

RedINSIDE

Publicación Digital de Comunicación Interna

Red INSIDE N°22



EDITORIAL:

EL DISCURSO DEL GERENTE

Lo que comunicamos cara a cara tiene un valor único, y se sabe que nunca podrá ser superado por ningún medio de comunicación. Si a esto sumamos que el Emisor pueda ser una persona importante que tuviera que darnos un mensaje también importante, ese valor se acrecentaría aún más.

Se cuenta que en una oportunidad, en una universidad de Inglaterra un gran auditorio esperaba la presencia –y las palabras- de Winston Churchill. Distintos oradores ya habían hablado en aquella jornada de temas interesantes y, aunque lo más importante ya había sido dicho, la mayoría de los estudiantes y egresados que se encontraban en el lugar no se habían movido de sus asientos y esperando las palabras de Churchill.

Cuando le tocó el turno se acercó al micrófono, se puso los anteojos, sacó un pequeño papel de su

bolsillo y leyó su discurso: -“Nunca, nunca, nunca, nunca... (hizo una profunda pausa mirando a la platea y volvió a leer) ...se den por vencidos”. Dicho esto volvió a guardar el papelito, se sacó los anteojos y retornó lentamente a su silla. Un increíble silencio se produjo, hasta que toda la platea al mismo tiempo rompió en aplausos y gritos.

El 70% de la comunicación es no verbal. Cuando no nos comunicamos cara a cara, ese caudal de comunicación se pierde. La creatividad aplicada a los medios no presenciales permite “mantener vivo” un gran porcentaje, pero nunca el total. Es por eso que para comunicaciones decisivas las empresas apelan a Eventos Internos. Y en ese momento el discurso de un presidente, de un CEO, de un gerente, puede ser transformador para la gente. Por más breve que sea.

Manuel Tessi Parisi
Director

EVENTOS INTERNOS
EFECTIVIDAD EN COMUNICACIONES MASIVAS
PRESENCIALES



Definimos Eventos Internos a todas las acciones de comunicación interna presenciales (cara a cara) en las que participan todos los integrantes de la organización o un segmento completo de la misma.

(Ejemplo de segmentos: todos los mandos medios, o todos los gerentes, o toda la planta industrial, o toda un área de la empresa, etc.)

La comunicación de un Evento Interno tiene como objetivo lograr que los integrantes de la organización se informen, se comprometan y accionen alineados a un mismo mensaje.

La efectividad de la comunicación presencial en los Eventos Internos.

Es sabido científicamente que hasta el momento no se ha podido superar en materia de comunicación humana a la comunicación presencial (cara a cara). Y resulta improbable que se pueda superar. La efectividad de la comunicación presencial resulta insuperable, sobre todo cuando tiene un asesoramiento especializado.

Es por eso que las principales organizaciones del país apelan a este tipo de formato de comunicación para transmitirle a sus integrantes lo que ellas consideran muy valioso.

Aportes científicos a la problemática cotidiana de las organizaciones

PNL y Body Language cara a cara

Disciplinas como la Programación Neuro Lingüística (PNL) nos anuncian que un importante caudal de la comunicación humana tiene características no verbales.

El body language asegura que la motricidad al momento de comunicarnos conforma un porcentaje muy importante de nuestro mensaje. Estas disciplinas se basan fundamentalmente en la comunicación presencial.

En los medios de comunicación es un poco más difícil aplicarlas, a no ser en medios cinéticos o audiovisuales. Recordemos que el trabajo de la

dramaturgia se basa en gran medida en este tipo de expresiones. Un actor de cine o TV se comunica con mayor efectividad gracias a un entrenamiento exhaustivo en los mensajes gestuales y corporales. Es por eso que en el caso de gerentes o directivos que deben comunicarse de manera presencial en eventos internos o reuniones, este tipo de consignas resultan claves para que exista una coherencia entre lo que pretende comunicar verbalmente y los mensajes motrices que emite más allá de lo que él quisiera.

