



Liderazgo Personal

Todos queremos lograr una mejor calidad de vida y poder enfrentar mejor las situaciones que se nos presentan. La mayoría de las personas se levantan para sobrevivir, se sienten frustrados y llenos de dificultades y todo se vuelve rutina. Lo que debemos hacer es cambiar y empezar a trabajar para vivir o sea darle un sentido a nuestra vida, tenemos una meta que guía nuestro actuar, estamos llenos de sueños y luchamos por hacerlos realidad. Nos convertimos en arquitectos de nuestro propio destino.

Existen ciertas reglas y principios de éxito, de aplicación universal, que cualquier ser humano promedio si decide aplicarlos en su vida, los resultados que obtendrá serán predecibles. Entre estos principios están: el liderazgo personal, el trabajo en equipo, la comunicación efectiva, la fijación de metas y objetivos, las relaciones extraordinarias, el conocimiento personal, la definición de valores. Si aprendemos a desarrollar el liderazgo personal suficiente para tomar control de nuestro existir, mejoraremos nuestra calidad de vida.

Primero que todo debemos de aprender a conocernos a nosotros mismos, cuales son nuestras creencias, que creemos del éxito, que creemos del fracaso, de la amistad, de la integridad, que creemos de nosotros mismo, como nos valoramos. Qué creencias me están limitando, que es lo que no me deja llegar a donde quiero ir, que me está deteniendo? Todos los seres humanos tenemos barreras que nos frenan de lograr nuestras metas y lo increíble de esas barreras es que las barreras mas difíciles que vamos a encontrar a lo largo de nuestras vidas, son barreras puestas por nosotros mismos, por nuestra mente. No en vano Platón dijo: "la verdadera conquista del ser humano es con su mente". Para transformar nuestro estilo de vida, entonces debemos de empezar por cambiar nuestras creencias. Todos somos el resultado de una programación, pues cuando nacemos nuestras mentes vienen en blanco. Como dijo Ortega y Gasset: "El hombre es el único ser viviente que llega al mundo en absoluta desorientación".

Una tortuga cuando nace sabe como salir del nido y adonde debe dirigirse para llegar al mar. El ser humano no sabe nada, quizá solo llorar y comer. Sin embargo esa tortuga una vez adulta, siempre será igual, no podrá ser mejor. Mañana será igual de tortuga que hoy, no es dueña de su destino. En cambio nosotros, los únicos seres vivientes de la naturaleza que fuimos diseñados para triunfar, hoy podemos ser mejores que ayer y mañana podremos ser mejores que hoy. Venimos equipados con esa habilidad, solo que es optativa. Todos contamos con ella pero hay que desarrollarla y al desarrollarla quiere decir que vamos a tomar control de nuestra vida, eso es el liderazgo personal. Claro que es mas fácil buscar responsables por todas las cosas que a mi me suceden, es mas cómodo y no requiere sacrificios, ni tengo que pagar un precio, ni tengo que salirme de la zona de comodidad. Al buscar responsables por mis desgracias empiezo a señalar personas, cosas y situaciones, sin darme cuenta de que cuando señalo, tres dedos me señalan a mi, al verdadero autor o coautor de mis dichas y desgracias. Recordemos que triunfar es optativo. Ningún ser humano sabe como va a morir, pero si podemos escoger como vamos a vivir.

Cómo está usted diseñando su vida, con que materiales la está construyendo, como usa usted su tiempo? Como es su proyecto de vida? Aún sabiendo que esta fórmula funciona, muy pocas personas tienen un proyecto de vida. Si yo no puedo manejar mi vida, tampoco podré manejar la vida de los demás, ni siquiera podré influenciarlos.



Los hábitos también juegan un papel muy importante en el viaje hacia la mejora de nuestra calidad de vida. Soy al amo de mis hábitos o soy el esclavo de mis hábitos. Los hábitos buenos tienen la característica de que son muy difíciles de aprender, en cambio son muy fáciles de desaprender una vez aprendidos. En cambio los hábitos malos son muy fáciles de aprender y una vez aprendidos son muy difíciles de desaprender. Lástima que no es al revés, pues seríamos mejores seres humanos. Y de cuáles hábitos estamos hablando? Leo todas las noches antes de acostarme? Ejercito mi cuerpo todas las mañanas al levantarme? Participo en críticas y conversaciones negativas? Cuido con quién me asocio, lo que oigo y lo que veo? Recordemos que estamos como estamos y somos lo que somos por la información que tenemos en nuestra mente, y si queremos cambiar como estamos y lo que somos, debemos de cambiar la información que tenemos en nuestra mente. Hay ciertos hábitos que se han convertido en una segunda naturaleza, o sea que los realizamos sin pensar, forman parte de nuestra conducta. Por ejemplo cuando nos alistamos en las mañanas no pensamos de que manera nos vamos a lavar los dientes hoy, ya que ese buen hábito está muy dentro de nosotros y lo realizamos de manera inconsciente. Que otros hábitos estamos realizando inconscientemente? Estaremos actuando todo el día de acuerdo a nuestros hábitos? Y serán hábitos buenos o malos?

