J. (2010). *Papá, quiero ser un empresario exitoso*. Barcelona: Plataforma.
- Drucker, P. (1999). *El Ejecutivo Eficaz*. Buenos Aires: Sudamericana.
- Duong, L. (2016). *The Big Book of 350 One-on-One Meeting Questions*. --: Quantum Workplace. Obtenido de <https://absoluteadvantagepodcast.com/wp-content/uploads/2017/04/The-Big-Book-of-350-One-on-One-Meeting-Questions.pdf>
- Fabregat Feldsztajn, J. (2023). *Notas técnicas. Maestría en Finanzas. Esade Business School. Universidad Ramón Llull*. Barcelona: ESADE.

-
- Fairfield, K. D. (2018). Educating for a Sustainability Mindset. *Journal of Management for Global Sustainability*, 6(1), 21-44.
- Fernández Collado, C., Rodríguez de San Miguel, H., Martínez de Velasco Arellano, A., Nosnik, A., Hernández Sampieri, R., & Baptista Lucio, P. (1991). *La Comunicación en las Organizaciones*. Ciudad de México: Trillas.
- García Rodicio, C. (2011). *El coste de las reuniones*. <https://www.cesareox.com/opinion/articulos/90121/el-coste-de-las-reuniones>
- Gimbert, X. (2010). *Pensar Estratégicamente. Modelos, conceptos y reflexiones*. Deusto: Grupo Planeta.
- Gris, Á. (2017). *Comunicación Disc. El Arte de Convencer y Persuadir*. Recuperado el 2021, de DOCPLAYER: <https://docplayer.es/70262691-Publicado-por-angeles-gris-comunicacion-disc-el-arte-de-convencer-y-persuadir.html>
- Herold, D. Parsons, C. y Fedor, D. (2007). Individual feedback propensities and their effects on motivation, training success, and performance. Investigation envied a The Army Research Institute. College of Management.
- Instituto Peruano de Economía. (10 de diciembre de 2007). *Productividad Laboral en Latinoamérica*. Recuperado el 24 de noviembre de 2020, de Instituto Peruano de Economía: <https://www.ipe.org.pe/portal/productividad-laboral/#:~:text=La%20productividad%20laboral%20se%20define,los%20bienes%20y%20servicios%20producidos>.
- Jiménez-Díaz, J. (2020). Aprendizaje motor y feedback: una revisión de literatura. *Revista Iberoamericana de Ciencias de la Actividad Física y el Deporte*, 3(9), 42-58. doi:10.24310/riccafd.2020.v9i3.6385
- Lafuente, F. (2009). Del Conflicto a la Acción. *Revista Gestión*, 14(2), 74-77.
- Lasswell, H. (2007). *The structure and function of communication in society*. (I. Erdoğan , Ed.) Recuperado el 2021, de Iletisim:

<https://doczz.biz.tr/doc/13146/say%C4%B1-24-k%C4%B1%C5%9F-bahar-2007---i%CC%87leti%C5%9Fim-kuram-ve-ara%C5%9Ft%C4%B1rma-der...>

- Maffei, J. L., Sponton, C. L., Castellano, E. (2018). *Notas técnicas. Habilidades directivas. MBA, ICDA-UCC*. Córdoba.
- Maioli, E., & Filipuzzi, M. (2017). Nuevas generaciones y empleo. Características psico-sociales de las generaciones Z y su inserción en las estructuras organizacionales asociadas al empleo (CABA, 2016). *Journal De Ciencias Sociales*(8), 88-98. doi:<https://doi.org/10.18682/jcs.v0i8.610>
- Mañé Vernia, S. (3 de enero de 2022). *IEBS Digital School*. Recuperado el 10 de febrero de 2023, de Qué es la metodología DISC y cómo aplicarla en ventas y RRHH: <https://www.iebschool.com/blog/metodologia-disc-rrhh-2-0/>
- Marc, E., & Picard, D. (1992). *La Interacción Social. Cultura, Instituciones y Comunicación*. Barcelona: Paidós.
- Martins, J. (27 de enero de 2023). *Asana*. Recuperado el 22 de febrero de 2023, de La guía para gerentes sobre estilos de comunicación: <https://asana.com/es/resources/communication-styles>
- Maslach, Christina. (1976). Burned-Out. *Human Behavior*. 9. 16-22.
- Mayo, M. (2014). *Equipos Diversos: un arma de doble filo*. Recuperado el 2020, de Mayo Consulting: <https://www.margaritamayo.com/2014/12/equipos-diversos-un-arma-de-doble-filo.html>
- Mayo, M., van Knippenberg, D., Guillen, L., & Firfiray, S. (2016). Team diversity and categorization silence. Capturing diversity-blind, intergroup biased, and multicultural perceptions. *Organizational Research Methods*, 19(3), 433-474. doi:10.1177/1094428116639130
- Meyer, E. (2022). *El Mapa Cultural*. (N. Jiménez, Trad.) Madrid: Península.
- Montenegro, G. y Schroeder, I (2017). *Notas técnicas. Comportamiento Organizacional. MBA, ICDA-UCC*. Córdoba.

