

- Caso ADN: la red colaborativa interna
- CI: Claves para un abordaje integral
- Docencia y Comunicación en Latinoamérica
- Resiliencia Organizacional y Fortalecimiento Interno



C2012

III Cumbre Mundial de
Comunicación Política
GUADALAJARA | MÉXICO

16, 17 y 18 de Mayo de 2012

INSCRIBITE!

La III Cumbre Mundial de Comunicación Política será un ámbito profesional y académico para debatir y estar a la vanguardia en los procesos de Comunicación Política.

¡Participá y entérate de las novedades de este evento mundial!

Seguinos en



www.facebook.com/cumbrecomunicacionpolitica



www.twitter.com/cumbre2012



www.cumbre2012.com



Editorial



Juan José Larrea
Director

La Comunicación Interna se integra a la estrategia

DIRCOM N° 94 nuestra primera edición del 2012, año que arrancamos cargados de energía y con muchos proyectos para compartir con ustedes, fieles amigos Latinoamericanos. Este número nos trae la grata noticia de sumar a un nuevo integrante a la familia, un país hermano. Bajo la responsabilidad de Antezana Comunicaciones, Revista DIRCOM estará presente, en su versión impresa, también en el Perú. Nos llena de orgullo y enriquece acercarnos cada vez más a nuestros colegas y que, junto a Colombia y Ecuador, Perú forme parte de este movimiento cuyo motor sinérgico es, sin lugar a dudas, la pasión por la comunicación. Bienvenida Revista DIRCOM Perú! Por otro lado, otra de las fuertes novedades lo configura la publicación de nuestro tercer libro: "Docencia y Comunicación en Latinoamérica". Esta nueva publicación se suma a "Apuntes del DIRCOM" y "Comunicación Política en Latinoamérica", intentando aportar una nueva herramienta a la gestión del conocimiento en nuestra región. En particular, se destaca y agradece a cada uno de los autores que desinteresadamente ofrecieron su tiempo y participaron con trabajos para poder compartir experiencias en materia de educación en la comunicación. Son ellos los protagonistas y realmente el resultado es más que interesante. Felicitaciones también a Francisco Cardona, de Aguascaliente, México, por su excelente labor realizada al reunir todos los textos y darle forma al libro. Muchas gracias, Paco, por tu compromiso y el profesionalismo de siempre. Docencia y Comunicación en Latinoamérica se hizo posible por la gestión y el apoyo de la Universidad Autónoma del Caribe - Barranquilla, Colombia. Por ello, nuestro especial agradecimiento en la persona de su Rectora, Silvia Gette Ponce, por el entusiasmo, el interés y la confianza depositada en este proyecto. Para nosotros es un orgullo contar con el respaldo de tan prestigiosa Universidad. Asimismo, informamos que en este número encontrarán todos los datos necesarios para adquirir el libro -gratuitamente- en formato papel y sobre cómo bajarlo en formatos PDF o pub. Para este número, hemos elegido como eje central un tema que presenta diversas aristas: la Comunicación Interna. Nos propusimos visualizar cuál es el desarrollo a nivel regional de

la gestión de la comunicación con los Recursos Humanos de las organizaciones, considerados como el primer eslabón de la identidad y la formación de imagen en la mente de nuestros stakeholders, y genuinos voceros de las instituciones en las que trabajan. Si bien a los fines de investigación y pedagógicos se suele separar la Comunicación Interna de la Externa, ya hemos comprobado y confirmado que una está inexorablemente ligada a la otra, porque la comunicación estratégica es de origen sistémica y es necesario pensarla como un todo para no cometer errores. El manejo arbitrario de la comunicación con alguno de nuestros públicos de modo indudable repercutirá fuertemente en el resto, lo cual redundará en una imagen desfavorecida.

Por eso es que tomamos la división ficticia de la comunicación a fin de poder sumar conocimientos a través de casos reales, estrategias realizadas por algunas empresas e instituciones, teorización y conceptualización, investigaciones, propuestas de capacitación y la mirada experimentada de especialistas sobre la situación de la Comunicación Interna en diferentes países del continente. La convocatoria que realizamos tuvo una respuesta muy positiva y nos permitió comprobar que afortunadamente y de modo paulatino, la planificación de la comunicación puertas adentro va tomando protagonismo; se comienza a trabajar en ella con especialización en la región lo cual es, a todas luces, un avance importante para el perfeccionamiento de nuestros trabajos.

Con este número esperamos poder colaborar en la reflexión sobre la importancia que ha cobrado la Comunicación Interna, abrir debate y vislumbrar cuál es la tendencia a nivel regional. Por último entender claramente cómo se traza la delgada línea que separa la comunicación interna de la externa y ver cómo puede trabajar en equipo con las otras áreas de comunicación aportando, finalmente, al beneficio de la misión organizacional.

Les deseamos un excelente y profesional 2012 que nos encuentre trabajando por cierto en muchos proyectos juntos, como en otras oportunidades.

Staff

DIRECTOR GRUPO DIRCOM

LATINOAMÉRICA

Juan José Larrea

COORDINADORA

Natalia Rodríguez Milano

REDACCIÓN ARGENTINA

(54 11) 4371.1414

redaccion@revistadircom.com

REDACCIÓN COLOMBIA

Luis Fernando Martín Pinzón

Director Colombia

(57) 3108039587

colombia@revistadircom.com

REDACCIÓN ECUADOR

Vanessa Lam de Cheung

Directora Ecuador

Correctora: Tanya Lam Palacios

(59 3) 9.3.688365

dircom-ecuador@revistadircom.com

REDACCIÓN PERÚ

Miguel Antezana

Director Perú

(51) 997.929035

peru@revistadircom.com

COLABORADORES

Alicia Parmigiani

Paolo Ezequiel Luca

DISEÑO EDITORIAL

Lorena Yáñez Martini

diseno@revistadircom.com

ILUSTRACIÓN DE TAPA

Joaquín Valdés

CONTACTO

info@revistadircom.com

revistadircom.com

facebook.com/dirc

twitter.com/revistadircom

youtube.com/revistadircom

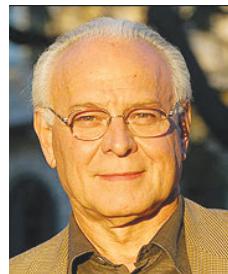
Asesores Editoriales Honorarios (Ad Honorem)



Adriana Amado Suárez

Argentina

Investigadora en la Universidad Nacional de la Matanza



Norberto Chaves

España

Integrante de FOROALFA



Octavio Islas

México

Director Cátedra de Comunicaciones Estratégicas y Ciber-cultura, Tecnológico de Monterrey



Daniel Ivenskus

Argentina

Presidente Cumbre Mundial de Comunicación Política



Jordi Xifra

España

Fundador de la Asociación de Investigadores en Relaciones Públicas

DIRCOM es una publicación trimestral. Todos los derechos reservados: la reproducción parcial o total de los contenidos deberán ser autorizados por el editor. Los artículos firmados representan la opinión de los respectivos autores y no la del editor. DIRCOM es una publicación de Editorial: Comunicación Latinoamericana. Propietario y Editor Responsable Juan José Larrea, registro de marca N°1934061. Registro de la propiedad intelectual en trámite. ISSN 1853-0079.

Sumario

Tips

36

Caso ADN: la red colaborativa interna

Equipo de Comunicación Interna de Telefónica de Argentina
Telefónica presta sus servicios a lo largo y a lo ancho de toda la Argentina con 15 mil empleados descentralizados. Su equipo de Comunicación Interna relata detalles sobre el proyecto que puso en práctica para digitalizar las comunicaciones internas. La experiencia y los resultados.

7

CI: Claves para un abordaje integral

Con un lugar cada vez más protagónico, la comunicación interna dejó de ser un conjunto de acciones aisladas para convertirse en un activo estratégico de las principales compañías del mercado. Pautas para un desarrollo integral y estratégico de la CI.

10

Docencia y Comunicación en Latinoamérica

Se publicó "Docencia y Comunicación en Latinoamérica", el tercer libro de Grupo DIRCOM, que reúne la palabra de diferentes expertos en materia de formación en comunicación. En este artículo, detalles sobre la publicación. Cómo solicitar un ejemplar gratuito y cómo bajarlo en formato electrónico.

17

Resiliencia Organizacional y Fortalecimiento Interno: Cuando el desafío es cuidar

Fernando Véliz Montero (Cl)

Las situaciones adversas que se transforman en experiencias de fortalecimiento y desarrollo. Véliz Montero explica en qué contexto se desarrolla la resiliencia, cuáles son los factores que intervienen y cuáles son los puntos que hay que considerar para lograr promover una organización resiliente.