Axiomas de la Comunicación Humana en un evento interno

Los cinco axiomas de la Comunicación Humana de Paul Watzlawick hacen mella en este tema también. En particular los dos primeros permiten profundizar en la efectividad de los mensajes transmitidos cara a cara. La imposibilidad de no comunicarse nos da una primera pauta de que la comunicación verbal es sólo una parte –acaso nimia– de los mensajes que emitimos presencialmente. El comportamiento de una persona es por demás locuaz según este axioma. La efectividad de la comunicación no sólo estaría dada por el mensaje, sino también por el no mensaje. La ausencia de mensaje (o del emisor) es sumamente explícita para el destinatario. No será lo mismo que en el evento interno esté presente –o no– el presidente de la compañía; como tampoco será lo mismo si se dirige a los presentes o simplemente “acompaña” el evento.

En el segundo postulado, el autor profundiza en este punto.

El segundo axioma en la comunicación presencial

Toda comunicación tiene un Contenido y una Relación. El Contenido se refiere básicamente al mensaje en sí, al contenido verbal (o a su traducción en el medio no presencial, vg. al contenido escrito). Pero la Relación se refiere al tono de dicha comunicación.

Citamos este caso precisamente para trascender el tema de la corporalidad y gestualidad, y hacer hincapié en los aspectos emotivo-afectivos del men-

saje. El lenguaje verbal tiene un tono que permite comunicar más allá de lo que se dice (para esto se debe trabajar en las distinciones entre lo que son estados de ánimo y lo que son emociones. Teniendo en cuenta también que existe una tercera distinción: los sentimientos).

Las contradicciones en la comunicación de un líder atentan directamente sobre la efectividad de su comunicación presencial. Esta contradicción generalmente viene del divorcio entre dos "gerentes" de la organización persona: la razón y la emoción. Si a esto sumamos contradicciones de tipo corporal, nos encontraremos en una incoherencia comunicativa muy inconveniente para cualquier líder que quiera lograr la mayor efectividad posible en sus mensajes durante un evento interno delante de todos sus empleados.

Aporte de la Ontología del Lenguaje al discurso del gerente

Ante la dificultad de lograr una efectividad decisiva en los mensajes presenciales, el coaching ontológico nos propone mejorar nuestra comunicación no siempre desde el mismo ángulo. Esta disciplina nos dice que ingresando desde distintos cuadrantes se puede lograr el mismo resultado. Los cuadrantes serían, en resumen, el cuerpo, la emoción y el pensamiento. Cuando una persona quiere cambiar en su manera de comunicarse puede comenzar por cualquiera de estos cuadrantes. Una modificación volitiva en la corporalidad permitiría modificaciones en los centros emocionales e intelectuales. Y así sucedería lo mismo desde cualquier centro por el que uno quisiera comenzar el cambio.

Es así que en este tipo de comunicaciones internas en las que se hace un evento se debe prestar especial atención a la facilidad que tenga el orador con uno de los cuadrantes y la dificultad que tenga con los otros, para armonizar la estrategia de comunicación.

El Modelo INSIDE para la efectividad del evento interno

Hasta el momento nos hemos referido sólo al

emisor. Hemos estado apuntalando la función del presidente, CEO o gerente en esa acción de comunicación interna.

Pero para lograr una real efectividad en la comunicación presencial debemos referirnos al destinatario.

Para la mayoría de las personas no especialistas en comunicación humana, es fácil confundir el objetivo último de un mensaje. En la mayoría de los casos hasta los directivos de una organización se conformarían a priori con que los integrantes de la misma se "enteren" de lo que tienen para comunicarles.

Lo cierto es que en el proceso de comunicación efectiva ese es sólo un paso de tres.

Profundizando en el tema podemos decir que existen tres aspectos de la comunicación que deben ser cubiertos para lograr la efectividad deseada:

Aspectos a cubrir en los destinatarios

Cognitivo ----- información
Afectivo ----- compromiso
Conativo ----- acción

La comunicación de un Evento Interno tiene como objetivo lograr que los integrantes de la organización se informen, se comprometan y accionen alineados a un mismo mensaje.