De eso estamos hablando, de estar conscientes de nuestro comportamiento, de nuestras emociones, de nuestra actitud, de nuestros hábitos. Ser dueños de nosotros mismos y tomar el control de nuestras vidas. Muy dentro de nosotros existen poderes ocultos que ni siquiera conocemos ni sabemos que tenemos, por lo tanto tomemos el liderazgo personal y despertemos a ese gigante interior que todos llevamos por dentro. Dejemos de reaccionar ante los eventos que nos suceden en la vida diaria, porque solo los animales reaccionan, nosotros los seres humanos actuamos ante lo que se nos presenta. Empecemos a actuar sobre nosotros mismos y convirtámonos en los líderes de nuestras vidas y en arquitectos de nuestro propio destino.

¿Que características requiere tener un líder? ¿Se nace con ellas o se aprenden? Una buena noticia es que las características necesarias que se requieren para ejercer el liderazgo personal, no se nace con ellas, sino que se hacen, se aprenden. Aprender a desarrollar nuestro liderazgo personal, no requiere de maestrías ni diplomados, la vida diaria es nuestro mejor laboratorio de aprendizaje, y es precisamente de los retos, obstáculos y adversidades, y de nuestra interacción con los demás donde podemos encontrar las mejores oportunidades para nuestro crecimiento. Se aprende a disfrutar del trabajo, se aprende a ser disciplinado, se aprende a ser íntegro y honesto, se aprende a servir a los demás, se aprende a ser ordenado, ágil, flexible, adaptable, se aprende a comunicar las ideas y solucionar problemas, se aprende a ser optimista, se aprende a tomar decisiones y tener una visión de futuro, se aprende a rodearse de gente competente y responsable, se aprende a predicar con el ejemplo y se aprende a creer en Dios. Todas estas características se aprenden, esa es una buena noticia.

Como todas las características que ocupamos para ser líderes se aprenden, quiere decir entonces que se requiere de un esfuerzo de aprendizaje. Hay que trabajar y esa es una mala noticia, pues no toda persona está dispuesta a invertir en sí mismo. Hay que pagar un precio por desarrollar el liderazgo personal, hay que pagar un precio por triunfar en la vida. Lo que algunos no saben es que así como hay que pagar un precio para triunfar, se paga un precio por fracasar. Solo que el precio del triunfo se paga una vez y se disfruta por el resto de la vida, en cambio, el precio del fracaso se sigue pagando todos los días por el resto de la vida.

Alcanzar el liderazgo personal es una condición que está disponible para todos los seres humanos. Ejercer el liderazgo personal es libre albedrío y es la clave para triunfar, no solo a nivel individual sino a nivel de una familia, una comunidad, una organización y un país completo. La mejor



definición de liderazgo es la de aquel que crea otros líderes y que trata de mejorar la imagen que otros tienen de sí mismos. La primer etapa del liderazgo es cuando me nombran líder, ese es apenas el inicio. Luego vienen las etapas de construir equipos, de producir resultados y de reproducir el liderazgo personal en otras personas, o sea de duplicarme, de construir liderazgo en otros. Cuando el liderazgo se empieza a duplicar, cuando se enseña a otros a liderar sus vidas, es cuando el liderazgo personal es reconocido, cuando se empieza a impactar a otras personas. Recordemos que los campeones no se convierten en campeones en el cuadrilátero, allí simplemente se les reconoce. El liderazgo personal no se desarrolla en un día, toma toda una vida.

PENSAMIENTO:

"El liderazgo es la habilidad de lograr que los hombres hagan lo que no quieren hacer y que, además, les guste" Harry Truman

Tiempo de Reflexión y Planes

Sería un buen ejercicio tomarnos un tiempo cada tanto y reflexionar (entre otros temas) sobre el Plan por el cual "corre" nuestro trabajo.