42

Colaboradores "in"

Carla Mariel Vara (Ar)
14

Estrategias para lograr la competitividad de las empresas basada en las personas

L. Ángela Ardila Gutiérrez (Co)
20

Estar bien

Martín González Frígoli (Ar)
24

Comunicación Interna para la Gestión de Calidad

Ariel Jiménez Gil (Co)
26

Nuevas estrategias de Comunicación Interna: Las TIC y la Web 2.0

Ilia E. López Jiménez (PR)
31

Nueva propuesta: Diplomado en Comunicación Interna virtual

Diálogo: Francisco J. Mas (Cl)
37

Comunicaciones Internas e integradas al negocio

Luciano Lammertyn (Ar)
40

De adentro hacia afuera, y de afuera hacia adentro

Natalia Gutenmajer (Ar)
45

Uruguay: un mercado que toma forma

Julia Barceló (Ur)
49

Chile: con mucho camino por recorrer

Rodrigo Ramírez Alegre (Cl)
51

Cinco fallas de la comunicación en el Perú

Miguel Antezana (Pe)
52

Cinco claves para que su intranet sea exitosa

Lilia García Bazterra,
Guadalupe Fernández y
Diego García (Ar)
54

Comunicación Interna, Endomarketing & Tecnología

Jeannette M. Torres Flórez (Co)
56

La buena comunicación empieza por casa

Gabriela A. Moffson (Ar)
60

Crónica de la creación de un área de Comunicación Interna

Florencia Censi (Ar)
62

Vínculos: base de gestión del First Tuesday Ecuador

Vanessa Lam de Cheung (Ec)
65

Caso ADN: la red colaborativa interna

Equipo de Comunicación Interna de Telefónica de Argentina

La empresa de telecomunicaciones cuenta detalles sobre el proyecto que digitalizó las comunicaciones internas entre sus 15 mil empleados y cuáles fueron los resultados.

En el 2007, cuando Telefónica de Argentina comenzó a vislumbrar la posibilidad de crear una red social interna para los 15.000 empleados del Grupo, Facebook recién salía del ámbito universitario. Blogs, foros y wikis irrumpían en la web y la expresión “empresa 2.0” se ponía de moda para nombrar la tendencia según la cual algunas organizaciones comenzaban a adoptar esas herramientas para gestionar procesos de trabajo y agilizar sus comunicaciones. La decisión del liderazgo de la compañía fue sumarse a la tendencia y ser pioneros. El trabajo y la preparación previa de la empresa fue intenso.

Cuatro años después el mundo había cambiado, y Telefónica también. A comienzos de 2011, la empresa decidió implementar una red colaborativa interna e inició un proceso de preparación que involucró a múltiples áreas. Así nació ADN, proyecto que en 9 meses alcanzó más de 8.000 usuarios, el 60% de los empleados de la compañía.

El proyecto buscó fomentar la creatividad e innovación entre los empleados, agilizar las comunicaciones cotidianas, conectar áreas y favorecer la cercanía entre personas que trabajan en distintas ciudades del país.

SOBRE ADN Y SUS OBJETIVOS

Desarrollada sobre la tecnología SharePoint de Microsoft, ADN es una plataforma que ofrece a los empleados la posibilidad de conectarse en una red y crear y utilizar blogs, foros, grupos de trabajo, una ideágora (sección de ideas), salas de chat y gestión documental.

ADN nació con los objetivos estratégicos de impulsar el cambio cultural hacia formas colaborativas de trabajo y transformar a Telefónica en una empresa que piensa y opera inmersa en la lógica digital.

El proyecto buscó fomentar la creatividad e innovación entre los empleados, agilizar las comunicaciones cotidianas, conectar áreas y favorecer la cercanía entre personas que tra-

jan en distintas ciudades del país.

A través de ADN, cada empleado de la empresa se encuentra a un click de distancia de cualquier otro, identificado con su foto, su perfil profesional y personal, en un único espacio. Todos ellos fueron además capacitados para el buen uso de las mencionadas herramientas 2.0, que otorgan más transparencia a los procesos, alientan el intercambio de buenas prácticas y soluciones, y están dando nacimiento a un paradigma de gestión donde el conocimiento de la empresa empieza a ser construido colectivamente.

Así, ADN inició en Telefónica una serie de procesos que produjeron un cambio radical en la comunicación interna de la empresa y una nueva forma de trabajar enmarcada en la cultura colaborativa.

UN CAMBIO RADICAL EN LA COMUNICACIÓN INTERNA

Hasta el lanzamiento de ADN, Telefónica contaba con varios canales de comunicación interna tradicionales: una revista impresa de frecuencia bimestral, una revista digital con frecuencia quincenal, un newsletter diario y una intranet, entre otros, mediante los cuales el área de Comunicaciones Internas informaba a toda la empresa los hechos y las noticias relevantes.

ADN, se insertó en este ecosistema de medios y fue conformando un ecosistema propio (integrado por blogs, foros, grupos y otros espacios) que, por su dinámica, transformó los restantes medios tradicionales de la empresa, ampliando y potenciando su alcance y, en algunos casos, incluso integrándolos.

Aunque lo más relevante es sin duda que, a través de sus herramientas participativas, ADN modificó esa comunicación top-down y unidireccional propuesta por los medios tradicionales en un diálogo de ida y vuelta con los colaboradores. Esto permitió que los contenidos

dos e información ofrecidos por la empresa fuesen solamente el principio de una intensa y fructífera conversación.

En relación a los contenidos, del análisis del comportamiento de la red en sus primeros ocho meses de existencia, se llegó a la conclusión de que los temas que más interés generaron entre los empleados fueron aquellos relacionados con procesos transversales de la empresa, el negocio y la relación con el cliente, beneficios y reconocimientos y logros de los colaboradores.

Los comentarios, los votos, la posibilidad de compartir notas, temas o encuestas con compañeros de trabajo, fue generando en los usuarios de la red una mayor cercanía con sus pares y un sentido de pertenencia del nuevo medio que los estimuló a comenzar a colaborar y crear contenidos.

En consecuencia, las herramientas de comunicación de la empresa se fueron descentralizando gradualmente y se le dio autonomía a cada una de las áreas para que, a través de un blog, un foro o un grupo, pudieran comunicar directamente sus mensajes a toda la comunidad, de manera general, o a públicos específicos, de forma segmentada.

COMUNICACIÓN COLABORATIVA

A través de la “catalización” –un proceso de capacitación y acompañamiento de cada una de las áreas y direcciones de la empresa– se logró que cada sector desarrollara su propia estructura comunicacional en función de su cultura interna, respondiendo siempre a la estrategia de comunicación y la cultura general de la compañía.

De este modo, ADN se convirtió en una plataforma de comunicación colaborativa que se integró a cada una de las áreas de la empresa contemplando sus necesidades particulares y culturas. En su nuevo rol, el departamento de comunicación interna, además de generar contenidos, administra los contenidos creados por los usuarios conectando temas e intereses de las personas. Esta gestión y administración de contenidos implica monitorear la red, encontrar temas acerca de los cuales están conversando los usuarios y promoverlos, impulsar debates

involucrándose como interlocutores en las conversaciones estratégicas y alentar de manera continua la participación de los colaboradores.

EL PODER DE LA COMUNIDAD

Para acompañar este nuevo paradigma comunicativo en el cual todos los empleados pueden participar en los mensajes de la empresa haciendo comentarios, sin moderación previa, se dispuso un sistema de reporte de abuso para que cualquier usuario pueda denunciar transgresiones a las normas de convivencia de la comunidad. Sin embargo, hasta la redacción de esta nota no se reportaron casos de este tipo. La transparencia de la red, en la cual cada empleado está identificado con su información de perfil y su nombre completo, genera un clima de confianza y determina el tono de la conversación entre sus miembros.

A través de la “catalización” –un proceso de capacitación y acompañamiento de cada una de las áreas y direcciones de la empresa– se logró que cada sector desarrollara su propia estructura comunicacional en función de su cultura interna.

MENOS MAILS, REUNIONES Y VIAJES

Algunos ejemplos de cómo se dinamizó la manera de trabajar y cómo los procesos comenzaron a responder a la lógica 2.0 fue el reemplazo gradual de mails y llamados telefónicos por la actividad de los foros de ADN y la gestión de carpetas de documentos compartidos. También las reuniones presenciales y algunos viajes al interior del país pudieron ser sustituidos por salas de chat y livestreaming. Directores de distintas áreas, por ejemplo, comenzaron a hacer chats periódicos con más de 200 empleados, promoviendo una mayor cercanía entre los colaboradores y dando una mayor frecuencia y alcance a las comunicaciones.

MÁS AGILIDAD E INNOVACIÓN

Una de las herramientas más representativas del cambio en los procesos de trabajo es Eureka!, la ideágora de ADN en la que todos los empleados pueden solicitar y aportar ideas. Hasta la creación de Eureka!, todas las ideas y

mejoras de procesos salían de los equipos expertos de cada área. La mayoría de los empleados rara vez tenía la oportunidad de hacer oír su voz o expresar sus propuestas e intercambiar ideas de un área a otra.

Desde su creación, la sección de ideas de ADN desplegó y puso al alcance de los usuarios la inteligencia colectiva de toda la empresa. Por ejemplo, el área de marketing usó la ideágora para recibir ideas para campañas, apelando al conocimiento y creatividad de sus 400 ejecutivos de ventas distribuidos por todo el país. El resultado: 18 ideas, de las cuales 2 ya fueron implementadas.