Es por eso que cada evento interno tiene un seguimiento posterior

basado en la medición de estos tres aspectos: se mide que la gente haya entendido, que se haya involucrado con los objetivos y que los esté llevando a cabo.

En el modelo 1A de INSIDE la organización persona es dividida en tres "gerencias" que son: Razón, Emoción e Instinto. Esta metáfora que por un lado pretende resumir el gran caudal de aportes de otras disciplinas a la teoría comunicación y al comportamiento humano, por el otro genera una metodología propia de Comunicación Interna Presencial para lograr una efectividad decisiva en las acciones cara a cara que se dan dentro de una organización.

En la metáfora que presenta el modelo 1A la razón está ubicada en la cabeza de la persona y comprende la función intelectual, la emoción en el corazón y en el aparato circulatorio y el instinto en el aparato procreador.



En resumen, los aspectos científicos de la comunicación que deben tenerse en cuenta en un Evento Interno quedan comprendidos dentro de los tres modelos de comunicación citados en otros números de Red INSIDE, a saber: 1A – 2S – 3E

El modelo 1A comprende los aspectos motrices, corporales y gestuales de la comunicación y se encuentran en el gerente instinto. Los aspectos emocionales afectivos, que comprenden estados de ánimo, emociones y sentimientos se encuentran en el gerente emoción. Los aspectos verbales, de contenido y estratégico de los mensajes se encuentran en el gerente razón.

Los aspectos afectivos de la comunicación laboral están comprendidos en el modelo 2S que hace especial referencia al Sentido en el trabajo por encima del Salario. Los aspectos de empatía (ponerse en el lugar del otro) y de persuasión (obtener la conformidad del otro) están comprendidos en el modelo 3E.

Esta trilogía de modelos no deja aspectos sin cubrir como para que cualquier comunicación presencial en general y un evento interno en particular logre la mayor efectividad posible.

(Para profundizar en la trilogía de modelos de INSIDE ver números anteriores de Red INSIDE).

* Manuel Tessi es Presidente de INSIDE y Director de RED INSIDE. Lic. en Relaciones Humanas y Lic. En Relaciones Públicas de la Universidad de Morón. Profesor de C.I. de la Maestría en Gestión de la Comunicación en las Organizaciones y Doctorando en Comunicación de la Universidad

Austral.

Podés escribirle a mtessi@inside.com.ar

METODOLOGÍA:

LAS CLAVES PARA LA ORGANIZACIÓN DE EVENTOS INTERNOS

Por Mariano Rivero*

La gestión de un Evento Interno suele ser compleja y requerir gran dedicación por parte del equipo organizador. Son muchas las variables en juego que pueden hacer que este tipo de acciones cara a cara sean un éxito o fracasen. Les acercamos algunas claves y errores frecuentes, y un listado de algunos casos en donde un Evento Interno puede ser de gran ayuda para potenciar la comunicación.

5 claves

- 1- Detectar la oportunidad.
- 2- Evaluar recursos.
- 3- Planificar.
- 4- Ser creativo.
- 5- Documentar la gestión.

1- Detectar la oportunidad.

Responder a las preguntas del OPN (Objetivo, Problema, Necesidad) para Eventos Internos nos brinda un valioso marco para evaluar la realización de la Actividad y desarrollar el trabajo futuro.

Objetivo. ¿Qué busco lograr con el evento interno?

Problema. ¿Qué conflicto puedo solucionar o minimizar con la realización del evento?

Necesidad. ¿Qué requerimientos de la organización son cubiertos por la realización del evento?

2- Evaluar recursos.

Tiempo. Definir la fecha del evento con exactitud de manera temprana permite distinguir con qué tiempo se cuenta para cubrir todos los frentes de acción.