Si en nuestra profesión no estamos acostumbrados a manejarnos con un Plan tal vez sea la hora de comenzar a desarrollarlo. Lentamente, estudiando cada uno de los detalles deberíamos confeccionar un documento que nos sirva como direccionamiento en pos de los objetivos y metas que busquemos alcanzar. A continuación le facilitamos un "Check List" o ayuda memoria que lo guiará en el momento en que decida "tomar el toro por las astas" y confeccionar el tan mentado Plan.

1- Establezca la Misión

Casi toda profesión tiene una declaración de su Misión en la cual se describe qué es lo que hace a diario y quiénes son sus clientes.

- No importa si usted recién comienza en esta profesión. La declaración de la Misión da respuesta a las siguientes preguntas:
- ¿Porqué soy Secretaria?
- ¿En qué sector comercial se desenvuelve?
- ¿Qué produce o qué servicios ofrece?
- ¿Qué mercados atiende?
- ¿Quiénes son sus clientes internos y externos?
- ¿Qué requieren esos clientes?
- ¿De qué manera logra reducir el dolor (ansiedad, riesgos, costos, fracasos) e incrementar el placer (satisfacción, seguridad, rentabilidad, éxito) de sus clientes?
- La declaración de la Misión de su empresa debe ser simple y no extenderse más de dos frases.

2- Termine la declaración de la Misión enunciando sus valores y convicciones.

Las aspiraciones proponen los resultados deseados; los valores y las convicciones establecen cómo hará usted para alcanzarlos. Es importante que veamos posibles enunciados de Visión que podríamos aplicar para diferentes áreas:

Mi profesión y colaboradores: **¡Invertimos en el desarrollo y crecimiento!**
Clientes: **¡Superamos las expectativas de nuestros clientes!**
Negocios: **¡Nuestra gestión Comercial se desarrolla con una Visión a largo plazo!**
Organización: **¡Queremos trabajar en una empresa libre de burocracia y dirigida al cliente!**



3- Comience la declaración de la Visión Profesional especificando sus aspiraciones.

- ¿Cómo quiere que consideren a su trabajo?
- ¿Qué sueños espera poder realizar?
- ¿Qué tipo de reputación quiere tener en el mercado donde compite?
- ¿Qué estándares de calidad desea alcanzar?

4- Haga una evaluación del mercado.

- ¿Cuáles son las principales tendencias que afectan a su labor?
- ¿Qué representa hoy en día una amenaza para su labor?
- ¿Cuáles de esas tendencias constituyen una oportunidad?

5- Haga una evaluación interna de su empresa.

- ¿Qué es lo que usted hace excepcionalmente bien?
- ¿Qué es lo que no está haciendo tan bien?
- ¿Cuáles son los puntos fuertes y las competencias particulares en las que se destaca?
- ¿Cuáles son sus puntos débiles?
- ¿Cuenta con alguna ventaja competitiva especial frente a sus competidores?

6- Defina los Objetivos a corto plazo.

Tenga en cuenta los resultados de la evaluación que previamente hizo del mercado y de su profesión.

¿Qué hará durante los próximos seis meses?

Piense en objetivos que den respuesta a la necesidad de cambio, que aprovechen las oportunidades externas y mejoren su performance.

7- Determine ahora los Objetivos a largo plazo.

¿Qué debería hacer más allá del año próximo a fin de posicionarse mejor para el futuro?

Piense de aquí a cinco años.

8- Haga un listado de sus Objetivos por orden de prioridades.

Busque la forma de agrupar o combinar aquellos objetivos que sean en esencia la misma cosa. Elija los objetivos que tendrán el impacto más fuerte e inmediato sobre el éxito de su profesión. Difícilmente cuente con los recursos necesarios como para trabajar sobre más de 5 o 10 objetivos a la vez. Recuerde que es probable que las medidas que decida implementar para lograr los 5 primeros harán que los restantes se concreten por sí mismos.

Haga un análisis de los factores que incidan sobre cada objetivo.

¡No suprima este paso!

Si no ha logrado determinado objetivo, es seguro que hay razones que están causando ésta situación. ¿Cuáles son las fuerzas, los factores o las actitudes que actúan en forma negativa en el logro de ese objetivo específico? Descúbralas para eliminarlas. ¿Cuáles son las fuerzas, factores y actitudes que favorecen el logro de ese objetivo? Busque la manera de potenciar esas fuerzas positivas.

9- Desarrolle Planes de Acción para el logro de cada Objetivo.

- ¿Cuáles son las medidas que reducirán los aspectos negativos y maximizarán los positivos en el análisis hecho en el punto anterior?
- ¿Quién, dentro de su equipo o entorno aceptará la responsabilidad de asegurar la implementación de cada una de esas medidas?
- ¿Cuándo y dónde serán implementadas?