Sin embargo, no todas las ideas innovadoras surgidas en ADN provienen de su sección de ideas. A veces, el comentario a una noticia, a un video o en un blog, una respuesta en un foro o un cruce de mensajes en el muro de un usuario es el puntapié inicial para la aparición de una idea inesperada, el inicio de un diálogo entre personas que antes no se conocían o el hallazgo de una solución para un problema.

No todas las ideas innovadoras surgidas en ADN provienen de su sección de ideas. A veces, el comentario a una noticia, a un video o en un blog, es el puntapié inicial para la aparición de una idea inesperada.

Los grupos de ADN se han transformado en el espacio natural donde microcomunidades dentro de la empresa se conectan para compartir su conocimiento y fortalecer sus vínculos.

Por ejemplo, 700 empleados del área de Servicio Técnico se unieron en un grupo donde encuentran soluciones a problemas comunes e intercambian información relevante para todos. El lanzamiento de ADN y su impacto en el modo de comunicarse y de trabajar de Telefónica fue el primer paso de la compañía hacia la adopción de la cultura colaborativa y un cambio que ya trajo los siguientes beneficios:

- Innovación operativa
- Cercanía entre los colaboradores
- Agilidad en las comunicaciones
- Multiplicación de las fuentes de información

- Eficacia en la comunicación gracias a la segmentación de los públicos que reciben los mensajes
- Economía de recursos
- Sentido de pertenencia
- Visibilidad de las personas que poseen el conocimiento
- Conexión entre los empleados y áreas antes desconectadas o geográficamente distantes
- Intercambio de buenas prácticas y soluciones
- Transparencia en los procesos
- Conformación de un archivo vivo y siempre disponible
- Posibilidad de construir y gestionar el conocimiento emergente

La disponibilidad de la plataforma colaborativa para todos los empleados, combinada con la gestión realizada por los equipos de procesos, innovación, capital humano y comunicación interna, está posibilitando que la empresa comience a captar el conocimiento de la red. Un conocimiento que está en cada empleado de la organización, pero que sólo emerge cuando se promueve la conexión e interacción entre colaboradores, se da acceso a las herramientas adecuadas y se crea un clima de confianza y transparencia que alienta la participación. En un mundo hiperconectado, la oportunidad que una red como ADN representa para las empresas de todos los sectores es la de entender e incorporar esta nueva lógica de redes aplicada al trabajo para afianzar y potenciar sus vínculos con sus colaboradores y stakeholders, y permitir que se despliegue la creatividad, la innovación y el conocimiento. **DIRCOM**

www.estudiostangalini.com



estudio
STANGALINI

- > Contables
- > Auditorías y Balances
- > **Impositivos**
- > Servicios Laborales

Estudio Stangalini cuenta con amplia y reconocida trayectoria en materia contable impositiva, brindando servicios a empresas, sociedades, fideicomisos, constructoras, asociaciones sin fines de lucro, fundaciones.

consultas al **1135260684** <

Boulevard del Mirador 290
Studies de la Bahía 2 oficina 403
B1671NIF - Nordelta
Buenos Aires - Argentina

CI: Claves para un abordaje integral

Redacción DIRCOM

La opinión de una consultora especializada y referentes de empresas líderes en Argentina sobre las pautas para un desarrollo integral y estratégico de la CI.

Elaborar una estrategia de comunicación interna no siempre ocupó un lugar destacado en la planificación anual de las empresas. Sin embargo, desde los últimos años los número uno de las principales firmas colocaron la temática como uno de los asuntos trascendentales de sus agendas. Desde entonces, esta inquietud por darle un abordaje estratégico y adquirir herramientas que mejoren los procesos de comunicación entre los públicos internos y la empresa se convirtió en una prioridad.

Maximiliano Blanc, Director de BW Comunicación Interna, lo grafica con una experiencia directa: “En los últimos dos años, varios presidentes de compañías multinacionales nos han dedicado reuniones de más de tres horas para explicarnos cuáles son los objetivos de su gestión, y en consecuencia qué esperan ellos del desempeño de la comunicación interna. Anteriormente, este involucramiento directo del número uno en la gestión estratégica de las comunicaciones internas no sucedía”.

Una publicación periódica -empresa, digital o para carteleras- o un anuario, una campaña de seguridad que empaella la planta de producción, celebraciones, talleres de capacitación, relevamiento de mejores prácticas y mediciones o diagnósticos -todas acciones ordenadas dentro de un plan estratégico- forman parte de este fenómeno en crecimiento. Se trata de una perspectiva superadora de la disciplina orientada a llevar adelante un abordaje integral de la comunicación interna (CI) de una empresa.

“La CI es un activo esencial de toda compañía, y por eso debe estar alineada a los objetivos del negocio”, detalla Pablo Faga, Director de BW Comunicación Interna. Y agrega: “Abordada estratégicamente es alto su impacto sobre el clima laboral, la efectividad de los equipos y la motivación de la persona, entre tantos otros aspectos”.

Sin embargo, esto no puede lograrse con “disparos aislados”, es decir, con acciones o medios inconexos. “Es necesario tener un plan que jerarquice las prioridades y ordene las acciones en un todo estratégico, para lograr el máximo aprovechamiento de los recursos”, asegura Faga.

LÍNEAS DE ACCIÓN

Para poner en práctica esta perspectiva integral, la consultora define cuatro líneas de abordaje (ver recuadro de abordaje integral). La primera implica un proceso de Auditoría y Diagnóstico. Se trata de poner en evidencia el estado de diversas variables asociadas a la comunicación interna y permitir así el establecimiento de una plataforma de comparación para futuras acciones. De esta manera, el diseño e implementación de encuestas, las entrevistas en profundidad y los focus groups se convierten en el puntapié inicial que da comienzo a la aplicación de acciones de mejora y avance. Según Faga, este aspecto todavía no ha sido incorporado como práctica por muchas compañías, que no terminan de acostumbrarse a la auditoría y el diagnóstico. “La medición es fundamental para saber dónde estamos parados y conocer la opinión de los públicos internos. La mirada del referente de comunicación interna siempre es acotada por su propia percepción, y por eso es necesario salir a preguntarle al resto de la organización. De ese input salen líneas de acción estratégicas mucho más efectivas”, sostiene.

Un caso que grafica el proceso de medición es el de Syngenta. Roman Bartomeo, director de Asuntos Corporativos Latinoamérica Sur, relata la experiencia que atravesó la empresa. “Hemos desarrollado acciones de medición más formales y periódicas, y otras más informales. El feedback de los colaboradores y el contacto con miembros de la organización es información valiosa que contiene ideas y comen-

tarios sobre el trabajo cotidiano”, cuenta. La comunicación interna, de acuerdo a Bartomeo, es “especial”. “Siempre da la sensación de que hay un grado de insatisfacción porque no se comunica. Y cuando se comunica, se critican los canales elegidos. Es difícil dejar a todos conformes, todo el tiempo estamos siendo evaluados por los receptores del mensaje y todo el tiempo estamos evaluando esos mensajes”, agrega el director de Asuntos Corporativos de Syngenta.

Una segunda línea de trabajo es la de Consultoría y Estrategia. Esta se materializa a través de la definición de un plan y de una política de comunicación que abarque acciones y canales, la jerarquización de los temas y problemas puntuales a resolver, el establecimiento de mejores prácticas y el benchmarking. Se trata, en definitiva, de precisar qué se va a hacer y cómo.

Para Damián Dibenedetto, Jefe de Comunicación Interna y Clima del BBVA Francés, este es un aspecto fundamental: “Considero que las acciones, sin el abordaje estratégico y planificado no tienen sustento. Las ideas y la estrategia son lo que marca la diferencia, así la gestión de C.I. es más efectiva y mucho mejor recibida por la gente”.

Una vez elaborada la estrategia de acción, es tiempo de poner en práctica lo acordado. La etapa de Ejecución y Producción supone el es-

tablecimiento de todo tipo de medios periódicos (gráficos, digitales, audiovisuales, ambientales e interpersonales) y el desarrollo de campañas y acciones especiales para abordar los temas más importantes para la gestión. Aquí el foco es variado y dependerá de cada compañía: seguridad y prevención de accidentes laborales, misión, visión y valores, clima, beneficios, gestión del desempeño, posicionamiento del área y medio ambiente son las temáticas más abordadas. Cada una de ellas requiere tratamientos especiales para posicionar el tema entre el público interno.

Al respecto, Dibenedetto opina: “Considero que es esencial tener un entramado de canales periódicos que funcionen en sistema, complementados con campañas específicas. En nuestro caso los canales más usados son la Intranet, últimamente estamos virando muchas de nuestras acciones a lo digital, pero también relanzamos nuestra revista interna, haciendo mucho foco en las historias de las personas y su impacto en la compañía, un canal que está teniendo mucho éxito también en su versión de blog online”. Al recordar las principales campañas de CI del 2011, Dibenedetto evoca: “puedo destacar muchas, pero de lo más recordado fue el paquete de acciones para comunicar las visitas de nuestro Presidente Ejecutivo y el Comité de Dirección, por cada una de las regiones en donde opera el Grupo en Argentina, para estar



cerca de nuestros colaboradores”.