Personas. Definir el equipo de trabajo y las funciones según el expertise y formación del equipo

interno o externo involucrado permite delegar funciones y definir o desestimar tareas en función del equipo colaborador. La conformación del equipo da una idea cabal de la envergadura que puede adquirir el evento, aún con escasez de los otros dos recursos.

Dinero. Definir el presupuesto asignado a la realización del evento y sus diferentes frentes internos (catering, contratación del lugar, campaña de comunicación y convocatoria, ambientación, souvenirs, oradores invitados, promotores, sonidistas, filmadores, etc.) permite controlar y asignar partidas según el objetivo planteado.

3- Planificar.

Para cubrir todos los frentes de un evento es fundamental la planificación, que suele armarse en tres etapas básicas.

Pre-Evento / Convocatoria. Convocatoria de participantes; delegación de tareas y contratación de proveedores; seguimiento de logística y materiales; reserva de lugares y transporte; campaña de comunicación previa; armado de diseño general de la actividad y tiempos de cada bloque, expositor y actividad; reserva y testeado de elementos técnicos de soporte.

Organización durante el evento. Seguimiento de tiempos y servicios, coordinación de oradores y actividades. Organización y seguimiento del personal de soporte (promotores, servicio de comidas, personal técnico). Previsión de mesas de ayuda / atención de imprevistos.

Post-Evento / Seguimiento. Medición de feedback de la actividad, comunicaciones de seguimiento y agradecimiento a participantes y expositores, devolución de feedback a proveedores y equipo de trabajo.

4- Ser creativo.

La creatividad es un elemento fundamental para que un evento sea recordado y genere alta percepción de valor. Algunos puntos de alta exposición donde puede aplicarse creatividad son:

- Ambientación, escenografía.
- Musicalización.
- Merchandising.

- Iconografía.
- Indumentaria de promotores.
- Credenciales y artículos para participantes.

5- Documentar la gestión.

El registro y la documentación de un evento interno, no sólo permite obtener material de referencia para mejorar futuras actividades, sino que también puede emplearse para la venta interna. Algunos de los métodos de medición más utilizados en eventos internos son:

- Filmación y edición de los contenidos de la actividad.
- Videoencuesta durante la actividad.
- Encuesta escrita (al cierre de la actividad o de distribución posterior).
- Carpeta de documentación del caso.
- Medición de feedback puntual (por mail, grupos motivacionales o a través de intranet).

5 errores frecuentes

- 1- Falta de promoción interna.
- 2- Falta de un eje conceptual unificado.
- 3- Exceso de contenidos teóricos.
- 4- Falta de foco en la organización.
- 5- No delegar.

1- Falta de promoción interna.

Un evento desconocido, sin apoyo interno o con escasa cantidad de participantes está destinado al fracaso. Asegúrese que cuenta con la validación de sectores de la compañía que puedan colaborar o influir negativamente en su gestión y desarrolle campañas de promoción interna y convocatoria a participantes con elementos creativos y persuasivos. Las áreas de Comunicaciones Internas, Marketing, Relaciones Institucionales, Prensa o Diseño, además de la posibilidad de contratar consultoras externas, pueden ser buenos aliados en la "venta" del evento interno.

2- Falta de un eje conceptual unificado.

Busque una identidad propia para el Evento Interno, más allá de los parámetros definidos por Imagen Corporativa. Evite diversificar mensajes. Si su evento, por ejemplo, recrea algún episodio, estilo o película de moda, asegúrese que el concepto se

mantenga en cada detalle de la actividad, desde el nombre que defina con su equipo creativo hasta el material promocional, las palabras claves de los discursos, la música y la vestimenta de los promotores.

Cuanta mayor coherencia tengan los diferentes elementos de un Evento, mayor será su recordación.

3- Exceso de contenidos teóricos.

Si bien los eventos internos suelen conjugar discursos y presentaciones corporativas con momentos de recreación y relax, ponga en la balanza ambas patas y evite saturar al público con largos períodos de información dura que requiera mucha concentración.