- ¿Qué recursos se necesitarán?

10- Redacte un documento con todo lo que ha surgido de éstas reflexiones y utilícelo durante todo el año como una guía.

Esto no quiere decir que lo escrito allí sea inamovible. En función a cómo se desarrollen las actividades durante el año podrá modificarse cuantas veces se necesite para que este documento cumpla su razón de ser.

Con estos diez puntos usted podrá desarrollar una primera estructura que le será de enorme utilidad.

A proyectar chicas!!! No nos quedemos con lo que ya tenemos, salgamos a la búsqueda de nuevos objetivos y cumplamos los que ya tenemos proyectados.

Escuchar lo que siente la empresa

Los modelos de comunicación que exponemos a continuación se fundamentan en la filosofía de Sócrates. El principio de Escucha que se propone se basa fundamentalmente en la importancia de redactar correctamente las preguntas, presentes en la mayoría de los diálogos.

Asimismo la sentencia "conócete a ti mismo" se presenta como una síntesis clara de lo que se quiere expresar en cuanto a toda la comunicación que tiene una persona consigo misma.

Este modelo también toma referencia en Platón (que a su vez lo toma de la filosofía Hindú) con la metáfora del carruaje en la que quedan a la luz un importante número de contradicciones que suelen darse en una organización, sea esta una sola persona o una sociedad completa.

Los fundamentos teóricos a los que se pueden apelar son muchos y variados, por lo que a continuación solo se citarán algunos ejemplos filosóficos, sobre todo aquellos en los que se asienta la mayor parte de la cultura occidental imperante. Cabe destacar que tanto en otras ramas de la ciencia, del arte y de los negocios, también pueden citarse ejemplos de lo que enuncian estos modelos.

ESCUCHAR SENTIMIENTOS

A continuación se enumeran algunas posturas en las que se asienta este modelo de escucha:

En **Aristóteles**, (Filósofo griego, nace en Estagira, hoy Stavro, actual Grecia, 384 a.C. 322 a.C.) que establece la dificultad del hombre para recorrer "*el camino del medio*".

En **Immanuel Kant** (Filósofo alemán - Königsberg, Rusia, 1724/1804) en cuanto que se refiere a que el instinto de un hombre siempre esta en contradicción con su razón.

En **Arthur Schopenhauer**, (Filósofo alemán, nacido en Danzig 1788-1860), en cuanto que expresa que la "*voluntad*" de vivir provoca angustia en el hombre.

En Jean-Paul Sartre, (Filósofo y escritor francés. París, 1905/ 1980) en cuanto a la responsabilidad que genera la libertad de elegir.

Martin Heidegger (Filósofo y teólogo Alemán 1889/1976) hace un importante aporte al modelo filosófico de su época al decir que "*el Ser habita en las palabras*", sentencia que también permite tomar un camino o punto de partida para estudiar la comunicación interna en una misma persona.

En **John Baines**, (Filósofo chileno contemporáneo), que establece una metáfora para determinar los distintos componentes que influyen e interfieren el auto conocimiento (postura socrática, base de la comunicación interna en una persona).

ALGUNAS METÁFORAS

info@bureaured.com

www.bureaured.com

54-11-5235-3054



Baines hace una distinción entre el cerebro, el corazón y el instinto. Para esto usa la metáfora de una *casa* en la que el *amo* no está presente y los empleados (razón, emoción e instinto) tratan infortunadamente de administrarla. La casa solo vuelve a la armonía cuando el amo regresa (el amo es el Ser, que según Heidegger está en la palabra). En la metáfora de Platón la casa es reemplazada por un carruaje, en el que el caballo es el corazón (emoción), el carro es el cuerpo (instinto) y el cochero es el cerebro (razón). El amo es el que va adentro del carruaje y es el único que está en condiciones de decir hacia donde ir y hacia donde no ir. El amo es el espíritu del hombre.

EL CORAZON DE LA ORGANIZACIÓN

Así como en el modelo de Platón encontramos que una misma persona puede recibir mensajes contradictorios de distintos componentes internos (el corazón o emoción asume una posición contraria al cerebro o razón), lo mismo puede verse en las diferentes organizaciones. Las *razones* de la empresa pueden estar en franca oposición con las sensaciones o *sentimientos* que se generan en la misma. Es por eso que en el modelo de comunicación interna propuesto cabe la sentencia de Pascal: "*El corazón tiene razones que la razón no tiene*".