Entre los medios periódicos, las publicaciones impresas como los House Organs todavía mantienen su popularidad y preferencia frente al avance de los medios digitales. Es que continúan siendo los medios más “democráticos”: llegan a todos los públicos, especialmente en las empresas industriales que tienen a una gran parte de su personal sin acceso cotidiano a computadoras. Estos canales permiten, asimismo, que los colaboradores en todas sus jerarquías se conozcan más entre sí y tengan una perspectiva más amplia respecto a lo que hacen otras áreas de la firma.

Entre los medios periódicos, las publicaciones impresas como los House Organs todavía mantienen su popularidad y preferencia frente al avance de los medios digitales. Es que continúan siendo los medios más “democráticos.”

Además de los medios impresos, los audiovisuales y digitales también aportan resultados. Desde videos, carteleras y noticieros corporativos hasta la intranet y las redes sociales, todos los canales son válidos para pensar la comunicación interna. “Actualmente las empresas se debaten entre el ingreso al mundo 2.0 o la permanencia estática a la espera de ver qué pasa con las nuevas tecnologías”, sostiene Blanc a partir de su experiencia e interacción con clientes de todo tipo de rubros. Lo cierto es que tarde o temprano todas las firmas dan un giro hacia las comunicaciones digitales. “Las redes sociales son una realidad que inevitablemente se mezcla en la comunicación interna de la empresa. Ya no existen compañías que no estén en lugares como Linkedin, Twitter o Facebook, donde sus empleados se comuniquen e intercambien opiniones sobre diferentes temas de trabajo”, advierte Blanc.

Asimismo, las paredes de una planta, los pasillos de las oficinas y hasta los ascensores continúan siendo lugares estratégicos, espacios silenciosos que ofrecen la posibilidad de convertirse en escenarios de comunicación. De esta manera, el ambiente laboral también

transmite mensajes a través de carteleras, afiches y banners.

Finalmente, y para completar un abordaje integral que asegure resultados en todos los aspectos tratados, es necesario contar con un espacio de Formación y Desarrollo. Todas y cada una de las personas de la empresa son protagonistas de una buena comunicación interna, y a veces es necesario desarrollar habilidades, sobre todo si se está en una posición de liderazgo o en un rol clave (por ejemplo, los referentes de la red de comunicación interna). Capacitaciones, coaching de líderes, talleres de oratoria, redacción y otras herramientas permiten generar y asentar conocimientos en los protagonistas de la comunicación interna como forma de solucionar problemáticas que afectan los procesos de transmisión de información y toma de decisiones en la empresa.

“Cuanto más claros sean nuestros mensajes y más fluida nuestra comunicación, mejor serán nuestras relaciones y el trabajo en equipo y menores los malos entendidos. Es por ello que nuestra estrategia de comunicación también incluye un aspecto de formación”, menciona Melina Pennisi, Coordinadora de Recursos Humanos de OMINT. Durante el año pasado ofrecieron talleres para el equipo de líderes en Coaching, Oratoria, Presentaciones Orales, Influencia, Persuasión y Cambio. “Los resultados de las actividades fueron muy satisfactorios, tanto por el contenido como por la aptitud y calidez de la instructora”, agrega Pennisi.

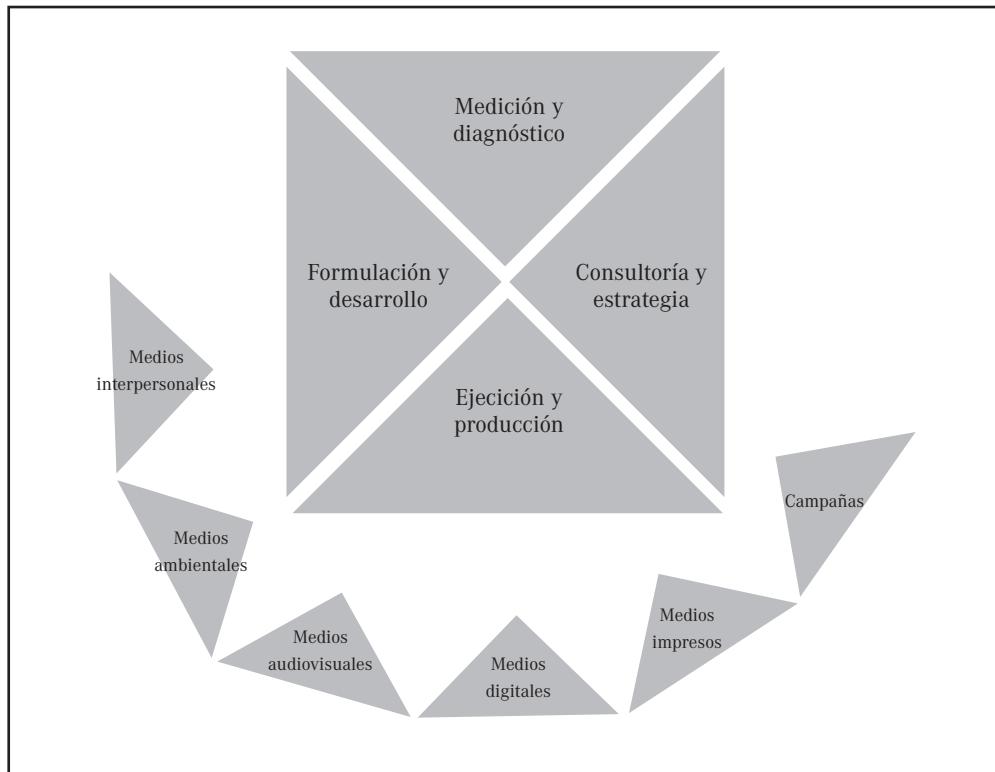
“En el proceso de comunicación los líderes son clave, ellos son quienes guían a sus equipos y es importante que puedan ser claros en transmitir la estrategia, hacia dónde vamos, qué se espera de los colaboradores y cómo pueden contribuir a los resultados del negocio. La buena comunicación contribuye a entendernos mejor, encontrarle un sentido a lo que hacemos y cuando esto ocurre aumentan la motivación y el clima interno. Capacitar en CI tiene un alto impacto en la gestión de personas”, sostiene la Coordinadora de Recursos Humanos.

Muchos profesionales todavía suelen pensar en la comunicación interna como “la hermanita

Maximiliano Blanc
Director de BW
Comunicación Interna



Abordaje integral



menor de la publicidad". Pero lo cierto es que es un área que está en pleno crecimiento, que cuenta con presupuestos que se refuerzan cada año y que está adquiriendo un rol protagónico en las organizaciones líderes de nuestro país. Por ello, una gestión estratégica, seria, integral y alineada con los objetivos del negocio es lo que marca una verdadera diferencia.

*Ver Gráfico: **Abordaje integral**.* El esquema grafica el Modelo de Abordaje integral de las CI desarrollado por la gente de BW Comunicación Interna. Si bien las diferentes líneas de acción pueden ser autónomas, considerar a cada una de ellas como parte integral de un proceso de mejora continua es lo que garantiza los resultados. "Mido, y apoyado en ese input abordo la planificación estratégica; con el plan armado ejecuto a través de mi entramado de medios, campañas, acciones de capacitación, etc; y después de un período vuelvo a medir, para entender dónde estoy ahora y volver a planificar" explica Faga.

Claves para el futuro

Existen algunas variables fundamentales que permitirán profundizar el accionar de la Comunicación Interna de las empresas en los próximos años y que, en algunos casos, ya se implementan. La primera es el refuerzo de los valores de la compañía, más allá del clásico Misión, Visión y Valores. La segunda reafirma la importancia de otorgarles un rol protagónico a los colaboradores, hecho que genera mayor verosimilitud y confianza. La incorporación de las nuevas tecnologías y las redes sociales es otra de las claves que muchas firmas se están animando a desarrollar. Se trata de una lógica abierta, espontánea y generadora de comunidad. Asimismo, el uso de lenguaje audiovisual y la narración de noticias de manera personal y emotiva permiten hacer más efectivos los mensajes y competir en espacios llenos de estímulos.

Pablo Faga
Director de BW
Comunicación Interna



Colaboradores “in”

Carla Mariel Vara

De empleados a colaboradores, de Recursos Humanos a Relaciones Laborales. La tendencia del público interno como protagonista en la comunicación multidireccional estratégica.



Argentina

Carla Mariel Vara

Asistente en la Coordinación de la carrera de RR.PP de la Universidad Nacional de La Matanza. Docente de la cátedra de Gestión y Producción de Medios de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora. Investigadora, seminarista y consultora independiente.

HACIA LA NUEVA TENDENCIA DE COMUNICACIÓN INTERNA

Desde los conocidos proletarios, jornaleros y clase obrera de antaño, hasta el más moderno personal, Recursos Humanos, y reciente “colaboradores”, el público interno de las organizaciones adoptó con el correr del tiempo innumerables denominaciones. Sin embargo, dentro de las concepciones más contemporáneas hubo una notable evolución: transgredir el concepto moderno de personal, significó un cambio sustancial en el modo de gestionar la comunicación con los empleados.

Alentado por las nuevas gerencias de Recursos Humanos, el grupo se transformó en equipo de trabajo, concepto utilizado en múltiples organizaciones contemporáneas.