Una buena forma de ganarse al público es intercalando información estratégica con coffee breaks, actividades vivenciales, momentos de descanso o proyecciones de spots audiovisuales que requieran poco nivel de análisis.

4- Falta de Foco en la organización.

Vaya de lo global a lo particular. Diseñe la estructura general del evento. Defina bloques temáticos, breaks, equipo necesario, etc.

Para facilitar la tarea es aconsejable tener un check list de todos los aspectos a tener en cuenta. Defina medidas de cumplimiento de objetivos, responsables y plazos. El control de la gestión de un evento interno es compleja y cualquier aspecto descuidado puede redundar en una mala percepción general de la actividad.

5- No delegar.

Busque personal idóneo en aquellas tareas que no maneja habitualmente o que nunca ha realizado anteriormente y aprenda de ellos. No trate de resolver todo por su cuenta, tome conciencia de sus propias limitaciones, seleccione cuidadosamente a sus socios en la gestión del Evento y confíe en aquellos que se dedican a estas tareas (Ej.: comunicación y convocatoria, catering, equipamiento técnico, etc.)

Algunos casos en los que pueden desarrollarse Eventos Internos

- Inducciones masivas.
- Aperturas de nuevos locales, plantas u oficinas.
- Aprobación de Normas de Calidad, Seguridad o Higiene.
- Lanzamiento de Programas o Proyectos Internos de envergadura.
- Lanzamientos de campañas comerciales o publicitarias.
- Transmisión de Visión, Misión y Valores.
- Bajada de planes estratégicos de negocio.
- Encuentros con representantes corporativos del exterior.
- Reuniones de Directorio.
- Convenciones Comerciales.
- Reuniones recreativas y/o de motivación al personal.
- Cultura corporativa: aniversario de la empresa, fiesta de fin de año, día del niño.

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

Podés escribirle a mrivero@inside.com.ar

EVENTOS INTERNOS EN EMPRESAS DE LA ARGENTINA

Por Mariana Martín*

Después de un período de transición y recortes de presupuestos que obligaron a las empresas argentinas a reducir sus inversiones en acciones de comunicación interna, surge nuevamente la necesidad de reconstruir el vínculo con los empleados en actividades masivas cara a cara.

Los Eventos Internos vuelven a ser protagonistas.

El despegue de los Eventos Internos parece haber cobrado un gran impulso desde fines del 2003 entre las empresas argentinas. Después de un período en el que la tarea de Comunicaciones Internas estuvo limitada por el contexto del país y en el cual las empresas debieron afrontar grandes ajustes en temas de asignación presupuestaria, desde las grandes corporaciones hasta las PyMEs han comenzado a priorizar la importancia de re-

construir los vínculos y la imagen interna de la organización a través de este formato de comunicaciones de alto impacto y efectividad..



MAPFRE SEGUROS transmitió su Plan Estratégico 2004 a los Mandos Medios de todo el país en el Encuentro titulado "Sentido MAPFRE" el 31 de marzo en el Salón Costa de Punta Carrasco.

Los eventos internos, como toda acción de comunicación cara a cara, poseen ciertas ventajas sobre la comunicación interna mediática, que las empresas están comenzando a revalorizar. Entre ellas podemos encontrar el compromiso demostrado por los líderes al participar presencialmente en estas actividades como voceros de la organización, y la posibilidad de adaptación del mensaje durante la actividad en función de la reacción del auditorio.

Muchos son los objetivos posibles y temáticas que pueden generar un evento interno, tales como la transmisión de la Visión, Misión y Valores; la comunicación transparente y anticipada de planes de negocio; o acciones generadoras de cultura organizacional: lanzamiento de nuevos programas de recursos humanos, reuniones de feedback con empleados y actividades outdoor para equipos de trabajo, entre otros.



LABORATORIOS ROCHE organiza una serie de Eventos Outdoor para comunicar e internalizar la Visión y Misión de su Planta Pilar.