Para que *razón* y *emoción* de una organización estén en armonía, es necesario tener presente el Ser de esa organización. Ese Ser es el que le da *sentido* a todo lo *racional* que mueve a un negocio. Se dice que Ray Kroc hacía emocionar a miles de empleados de Mc Donald's en sus discursos, con solo referirse al profundo sentido que él encontraba en vender hamburguesas.

COMUNICACION INTERNA EN TODA ORGANIZACIÓN

Los modelos que se exponen reconocen que la Comunicación Interna se genera dentro de cualquier organización, más allá de su tamaño o envergadura, sea esta una empresa, una ONG, un estado, una familia e incluso una sola persona. Esta filosofía de la comunicación interna toma de la etimología y de las definiciones de la RAE el concepto *organización* y *organismo* en sus sentidos literales y figurativos. De tal manera es posible enmarcar una comunicación interna en diversas organizaciones, no solo en una empresa. Existe comunicación interna en toda organización humana, desde un organismo internacional como la ONU, hasta en un organismo individual como puede ser el más ignoto de los integrantes de dicho organismo.

COMUNICACION INTERNA EN UNA EMPRESA

En las empresas existe una comunicación endógena (interna) de alto caudal. Las organizaciones empresarias aplican el axioma "*imposible no comunicarse*" al referirse a su comunicación interna y admiten que siempre hay comunicación, *aunque no quieran*. Es por este motivo que los especialistas establecen la diferencia entre comunicación interna formal y comunicación interna informal. Esta diferencia se hace presente en todas las organizaciones, solo que se representa de maneras distintas.

COMUNICACION INTERNA EN UN INDIVIDUO

Como en toda organización, también en todo ser humano se genera una fluida comunicación dentro de sí mismo. En la comunicación interna individual también es aplicable el axioma "*imposible no comunicarse*" y es posible afirmar que en el individuo hay comunicación interna *aunque este no quiera*, puesto que también está presente la distinción entre comunicación formal e informal.

En el mundo de las empresas, el discurso del presidente es una *comunicación estratégica*, y los comentarios posteriores que despierta dicho discurso alrededor de la máquina de café se denomina *Radio Pasillo*.

En la comunicación interna que mantiene un individuo consigo mismo, lo *formal* y lo *informal* está dado por el nivel de conciencia que tiene esa persona sobre los mensajes que se emite a sí mismo. Con solo tomar la escuela psicoanalítica como referente y algunos aportes de la ontología del



lenguaje, se puede decir que la comunicación formal en un individuo está compuesta por aquellos mensajes que la persona se enuncia volitivamente a sí mismo y la comunicación informal es todo lo que se emite inconscientemente.

COMUNICACION INFORMAL EN EL INDIVIDUO

Una misma persona es emisor y receptor de su propia comunicación. Todo el tiempo que esta emitiendo para afuera también lo hace para adentro. Cuando lo hace hacia el exterior practica una ida y vuelta interactuando con otros entes (personas, grupos, organizaciones).

En Análisis del Discurso esto simplemente se describe como *Modelo Conversacional*, ya que el individuo dialoga con su entorno haciendo las veces de emisor y de receptor, según el momento en que se encuentre la conversación.

Pero la persona también emite mensajes hacia adentro -quiera o no- generando una caudalosa comunicación informal consigo mismo por debajo del umbral consciente.

En este caso también se hace presente el modelo de conversación citado, y el individuo, muchas veces sin saberlo, comienza a dialogar consigo mismo. Es interesante determinar que en este caso los receptores son sus propias células, quienes esperan "ordenes" para actuar. Ese accionar celular se convierte a su vez en mensaje.

Aquí comienza la conversación: cuando las células responden el organismo deja de ser receptor para pasar a ser emisor y la persona deja de ser emisora para comenzar a recibir la influencia de las decisiones que tomó organización (celular).

ESCUCHAR QUE SIENTE UN INDIVIDUO

En no pocos casos los mensajes que recibe "*la organización individuo*" son contradictorios y las células, por ende, entran en contradicción también. El caso más frecuente se da cuando razón y emoción dentro de una misma persona pasan a ocupar posiciones profundamente antagónicas. Las consecuencias pueden reflejarse de distintas maneras: agresiones, depresiones, negaciones, fijaciones, baja moral, desinterés, nihilismo (niega la existencia de una realidad), etc.

QUE SIENTE LA EMPRESA

Para establecer qué es o dónde está el Ser de la organización, tomaremos las posturas filosóficas expuestas mas arriba y la cita de Martín Heidegger.