Hoy en día, muchas organizaciones administran sus recursos humanos con cierto grado de eficacia. Lo que no todas comprenden es que ese concepto ya no existe en las estructuras más evolucionadas, sino que las últimas tendencias de comunicación interna evidencian un cambio de perspectiva, de la mano de los “colaboradores”.

LAS IDEAS OBSOLETAS

La gestión de relaciones con el personal discrepa en gran medida de la nueva gestión de relaciones con lo colaboradores, básicamente a razón del desarrollo y perfeccionamiento de las estructuras organizacionales. El antiguo personal se conformaba por una clase obrera que entendía de peones y capataces en su nivel operativo. Con jefes de sección, de oficina, de departamento, gerentes de área y directorio, amotinados en compartimentos estancos que propiciaban el distanciamiento de sectores. Las relaciones estaban signadas por una estructura rígida de pirámide gigante, en la que la supuesta “comunicación” se reducía apenas a

una bajada de información unidireccional. Resulta sencillo comprender que este patrón de “bajada de línea” dificulta las tareas del DirCom, tanto por la inflexibilidad del directorio, como por las limitaciones en la comunicación producto de la rigidez de los distintos niveles jerárquicos, donde cada sector circunscribe su área para restringir el acceso de los niveles inferiores.

No obstante, aunque las organizaciones posmodernas entiendan que este modelo fuertemente burocratizado dificulta el gerenciamiento de relaciones internas, sigue siendo la estructura de las grandes instituciones tradicionales, como la Iglesia y las Fuerzas Armadas, que si bien mantienen su rigurosidad estructural, cada vez más se están abriendo a las nuevas perspectivas de trabajo que propician la fluidez comunicacional.

COMPRENDIENDO LAS NECESIDADES DEL DIRCOM

La dura estructura de pirámide gigante, con grandes divisiones y comunicación casi nula, tuvo un estadio intermedio en su paso a la estructura más evolucionada, fase que coexiste en la actualidad. Ante la incipiente necesidad de integración, la cantidad de niveles disminuyó y la marcada división entre sectores se disolvió, dando lugar a una comunicación bidireccional. Alentado por las nuevas gerencias de Recursos Humanos, el grupo se transformó en equipo de trabajo, concepto utilizado en múltiples organizaciones contemporáneas.

A comienzos de los años '90, José Luis Piñuel entendería: “El personal es pues un público sensible que tiene necesidad de información. Esta necesidad debe ser atendida, canalizada, controlada; en caso contrario corre el riesgo de rebelarse por otras vías incontrolables (...).”

Las organizaciones comenzaron a comprender la necesidad de comunicación con los empleados, y que una buena gestión de comunicación interna se ve reflejada en un clima laboral agradable, que propicia fructuosas relaciones del público

interno con los clientes, consumidores, proveedores y demás públicos, con indudables beneficios que favorecen la búsqueda de sustentabilidad.

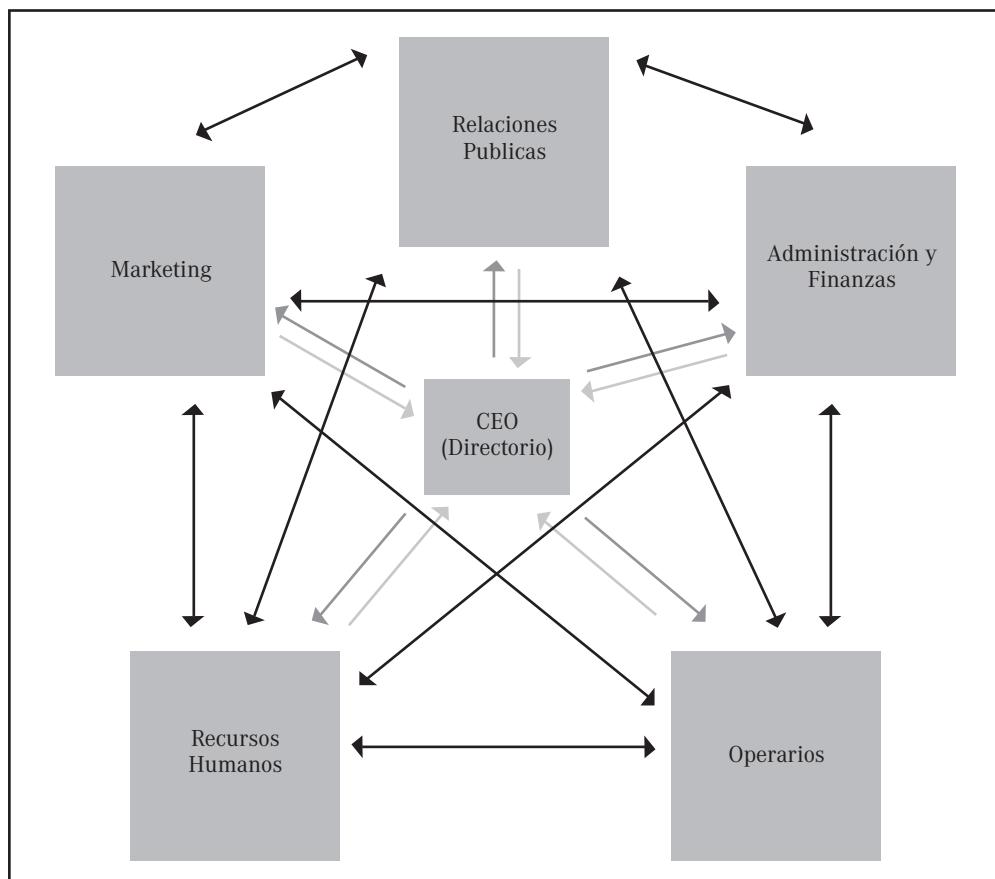
COLABORADOR Y TENDENCIA

Pese a que innumerables firmas utilicen hoy el término, las nuevas tendencias de intracomunicación indican que es necesario reemplazar la idea de “Recursos Humanos” por la noción más reciente de “Relaciones Laborales”. El cambio de acepción acontece con el surgimiento de una perspectiva más evolucionada, que en la gestión de comunicación ya no considera a su público interno un simple “recurso” –como podrían ser los recursos económicos o tecnológicos–, sino que pretende resignificar al empleado como un “colaborador”, copartícipe en todos y cada uno de los emprendimientos

Las organizaciones comenzaron a comprender la necesidad de comunicación con los empleados, y que una buena gestión de comunicación interna se ve reflejada en un clima laboral agradable, que propicia fructuosas relaciones.

que se planifican, esencial en el funcionamiento íntegro de una estructura que es mucho más eficiente y abierta.

El colaborador es la respuesta a todos los objetivos de Comunicación Interna. Búsquese integración, dinamismo, adaptación al cambio, incentivo a la acción o posicionamiento interno, el colaborador constituye, desde el reclutamiento hasta su inserción y posterior separación, el objetivo de máxima a alcanzar en la gestión de Comunicación Interna más evolucionada.



DE CÉLULAS Y COLABORADORES

De la mano de un empleado entendido como colaborador en los objetivos organizacionales, las empresas de vanguardia adoptan una nueva estructura interna, con comunicación multidireccional, rápida y flexible: la estructura celular. Con líderes y concursos, la célula muestra gran posibilidad de acceso y apertura al cambio. Los “Great Place to Work” (“Grandes Lugares para Trabajar”) funcionan como células dinámicas, potenciando el extremo opuesto del trabajo alienado. La libertad de acción y acceso, y el trabajo por objetivos, generan motivación, potencian habilidades, apuestan a la creatividad y resultan en las compañías más exitosas alrededor del globo. Las empresas dedicadas a las tecnologías de la información y la comunicación son las que mejor comprenden el concepto y lo llevan a la práctica; Microsoft, Google e IBM, son fieles muestras de ello.

En la célula todas las partes son indispensables y se mueven constantemente en el flujo organizacional. Ágiles e inquietas, integran al empleado y al CEO, gerentes de área y nivel operativo, en una nueva complejión que antes se consideraba imposible. En la matriz posmoderna, todos colaboran con los objetivos organizacionales. No existen jefes que ordenan, sino líderes que guían. El colaborador se siente parte de las decisiones y aprecia su libertad al punto de maximizar sus esfuerzos por el sólo hecho de pertenecer.

Las empresas de vanguardia adoptan una nueva estructura interna, con comunicación multidireccional, rápida y flexible: la estructura celular. Con líderes y concursos, la célula muestra gran posibilidad de acceso y apertura al cambio.