Los eventos versión 2004 suelen intercalar los tradicionales discursos corporativos con actividades vivenciales y recreativas que permitan a los asistentes redescubrirse y redescubrir a su Compañía desde una nueva mirada. Este acercamiento entre la organización y el empleado, valorando a la "persona" antes que el "rol" es, cada vez más, un tema central en la agenda de las empresas.



• La Dirección de Lubricantes y Especialidades Latinoamérica de REPSOL YPF desarrolló una serie de Actividades de Comunicación Outdoor para equipos de trabajo durante el período 2003-2004.

Cabe destacar que los Eventos Internos suelen complementarse con diversas acciones vehiculares (mail, videos, afiches, folletos, intranet, etc.) para potenciar su impacto, reforzar la convocatoria y difundir los resultados; además de generar merchandising e iconografía propias que identifiquen a cada actividad como única y especial. Los Eventos Internos han desembarcado nuevamente en el mercado local y, sorteados los escollos de la travesía reciente, parecen haber llegado para quedarse.

* Mariana Martín es INSIDER y Licenciada en Relaciones del Trabajo en la Universidad de Buenos Aires. Podés escribirle a mmartin@inside.com.ar

ACTIVIDADES 10º ANIVERSARIO DE INSIDE

Con motivo de cumplirse el 10º Aniversario de la fundación de la 1ra Empresa de Comunicación Interna, se realizarán durante el año una serie de actividades gratuitas y aranceladas para Miembros de la Comunidad Hispanoamericana de CI.

Actividades para el año

MARZO

Conferencia "El paradigma de la nueva comunicación"
Organizada por la Asociación Argentina de Marketing. Actividad con arancel.
Hotel Intercontinental. Moreno 809. "Salón Monserrat". Ciudad de Buenos Aires.
Lunes 22 de marzo. Acreditaciones: 18.30 Hs. Inicio: 19:00 hs.

JUNIO

Conferencia "Introducción al mercado de la Comunicación Interna"
Para estudiantes universitarios de 4to y 5to año de carreras de comunicación social, recursos humanos y afines. Actividad gratuita.
Universidad Austral. Facultad de Comunicación. Juan de Garay 125. Ciudad de Buenos Aires.
Fecha y horario a confirmar.

Informes y reservas a entrenamiento@inside.com.ar, citando el nombre de esta actividad.

SEPTIEMBRE

Conferencia "El mercado de la Comunicación Interna hoy"
Para Comunicadores Internos. Actividad gratuita.
Universidad Austral. Facultad de Comunicación. Juan de Garay 125. Ciudad de Buenos Aires.
Fecha y horario a confirmar.
Informes y reservas a entrenamiento@inside.com.ar, citando el nombre de esta actividad.

OTRAS ACTIVIDADES PREVISTAS PARA EL SEGUNDO SEMESTRE DE 2004

Encuentro de Benchmarking
Para Comunicadores Internos. Actividad gratuita.
Sede, fecha y horario a confirmar.

Curso "Modelos Prácticos de Comunicación Interna para Acciones"
Para Comunicadores Internos. Media Jornada. Actividad con arancel.
Centro de Entrenamiento de Repsol YPF.
Echeverría 659. Ciudad de Buenos Aires. Fecha y horario a confirmar.

Curso "Modelos prácticos para Medios de Comunicación Interna"
Para Comunicadores Internos. Media Jornada. Actividad con arancel.
Centro de Entrenamiento de Repsol YPF.
Echeverría 659. Ciudad de Buenos Aires. Fecha y horario a confirmar.

MEMBRESÍA DE LA COMUNIDAD HISPANOAMERICANA DE COMUNICACIÓN INTERNA

Servicios a los que acceden los Miembros de la Comunidad.

- Conferencias y actividades gratuitas sobre la especialidad.
- Actividades aranceladas con descuento.
- Contenidos gratuitos: avances teóricos y prácticos

cas del mercado.

- Suscripción gratuita a Red INSIDE, Newsletter de la Comunidad Hispanoamericana de Comunicación Interna.

RedINSIDE

Publicación Digital de Comunicación Interna

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