Dijimos que el filósofo alemán sitúa al Ser en la palabra. Si el Ser de una persona está en sus palabras, el Ser de una empresa estaría en la palabra de cada integrante que la conforma, tanto en la palabra de sus directores como en la de sus empleados.

Tal es así que comienza a ser de capital importancia que el modelo de comunicación interna que use la organización tome prioridad en la *Escucha*.

El comunicador también deberá escuchar las razones y sentimientos de uno y de otro. Esta forma de escuchar la denominamos "*Dual*" por un lado y "*Doble entrada*" por el otro.

Dual, porque escucha razones y emociones. Doble entrada, porque escucha al emisor y al receptor (antes de confeccionar cualquier mensaje).

"Solo el dueño del carruaje debe decir hacia donde ir, los caballos y el cochero tienen otras funciones, distintas entre sí".

"PRIMERO ADENTRO"

La frase "primero adentro" representa la síntesis de los modelos de comunicación interna. Esta filosofía recomienda que -de ser posible- todo el proceso de comunicación se realice "de adentro hacia fuera", tal como dice Covey al referirse a la efectividad de las personas. El crecimiento de una comunicación de estas características es más firme y duradero puesto que se construye sobre cimientos mas sólidos y avanza con un coeficiente de coherencia y congruencia difícil de encontrar en otros esquemas.



ESCUCHAR: "PRIMERO ADENTRO"

Para la escucha, el principio "primero adentro" significa escuchar al enunciador potencial del mensaje. Asimismo significa determinar "qué quiere hacer" dicho emisor, e inferir "qué quiere decir" y "cómo quiere decirlo".

ESCUCHA DE DOBLE ENTRADA

Pero por otra parte, "escuchar primero adentro" significa que una vez determinados los intereses del enunciador potencial, habrá que escuchar los intereses del destinatario potencial. En el Modelo 3E solo es posible pasar a las etapas de Empatía y Emisión si antes se tienen claros los intereses del emisor y del receptor, muchas veces en oposición.

Esta situación solo es canalizable con una escucha de doble entrada. Esta *doble entrada* significa escuchar al emisor (dueño de la empresa, Directorio, Accionistas, líder de proyecto, gerente de área, etc.) y escuchar al receptor, que son las células que llevarán a cabo el proyecto.

ESCUCHA DUAL

Esta forma de feedback es Dual porque escucha razones y emociones (tanto del emisor como del receptor). Pero a su vez otro elemento capital es que dicha escucha debe realizarse por completo antes de generar la estrategia de comunicación.

Entre otras cosas, la Escucha Dual permite mejorar las condiciones y dificultades que se le presentan a todo comunicador cuando tiene que "crear" los mensajes, es decir, cuando tiene que convertir los conceptos en ideas.

El pasaje del QUE DECIR al COMO DECIRLO, se ve facilitado por la función Dual de escucha.

EL PARADIGMA DE LA COMPLEJIDAD. Aplicado a la escucha de audiencias internas

Qué escucha la empresa

La principal herramienta con que cuenta una organización para determinar si está siendo exitosa, es el balance general. Dicho balance cuenta con cifras que determinan la medición de los resultados anuales. Esos números responden a su vez a rubros o aspectos tales como ventas, compras, producción, cobranzas, etc. Pero es sabido que una cantidad importante de rubros son no operativos. Es decir, no aparecen en el balance o no se les asigna una cifra.

Por su parte, la gestión de un departamento de RRHH difícilmente se encuentre en un balance, a no ser de una manera negativa. Lamentablemente estas áreas aún son vistas por la organización como un centro de costos, a diferencia de los departamentos comerciales, que son considerados como centros de beneficios. Este no es un problema privativo de nuestro país. En todo el mundo la escucha a clientes externos es claramente superior (en calidad y en cantidad) a la de clientes internos. Hasta el momento los presupuestos del departamento de marketing permiten mejores investigaciones para la publicidad que los presupuestos del departamento de RRHH para las investigaciones de comunicación interna.

Dentro de una misma organización puede suceder lo siguiente:

El área comercial desarrolla investigaciones para escuchar a "personas" (no a clientes). Mientras que el área de comunicaciones internas insiste en escuchar a "empleados".

En el paradigma de la complejidad cliente y empleado remiten a "roles", no a personas. La complejidad busca reflejar la realidad, acercarse más a ella:

Ejemplo de Escucha en entidades financieras

El paradigma de la complejidad aplicado a la comunicación interna contempla que un empleado pueda ser cliente de la empresa en la que trabaja. Sobre todo a la hora de escucharlo. Esto que parece algo cotidiano, muchas veces no es tomado en cuenta en las mediciones de feedback. Esto es propio del paradigma de la simplicidad, donde solo se toman las partes y no el todo para realizar una investigación.