Aunque para algunas organizaciones la célula aún resulte una estructura insostenible, inadmisible, incluso absurda, o bien, una mera utopía, es la estructura que establece el contexto necesario para el desarrollo de co-

En la matriz posmoderna, todos colaboran con los objetivos organizacionales. No existen jefes que ordenan, sino líderes que guían.

laboradores capaces de potenciar objetivos sin límites. La nueva Comunicación Interna debe interpretarse para suplir las necesidades del hombre posmoderno. En la era de la liquidez de Bauman, el hombre necesita motivación y autonomía. En la actualidad, el éxito o fracaso de la implementación de una buena estrategia de Comunicación Interna dependerá en gran medida de ello. **DIRCOM**

OPINIÓN DE CARLOS CASTRO ZUÑEDA



Carlos Castro Zuñeda
Argentina
Licenciado en
Relaciones Públicas

Uno de los primeros Licenciados en Relaciones Públicas graduados en Argentina, sobre la clave de una buena gestión de Comunicación Interna:

“Puede parecer una verdad de Perogrullo. La clave de una buena comunicación interna, o intracomunicación o endocomunicación, no está en el nombre que le asignen, en la cantidad y calidad de medios de comunicación que se desarrolle, en la claridad del discurso, en el buen estilo periodístico que se utilice; está en la decisión estratégica de la organización de querer tenerla. En la decisión estratégica que la convierta en política sustentable. Fundamentalmente, que la Dirección esté dispuesta a pensarla y ejecutarla desde el destinatario, considerándolo mucho más que un receptor, considerándolo un colaborador que tiene sus propias necesidades, aspiraciones y requerimientos comunicacionales”.

Docencia y Comunicación en Latinoamérica

Redacción DIRCOM

Se publicó el libro “Docencia y Comunicación en Latinoamérica”, del Grupo DIRCOM, que reúne la palabra de diferentes expertos en materia de formación en comunicación.

El libro se transforma en una propuesta multicultural por ser la compilación de textos escritos por distintos autores docentes Latinoamericanos que, a partir de sus propias experiencias, presentan sus tesis sobre la situación actual de la educación comunicacional en nuestro continente. Bajo esta perspectiva Francisco Paco Cardona, compilador del libro, explica que “Latinoamérica es una región con brillos y contrastes en educación, sin embargo aquí encontrará una aportación sobre el rumbo de la comunicación en nuestros países uníendonos como hermanos latinoamericanos dirigidos al crecimiento personal y profesional”.

Con una brillante ilustración del artista Joaquín Valdés, Comunicación y Docencia en Latinoamérica se hizo posible gracias a la gestión y el apoyo de la Universidad Autónoma del Caribe - Barranquilla, Colombia. Su rectora, Silvia Gette Ponce, escribe en uno de los párrafos de su interesante prólogo que “para la Universidad Autónoma del Caribe, que es líder en la formación y, por lo tanto, en docencia de la comunicación y en la comunicación misma en tantos ámbitos del Caribe colombiano, tener a Juan José y Paco como directores de orquesta y a este selecto grupo de autores internacionales - entre los que se encuentran tres de nuestros tantos y destacados docentes y profesionales del área -, es un orgullo y la ratifica que nuestra vocación regional, nuestra identidad, se

fortalece en la medida que entre en diálogo con el mundo, y no de espaldas a él”.

De todas estas miradas nacen, a modo de debate, intercambio y reflexión, cuatro capítulos que conforman la obra: *Competencias Educativas*, en el que se presentan los alcances de la docencia frente a las heterogéneas aristas del ejercicio de la comunicación; *La escuela Latinoamericana de la comunicación*: corrientes e influencias, que muestra la perspectiva desde la que se aborda la capacitación de los alumnos en las casas de estudio Latinoamericanas conformando el lineamiento de formación general en este escenario particular; *El futuro de la comunicación*: perspectivas docentes, los autores expresan los objetivos que desean alcanzar para la buena práctica de los futuros profesionales; *Obstáculos del docente al enseñar*, un intercambio de impresiones que deja entrever las limitaciones con las que se topan los docentes a la hora de transmitir sus conocimientos. La noble profesión del comunicador debe ratificarse hoy en día por la capacitación y la especialización en el campo en el que se desea ejercer. “Los cambios y avances en nuestra profesión nos exigen estar cada vez más preparados, hace mucho tiempo que no basta con tener los instintos básicos para hacer comunicación unidireccional, lineal y sin feedback. Todos formamos parte de la revolución tecnológica, metodológica y conceptual porque no estamos frente al cambio, estamos dentro de él.

Alejandro Espinosa Patrón



Arturo Cuervo



Claudia Lanzani



Emerson David Devia Acevedo



Escanea y descarga el libro en tu celular:



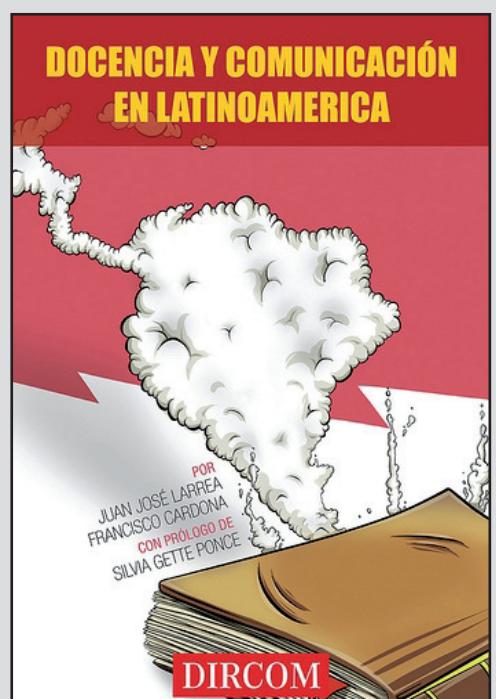
DOCENCIA Y COMUNICACIÓN EN LATINOAMÉRICA

Silvia Gette Ponce - Prólogo
Rectora de la Universidad Autónoma del Caribe - Barranquilla, Colombia.
Juan José Larrea - Editor
Fco. Manuel Cardona González - Compilador
1ra Edición
Editorial: Comunicación Latinoamericana
Diciembre 2011
ISBN 978-987-26051-2-4

“Docencia y Comunicación en Latinoamérica” es la tercera publicación de Grupo DIRCOM que reúne el relato de distintos colegas de la región. El libro ofrece un panorama sobre la situación actual de la educación comunicacional a fin de expandir las experiencias, los métodos y las problemáticas que se presentan actualmente en las casas de estudio del continente. La obra se transforma en material de consulta permanente para docentes, congresistas y alumnos, interesados en aportar nuevas ideas a la hora de planificar y poner en práctica la formación profesional.

“Necesitamos aggiornarnos, recurrir a los conocimientos de nuestros colegas e intercambiar experiencias para regionalizarnos”, expresa Juan José Larrea, editor del libro.

El español Ignacio Martín Granados, uno de los 18 autores, manifestó que “la comunicación es un campo en constante proceso de cambio, máxime en los tiempos en que vivimos, y esta publicación es una magnífica herramienta de formación y debate que nos ayuda a reflexionar sobre los retos y desafíos de la profesión”. En



tanto, Fernando Véliz Montero (Chile), autor del capítulo ‘Todo es aprendizaje’, comentó que el libro “resulta un texto fundamental para reflexionar y repensar cómo estamos los latinoamericanos articulando nuestros propios capitales simbólicos -y sistemas de creencias- con relación a la comunicación”.

Gracias a la colaboración y apoyo personal de Gette Ponce, el libro se presenta en dos versiones, digital y físico. El E-Book ya mismo se puede descargar. El formato físico (que se

Fernando Veliz Montero



Francisco Paco Cardona



Ignacio Martín Granados



María Virginia Bon Pereira



imprime en Colombia) será distribuido en facultades de comunicación y pronto se informará los pasos para poder adquirirlo, siempre y cuando alcancen, ya que no se venderá. Solo podría tener costo el envío postal.

Docencia y Comunicación en Latinoamérica, tiene el propósito de ofrecer a los docentes y al público Iberoamericano un conjunto de capítulos que les permitan formarse en aquellos ámbitos pedagógicos, psicológicos y filosóficos necesarios para el ejercicio de su profesión. "Desarrollé el capítulo de mi autoría como una contribución para ampliar la comprensión acerca de la situación de profesores, docentes y educadores y los factores que inciden en su desempeño como lo son los avances en la Comunicación y nuevas tecnologías, como también las nuevas generaciones de estudiantes", resalta la argentina Claudia Alejandra Lanzani.

Para todas las consultas sobre cómo adquirir un ejemplar en papel, escribir a "Adriana Orozco" Adriana.Orozco@uac.edu.co. Adriana, Directora de Relaciones Institucionales de la Universidad Autónoma del Caribe.

¿Desea un ejemplar para su Facultad?

Si desea un ejemplar para la Biblioteca y/o Decano de su Facultad, debe enviar un mail formal a:

Dra. Silvia Gette Ponce
Rectora
Universidad Autónoma del Caribe (Colombia)
rectoria@uac.edu.co

Nota: Destacamos desde Grupo DIRCOM que la Universidad no tiene ninguna obligación y que seguramente los envíos estarán sujetos a posibilidades operativas y económicas.

Alejandro Espinosa comenta que "el libro responde a nuestras inquietudes como docentes. Es un buen texto porque motiva a muchos profesionales a seguir en su proceso enseñanza-aprendizaje. Me gustaron mucho los temas y la manera práctica como se desarrolló la idea entre universidades. Es un excelente ejemplo a seguir. ¡Felicitades!"

"Era un libro necesario ante el surgimiento de

numerosas nuevas opciones formativas en el ámbito de la comunicación, que ayuda a poner un poco de orden en este ámbito, definiendo las tendencias y dificultades de una línea docente joven, pero con una gran proyección de futuro," expresa Arturo Cuervo desde España.