-
- Multiconversión. (mayo de 27 de 2019). *Millennials, generación Z y otras generaciones en marketing*. Recuperado el 2021, de Multiconversión Roi Agency: <https://multiconversion.com/millennials-generacion-z-generaciones-marketing/>
- Muriel, M. L., & Rota, G. (1980). *Comunicación Institucional: enfoque social de relaciones públicas*. Quito: Andina.
- Naranjo Pereira, M. L. (30 de abril de 2020). Relaciones interpersonales adecuadas mediante una comunicación y conducta asertivas / Adequate human relationships through an assertive conducts and communication. *Actualidades Investigativas en Educación*, 8(1), 1-27. doi:<https://doi.org/10.15517/aie.v8i1.9315>
- Páez, L., Egidos, D., & Saavedra, M. (2012). *Apunte de cátedra: Comunicación Institucional*. ECI - Escuela de Ciencias de la Información - Universidad Nacional de Córdoba. Córdoba: UNC.
- Pereira, M. Á. (2018). *Notas técnicas. Gestión de Marketing II. Comunicación Integral en Marketing, Comunidades e Intangibles*. MBA, ICDA-UCC. Córdoba.
- Prieto, M. (5 de marzo de 2021). *Smartlighting*. Recuperado el 10 de octubre de 2022, de Investigadores de Stanford identifican cuatro causas de la 'fatiga del Zoom' y aportan soluciones: <https://smart-lighting.es/investigadores-stanford-identifican-causas-fatiga-zoom/>
- Rivero, M. (2002). *Medios de Comunicación Interna*. Recuperado el 15 de mayo de 2020, de Red Inside Online: <http://www.inside.com.ar/opinion.html>
- Sánchez, Á. (2 de marzo de 2021). *Por qué las reuniones con Zoom cansan más que las presenciales*. Recuperado el 5 de marzo de 2023, de El País: <https://elpais.com/economia/2021-03-03/por-que-las-reuniones-con-zoom-cansan-mas-que-las-presenciales.html>
- Sbdar, M. (2006). *Diagnóstico Financiero, Análisis y Planificación*. Buenos Aires: Temas Editorial.
- Scheinsohn, D. (2009). Comunicación Estratégica. *Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación*. Ensayos(28), 145-150.

- Schlemenson, A. (1993). *Análisis Organizacional y Empresa Unipersonal*. Buenos Aires: Paidós.
- Schvarstein, L. (1998). *Diseño de organizaciones*. Buenos Aires: Paidós.
- Sepúlveda Gutiérrez, P. H. (1992). *¿Qué debo saber de Finanzas para crear mi propia empresa?*. Barcelona: Marcombo Boixareu.
- Smith, S. (2009). Descifrando Códigos. *Revista Gestión*, 14(2), 80-86.
- Uttal, B. (1983). The corporate culture vultures. *Fortune*, 108(8), 66-72.
- Vasalo, C. (2022). *Manual de Rindo*. Córdoba.
- Villafañe, J. (1999). *La Gestión Profesional de la Imagen Corporativa*. Madrid: Pirámide.
- Watzlawick, P., Bevelas, J., & Jackson, D. (1991). *Teoría de la Comunicación Humana*. Barcelona: Herder.
- Weinberg, R., & Gould, D. (1996). *Fundamentos de Psicología del Deporte y el Ejercicio Físico*. España: Ariel.

IX. ANEXO

- **Cuestionario encuesta Modelo G.E.A.R. (Gestión de Equipos de Alto Rendimiento)**

Eje Indicador

Productividad	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tengo en claro cuál es mi rol dentro del equipo. 2. Puedo asumir todas las funciones que implican mi rol dentro del equipo. 3. Sé hacer todas las funciones que implican mi rol dentro del equipo. 4. Tengo en claro cuáles SON LOS OBJETIVOS de resultado de mi equipo. 5. Tengo en claro cuáles SON MIS OBJETIVOS de resultado dentro del equipo. 6. Tengo clara cuáles son las acciones que mejor me ayudarán a cumplir con esos objetivos.
Clima	<ol style="list-style-type: none"> 7. Nuestro equipo tiene normas de convivencia internas explícitas. 8. Nuestro equipo respeta las normas de convivencia explícitas o implícitas.

-
9. En nuestro equipo hay acciones laborales o extralaborales que favorecen llevarnos mejor como equipo (festejos, juntadas, desayunos, asados, etc.).
 10. En nuestro equipo todos estamos dispuestos a "poner el hombro" si hay licencias, ausencias, o situaciones fuera de lo común que implican un esfuerzo extra.
 11. En nuestro equipo YO estoy dispuesto a "poner el hombro".

Desarrollo individual

12. En nuestro equipo siento que todos tienen la actitud óptima para rendir de la mejor manera, y piensan "lo vamos a intentar hasta conseguirlo".
13. En mi equipo YO tengo esa actitud óptima y pienso "voy a intentar hasta conseguirlo".
14. En nuestro equipo todos estamos motivados de la mejor manera.
15. En la empresa saben realmente qué me motiva a mí.

Autoliderazgo

16. Soy una persona que a menudo está bien dispuesta de ánimo en la empresa
 17. Soy una persona que ante situaciones negativas, puedo controlar mis emociones y actuar del mejor modo posible.
 18. Disfruto de trabajar en la empresa
 19. Disfruto de mi vida fuera de la empresa
-

- Comunicación**
- 20. La dinámica de comunicación en la empresa sucede para anticiparnos a situaciones (y no para resolverlas después de que suceden).**
 - 21. Tenemos reuniones de equipo (3 o más integrantes) que están planificadas.**
 - 22. Tengo charlas "mano a mano" (2 integrantes) con mis supervisores/jefes, que están planificadas**
 - 23. Tengo charlas "mano a mano" (2 integrantes) con mis compañeros de mi área/compañeros de otras áreas, que están planificadas**
 - 24. Cuando estoy en desacuerdo o hay algún inconveniente decido hablar y decirlo en lugar de quedarme callado**
 - 25. Siento que tenemos una buena comunicación entre compañeros de trabajo**
-