Los bancos de la Argentina debieron comunicarse con una audiencia interna compleja durante el presente año.

"Un empleado bancario en el corralito"

No son pocos los casos de empleados bancarios que tuvieron que soportar una "doble presión" a partir de los sucesos de diciembre de 2001 en la Argentina. Sus ahorros estaban en el mismo banco en el que trabajaban y al mismo tiempo cada cliente les reclamaba por sus ahorros.

En lo que va del año 2002 las comunicaciones internas de los bancos argentinos tuvo que contemplar este paradigma cuando quiso escuchar "Qué sentía la empresa".

En busca de la excelencia

En el libro "En busca de la excelencia" [1984] Tom Peters, expone una gran cantidad de experiencias de las empresas mejor gerenciadas de los Estados Unidos, y demuestra claramente que un factor relevante de éxito, común en todas ellas, es el interés que tienen por hacer sentir importantes a sus empleados. Es notable la cantidad de ejemplos que hay al respecto y puede verse fácilmente que el "aceite" que lubrica ese mecanismo es la comunicación interna.

Escuchar es una actitud. Una predisposición más elevada y englobadora que un acto técnico o científico. Es un acto de humanidad.

Escuchar no es oír. El oído es propio del género animal, mientras que la escucha es inherente a la especie humana, puesto que implica comprensión.

Sin embargo, Escuchar es uno de los actos menos frecuentes en la comunicación cotidiana. La escucha efectiva requiere capacitación, entrenamiento, práctica, y sobre todo, interés. Un Consultor Interno de Comunicación tiene un interés por escuchar que supera lo meramente profesional.

No sería un arbitrio decir que Jorge Luis Borges dedicó su vida a leer, y que escribir sólo fue una consecuencia de su pasión por la lectura. Los verdaderos escritores "escuchan" mucho más que lo que "hablan".

En no pocos casos los comunicadores internos tradicionales dedican poco tiempo a la escucha. Pero además, gran parte de los que sí lo hacen, utilizan métodos poco efectivos o inclusive usan sistemas que distorsionan los mensajes esenciales del feedback.

Si bien cada caso es particular, por regla general se puede recomendar que todo comunicador interno dedique al menos un tercio del tiempo destinado a todo el proceso de comunicación. Los otros dos tercios deben ser ocupados por las etapas empáticas (construcción del mensaje) y estratégicas (emisión del mensaje).

La escucha debe establecerse de manera continua y sistemática. Basarse en una metodología específica, comprender una estrategia integral durante el año y aplicarse de manera efectiva en diferentes casos.

Los "diferentes casos" tienen relación al tipo de empresa y al tipo de gestión que se hace de la Comunicación Interna en la misma. Sin embargo se pueden establecer algunos parámetros de escucha para saber que se está cubriendo todo el mapa de públicos con un margen de error mínimo.

A continuación se presenta una clasificación que puede ser de ayuda:

Escuchar cuando no hay mensajes

Un músico, un intérprete, un pianista, recorre toda la partitura con sus ojos mientras ejecuta una obra. Lo que ve lo transforma en música. Pero más allá de las corcheas, fusas y semifusas, hay otros símbolos impresos en el papel. Son los silencios.

Cada silencio es especialmente respetado por el músico, porque sabe que, lejos de ser nada, esos símbolos tienen mucho significado por sí mismos, además de cargar de sentido a las notas precedentes y posteriores.

Todo músico sabe, en definitiva, que el silencio también es música.



El valor del no-mensaje

El silencio en la comunicación puede ser tan válido como el más elaborado de los mensajes. Una campaña de comunicación interna puede contemplar un no-mensaje como parte estratégica en alguna de sus emisiones. Aunque se sabe que muchas organizaciones no emiten mensajes en momentos que sería clave hacerlo, en este caso nos referimos al no-mensaje como una forma premeditada de emisión. Para que esto sea efectivo debe estar circunscripto a estrictos análisis estratégicos. (Un ejemplo, aunque no el único, puede ser el de ciertas campañas incógnitas que se publican un día y en los posteriores nadie aclara de qué se trata para profundizar el efecto previo a la develación).

Algo más complejo que el silencio premeditado del emisor, es el no-mensaje del receptor. Cuando la audiencia interna no contesta está emitiendo un mensaje tan importante -o más- que cuando lo hace explícitamente. Sólo un análisis profundo de este silencio permitirá decodificar el no-mensaje. En muchos casos el silencio del target suele ser una de las peores noticias para un comunicador: la indiferencia ante los mensajes emitidos.