Según Emerson David Devia Acevedo (Colombia), "recrea claramente la experiencia latinoamericana de la Educomunicación, dejando abierto el debate y una apuesta muy interesante sobre las corrientes y tensiones existentes. El libro evidencia la experiencia en los territorios de las dinámicas de las formas de y para educar." "En un mundo tan versátil, globalizado y plurifacético como el nuestro, es necesario contar con materiales que estén a la altura, en este caso el libro Comunicación y Docencia es un verdadero ejemplo de ello", comenta la autora mexicana, María Virginia Bon Pereira y agrega que, "con representantes de diversos países de América Latina, con temáticas muy variadas y abarcativas de las complejidades de la Comunicación y la Docencia, y con múltiples miradas tornasoladas, este material puede considerarse como un verdadero prisma bajo la luz blanca de importantes profesionales en su área."

Este nuevo libro del Grupo DIRCOM, junto a sus más de 6000 miembros en Latinoamérica, se suma a "Apuntes del DIRCOM" y "Comunicación Política en Latinoamérica". "Ya estamos elaborando y finalizando otro libro sobre Marcas que está siendo compilado por Diego Ontiveros. También está en camino la segunda parte de Comunicación Política coordinado por Augusto Erbin", sostiene Larrea, Director del Grupo DIRCOM Latinoamérica.

Comunicación y Docencia en Latinoamérica es un producto más del Grupo DIRCOM, que cuenta con prólogo de Silvia Gette Ponce, Rectora de la Universidad Autónoma del Caribe - Barranquilla, Colombia -, compilación de Francisco Manuel Cardona González y edición de Juan José Larrea. **DIRCOM**

Estrategias para lograr la competitividad de las empresas basada en las personas

Luz Ángela Ardila Gutiérrez

Colombia

Especialista en Gerencia de Talento Humano. Docente de cátedras de Comunicación Organizacional y Coordinadora de Autoevaluación y Acreditación de programas académicos Sede Principal UNIMINUTO.

Cómo desde las personas puede ser competitiva una organización? “Uno puede comprar el tiempo del empleado, puede comprar su presencia material en un lugar determinado; hasta se le puede comprar cierto número de movimientos musculares por hora. Pero su entusiasmo no se puede comprar, su lealtad no se puede comprar, la devoción de su corazón no se puede comprar. Estas cosas hay que ganárselas.” Fortune: Clarence Francis Francis en la frase que da inicio a esta reflexión toca elementos claves presentes en el proceso por el que han pasado las organizaciones en los últimos años. Los cambios dados a partir de la introducción de las nuevas tecnologías en la vida del ser humano han trascendido a las esferas laborales, antes de ellas los hombres comercializaban sus productos ahora venden su trabajo cuya esencia es el tiempo. Hoy son otros valores los que garantizan el éxito y la sostenibilidad de las organizaciones superando al capital y la tecnología, la manera de gestionarlos y potencializarlos ha captado la atención de empresarios y teóricos. Dichos valores tienen mucho que ver con el entusiasmo, la lealtad, la devoción expresadas por Francis, éstos son intangibles íntimamente ligados al ser humano, lo mismo que el conocimiento, las ideas y las relaciones que constituyen las nuevas monedas de la economía como es concebido por Jonathan Low y Pam Cohen en su libro La Ventaja Invisible, en el que desarrollan su teoría sobre cómo impulsan los intangibles el rendimiento empresarial.

NO HAY CONOCIMIENTO SIN PERSONAS

Afirmar que las ideas, las relaciones y el conocimiento son las nuevas monedas de las organizaciones significa reconocer que las personas

tienen un rol estratégico en el logro de los objetivos organizacionales, pues sólo ellas adquieren, preservan y transmiten, a través de ejercicios comunicativos y lenguajes, saberes recogidos en experiencias vividas y, más aun, logran evocarlos y articularlos según las necesidades de nuevas circunstancias.

En este sentido las personas deben ser estimadas como fuentes de nuevos valores y de informaciones que cobran importancia al incorporarlas a través de procesos comunicativos; son ellas con sus conocimientos y talentos las que generan y aplican estos recursos, pero en modo alguno pueden ser consideradas como recurso como lo hacen las antiguas teorías, sino como una fuente creadora de ellos, así se representa en el libro Dirección Estratégica de los Recursos Humanos, teoría y Práctica. Estos recursos, tal como han sido descritos, han existido desde los inicios de la misma historia en las empresas sin embargo hasta ahora la coyuntura mundial ha llevado a considerarlos como posibilidad de diferenciación y ventaja competitiva en el entorno organizacional.

Los cambios dados a partir de la introducción de las nuevas tecnologías en la vida del ser humano han trascendido a las esferas laborales, antes de ellas los hombres comercializaban sus productos ahora venden su trabajo cuya esencia es el tiempo.

EL CONOCIMIENTO COMO RECURSO

La teoría de la Gerencia Estratégica postulada por Michael Porter desarrolla el concepto de ventaja competitiva de la organización como una característica diferencial respecto a sus competidores para alcanzar rendimientos superiores. Para que los recursos de una compañía puedan proporcionar ventaja competitiva sostenida, se requiere que cumplan con cuatro criterios: deben agregar valor positivo a la compañía, deben ser únicos, raros o desconocidos entre competidores potenciales y actuales, ser imperfectamente imitables y no pueden ser sustituidos con otros recursos por la competencia. Según Jae Barney estas son condiciones para el éxito de

Lecturas

La gestión del disenso. La comunicación gubernamental en problemas



las organizaciones y son las personas quienes potencialmente cuentan con dichas características, especialmente aquella de “inimitables” pues las experiencias y en definitiva el conocimiento de cada ser humano es único e irrepetible.

Así las personas empiezan a tener un nuevo rol en la economía del conocimiento, pasan a configurarse como capitales humanos. Al respecto Fiz-enz hace una diferenciación entre el capital intelectual y el capital humano, afirmando que el capital intelectual puede describirse como el activo intangible que queda allí cuando los empleados se van, mientras que el capital humano es el activo intelectual que se va a casa cada noche con los empleados, por ello resulta fundamental la comprensión de un ser humano social, comunicante e integral.

Es un avance que el tema de cómo gestionar estos recursos aportados por los empleados esté en las agendas de los empresarios, sin embargo

paradójicamente, los recursos intangibles, cada vez más críticos para las organizaciones, no aparecen valorados en sus documentos contables como una inversión o un ingreso sino como un gasto o egreso. Al tratarse de recursos heterogéneos,

Afirmar que las ideas, las relaciones y el conocimiento son las nuevas monedas de las organizaciones significa reconocer que las personas tienen un rol estratégico en el logro de los objetivos organizacionales.

difíciles de ser medidos, de importancia específica y además nuevos en el panorama empresarial, las organizaciones no se habían planteado hasta el momento ni su identificación, ni su medición. En el tema de la identificación ha habido avances, seguramente la historia nos llevará a una nueva

Autores: Luciano Elizalde - Damián Fernández Pedemonte - Mario Riorda
Edita: La Crujía, Buenos Aires, Argentina - 2011
351 páginas. ISBN: 978-987-601-153-2

El libro lleva lejos la perspectiva gubernamental de la comunicación política, área a veces reducida al marketing electoral; completando el aporte que dejó la obra anterior, *La construcción del consenso*. Con invitados internacionales provenientes de la academia y la consultoría, son nueve los autores ocupados en caracterizar el campo de la comunicación de gobierno en contextos de disenso. Y lo hacen desde un enfoque que combina un marco teórico amplio con estudios de casos y exemplificación. Todo profesional vinculado con los asuntos públicos y, en particular, con la comunicación política encontrará en *La gestión del disenso* conceptos y herramientas inéditas en América Latina.

etapa, quizás ya la estamos viviendo; la de cómo medirlo y evidenciar cómo suman estos recursos que poseen las personas en los estados financieros de las organizaciones.

PRÁCTICAS DE TALENTO HUMANO PARA GESTIONAR Y GENERAR VENTAJA COMPETITIVA

La actual gerencia del Talento Humano como puente intercomunicador entre la organización y las personas, está llamada a articular sus acciones con la estrategia organizacional con el fin de generar y añadir valor a partir de las personas, esto implica claramente el desarrollo de una estrategia de comunicación interna y la necesidad de conocer la multitud de procesos y necesidades propias del negocio, poniendo en evidencia y reconociendo a partir de las prácticas realizadas cómo la gestión con las personas impacta positivamente los objetivos organizacionales.

La actual gerencia del Talento Humano como puente intercomunicador entre la organización y las personas está llamada a articular sus acciones con la estrategia organizacional con el fin de generar y añadir valor a partir de las personas.

Tradicionalmente las áreas de recursos humanos se encargaban de prácticas importantes para la organización pero primordialmente operativas entre, ellas estaban y aún hoy permanecen, la provisión de personal, formación, evaluación y motivación, ahora se suman a estas prácticas otras de tipo estratégico que en definitiva apuntan a lograr que las empresas sean competitivas a partir de las personas, algunas de ellas son: el liderazgo, las relaciones laborales, prácticas que giran en torno a la transformación de la organización y en resumen prácticas que conlleven a la gestión de la cultura organizacional según estudios y planteamientos del especialista Gregorio Calderón.