Pero cuando todo el esfuerzo de una campañas estuvo destinado a aclarar o a disipar rumores en la audiencia, el silencio en los pasillos -como en el caso del pianista- suele ser "música" para el comunicador interno.

EL RADIO PASILLO COMO FUENTE DE ESCUCHA

(Según el paradigma de la complejidad)

La Complejidad del Radio Pasillo

El paradigma de la complejidad permite, valiéndose de la Teoría de la Información, extraer algo nuevo al ingresar en el "desorden o ruido" de la comunicación interna. Teniendo en cuenta el primer axioma de la comunicación humana (es imposible no comunicarse) y sumando la teoría cibernética, en la que la causa actúa sobre el efecto y el efecto sobre la causa, podemos ver que siempre ha habido una comunicación interna muy intensa dentro de las organizaciones, fundamentalmente informal. Tal es el caso del rumor que se hace presente en el fenómeno organizacional conocido como "radio pasillo" que crece a gran velocidad y en progresión geométrica ante versiones no oficiales. La progresión geométrica mencionada es un ejemplo del efecto inflacionista que enuncia la teoría cibernética. Muchas veces el radio pasillo es el canal más ágil de comunicación interna, solo que por su informalidad genera deformaciones directamente proporcionales a la velocidad con que se propagan sus mensajes.

La Escucha del rumor

El radio pasillo es una excelente fuente de escucha para el Consultor Interno de Comunicación. La comunicación interna tradicional deja de lado el rumor que genera el radio pasillo aludiendo que en la mayoría de los casos sus "contenidos" no son confiables, lo cual, por otro lado, es absolutamente correcto.

Sin embargo no es así en términos de "relación".

Es verdad que el contenido racional de los mensajes del radio pasillo no es confiable (esta contaminado de subjetividades) y en el 100% de los casos sufre deformaciones en cada pasaje de boca en boca, pero también la "relación" es de una riqueza y una pureza difícil de encontrar en otro medio tradicional de investigación (encuesta de clima, de satisfacción, entrevistas, focus group, etc.).

El radio pasillo y la crisis

Dentro de toda organización, Emoción y Radio Pasillo son socios. Las emociones negativas hacen caer en picada la confianza de la organización y hacen aumentar el radio pasillo. Las emociones positivas actúan inversamente. El crecimiento desproporcionado del radio pasillo tiene relación directa con la emoción más ancestral del ser humano: el Miedo. La causa más antigua de miedo en



el hombre es la incertidumbre. Miedo, incertidumbre, radio pasillo y crisis generan una espiral descendente que solo es posible minimizar con comunicaciones empáticas.

INCERTIDUMBRE → MIEDO → RADIO PASILLO → CRISIS

El Consultor Interno de Comunicación genera métodos escucha empática para luego poder construir los mensajes adecuados que permitan minimizar el conflicto. La empatía solo es posible cuando las herramientas de escucha contemplan las "emociones" del target group.

El Radio Pasillo: "ORDER FROM NOISE"

El Consultor Interno de Comunicación puede ver claramente un "orden a través del ruido" en el radio pasillo. Es el "Order from noise" el que permite fundamentalmente conocer aspectos claves de la emocionalidad de los públicos cautivos. El radio pasillo es una válvula de escape que muchas veces permite mantener en equilibrio a la organización y a sus integrantes. El desorden que genera el rumor, como decía Prigogine, también permite el orden en la organización. El principio Dialógico se hace claramente visible, ya que es imposible considerar a la comunicación interna solo desde su aspecto formal (institucional u oficial).

Principio de "Recurción Organizativa"

El principio de Recursión Organizativa (al que apela el paradigma de la complejidad) se hace presente en este caso también. Es la comunicación formal la que, muchas veces, da lugar a la comunicación informal, y esta a su vez sienta las bases para una nueva comunicación oficial, mientras que los individuos son transmisores de una y otra forma de comunicación, alternadamente. El principio Hologramático lo explicaría así:

Principio Hologramático

El cuerpo humano muestra con sus células un microcosmos idéntico al macrocosmos que le da vida (y al que le da vida). La "queja" constante en los pasillos puede conducir rápidamente a "enfermedades empresariales", es decir, a situaciones patológicas para la organización. Tal como sucedería con las células del cuerpo humano si el cerebro comenzara a emitir mensajes poco claros, contradictorios, carentes de empatía o simplemente dejara de emitir mensajes.