Sobre lo que podrían llamarse prácticas innovadoras Pfeffer destacó que deben cumplir con algunos principios: crear confianza, estimular el cambio, medir los elementos adecuados y coordinar sistemas de incentivos con nuevas prácticas, igualmente ratifica la idea de que la consecución del éxito

competitivo a través del personal exige, sobre todo, modificar la manera de pensar con respecto a los empleados y a la relación laboral, lo que significa que el éxito se logra trabajando con personas, no sustituéndolas ni limitando el alcance de sus actividades.

Se encuentran algunas fuentes que refieren casos que demuestran esta búsqueda de las empresas modernas, tal es el caso de Terpel cuyo presidente Amaury de la Espriella en el año 2007 en entrevista a la revista Signo y Pensamiento manifestó que para llevar a cabo un proceso de planeación estratégica, se deben considerar acciones fundamentales como definir unos planes de acción concretos con muy buenos objetivos estratégicos; y enfatiza en que no es posible el desarrollo de un plan estratégico sin que la gente participe y esté enterada de lo que busca la organización.

En coherencia con su pensamiento Terpel desarrolla una práctica denominada “Hablemos con el presidente” en dicho ejercicio el presidente visita diferentes sedes en las que se reúne con los empleados y se permiten conversaciones en las que hay participación tanto para preguntar como proponer.

Otra empresa que por su naturaleza ha debido adoptar acciones innovadoras es Google, sus empleados manifiestan que hay toda una cultura tejida alrededor de trabajar allí y de la forma en cómo se relaciona la empresa con los “googlers”. La infraestructura y planta de esta empresa ha sido planeada estratégicamente de tal forma que los empleados que son considerados como el corazón y la columna vertebral de la compañía, estén contentos e incluso bien alimentados, pues entienden que de la creatividad de ellos y su trabajo depende la organización.

Los anteriores son sólo dos casos de empresas consideradas como exitosas que han demostrado que han sabido ganarse el entusiasmo, la lealtad, y la devoción del corazón de sus empleados mediante prácticas que han generado culturas novedosas y sostenibles, logrando a través de ellos ser competitivas. [DIRCOM](#)

Referencias:

- Albizu, E., et. all (2001) Dir. Estratégica de los RH, teoría y práctica. Edit. Pirámide.
- Calderon, H. G. Observatorio de Prácticas innovadoras de gestión humana en la empresa colombiana. Ponencia sobre investigación del mismo nombre. 8° congreso Nac. y 4° Inter. de la Red de Investigación y Docencia sobre innovación tecnológica
- Fiz-enz J. (2003). El ROI -Rendimiento de la inversión del capital Humano. Cómo medir el valor económico del personal.
- Himmelstern, F. Fuentes, S., (2007) Terpel una organización comunicante. “¿Llevar a cabo un proceso de planeación sin divulgación? No, no es viable. Rev. Signo y Pensamiento No 51
- LOW J.; COHEN KALAFUT P.(2004a) La Ventaja Invisible. Cómo impulsan los intangibles el rendimiento empresarial. Barcelona-España
- Pfeffer, J. (2006) Cómo generar ventaja competitiva sostenible a través de la dir. eficaz de personal. Art. adaptado de la obra Competitive Advantage through People. (Ventaja Competitiva a través del personal)
- Pfeffer, J. (1998). La ecuación humana: La dir. de RH clave para la excelencia empresarial. Barcelona, Gestión 2000 y Edipe
- Villafaña, J. (1999) La gestión profesional de la imagen corporativa. Ed. Pirámide. Madrid 1999



PODCAST

DIRCOM

Columnistas de primer nivel de Latinoamérica tratan temas relacionados a la comunicación, relaciones públicas, marketing, publicidad, entre otros.



Puedes escanear el código con tu Smartphone y escuchar la nota automáticamente.

www.grupodirc.com.com/podcast-dircom.html

Estar bien

Martín González Frígoli

Argentina

Director Ejecutivo de AB Comunicaciones. Docente en grado y posgrado de la Universidad Nacional de La Plata. Director de Informática y Multimedia de la Facultad de Periodismo y Comunicación Social (UNLP).

La Comunicación Interna es una herramienta de transformación de la realidad que crea sentido en los públicos. Es el elemento que da vida a la organización. La CI tiene que fluir como un líquido e inundar cada área de la empresa.

La relación de la organización con su público interno es determinante para el éxito de la misma. Si la estrategia de CI es débil es muy probable que la empresa no alcance sus objetivos. Y es que, en definitiva, son las personas quienes hacen a las organizaciones, y mantenerlas informadas y motivadas es central para el éxito del negocio.

Desde hace 12 años, trabajamos en la gestión estratégica de la comunicación interna, y estamos convencidos del papel fundamental que juega en la productividad de los negocios. Nuestros aportes han contribuido a la gestión de organizaciones de diferentes rubros como el alimenticio, las telecomunicaciones, y la minería a nivel local y regional, entre otros. Y aún seguimos encontrando nuevos desafíos en nuestra labor diaria, como el que nos propuso MSD Latinoamérica.

Este laboratorio, de origen estadounidense, tiene operaciones en varios países de América Latina, como Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Venezuela, Centroamérica, México y Perú.

La misión que nos encomendó fue elaborar e implementar una campaña que contribuyera a internalizar el nuevo discurso institucional en todos los colaboradores de Latinoamérica.

LA GÉNESIS DEL PROYECTO

El equipo de AB dio origen a la campaña en MSD Argentina durante 2010, luego de que MSD atravesara un proceso de fusión con dos laboratorios de envergadura internacional:

Schering-Plough y Organon.

Así, el proceso de fusión comenzaba con un claro objetivo: posicionar el discurso institucional de la nueva MSD para dar cuenta del “quiénes somos” y “qué hacemos de la compañía”. Nuestro punto de partida fue trabajar desde el slogan de la organización: “Estar Bien”.

LA ESTRATEGIA LOCAL

A través de historias de gente común, transmitimos a los colaboradores el impacto que tiene su trabajo en el bienestar de los pacientes. De esta manera la misión de “mejorar la calidad de vida de las personas”, comenzaba a calar en la significación que cada uno de los empleados daba a su labor diaria. La estrategia narrativa presentaba a un personaje que gracias a los productos de MSD podía vivir plenamente su vida.

Fue así que el público interno empezó a comprender la importancia que tienen los pequeños momentos de la vida para los pacientes a los que llegan gracias a su trabajo.

Finalmente, para el último objetivo mostramos cómo el concepto “Estar bien” también significa asumir el liderazgo y el compromiso de mejorar la calidad de vida de las personas de las comunidades en las que opera la organización.

La repercusión obtenida llevó a que presentásemos la campaña en un concurso interno de la compañía hacia fines de 2010, del que participaron 163 filiales de todo el mundo. La campaña “Estar Bien” ganó el primer premio a la Mejor Campaña de Comunicación Interna Global, y MSD América Latina nos eligió para replicarla y superarla en toda la Región.

EL GRAN DESAFÍO

Con este nuevo desafío en nuestras manos, retomamos la estrategia general y reinventamos la estrategia discursiva de la campaña para adaptarla al nuevo escenario.

Una campaña regional significaba emplear un lenguaje común a todos los países destinatarios,

alinear las gráficas para que representen a las personas de las diferentes culturas y adaptar la información de la campaña de acuerdo a cada país. Definitivamente, el proyecto era más ambicioso. Además, el contexto de fusión por el que estaba atravesando MSD nos desafiaba a ir un paso más allá. Sentíamos la necesidad de contar internamente cómo la compañía hacia posible el “Estar Bien” de los millones de habitantes a los que llega con sus productos.

MSD necesitaba consolidar su cultura, su liderazgo y el conocimiento del negocio. La decisión estratégica que tomamos fue continuar presentando las historias pero ancladas a las áreas terapéuticas de la compañía, sus productos, y sus líneas de investigación.

La Comunicación Interna significa estar cerca de la gente y trabajar para que todos comprendan el aporte que hacen al negocio y a su éxito.

LA ESTRATEGIA EN LA REGIÓN

Nuestra gestión se basó en tres pilares estratégicos: el conocimiento de las áreas terapéuticas de MSD, es decir, el alcance del negocio, la internalización de los comportamientos de liderazgo en las actividades de cada día y el compromiso de MSD con la comunidad.

Para diseñar la campaña nos propusimos tres objetivos bien definidos:

- Aumentar el sentimiento de orgullo y pertenencia, y mostrar los productos que el laboratorio desarrolla.
- Poner en acción los comportamientos de liderazgo.
- Demostrar cómo MSD lleva el “Estar Bien” a las diferentes comunidades en las que opera.

El primero de ellos lo alcanzamos a través de las historias de personas comunes realizando una actividad sencilla pero con una fuerte carga emotiva para ellas: un abuelo paseando con su nieto por el campo, una mujer recibiendo la noticia de su embarazo, un niño jugando al fútbol pese a tener asma.

Cada pieza de la campaña fue cuidadosamente realizada. Brindaba datos estadísticos de la enfermedad correspondiente a la línea terapéutica que abordaba, los medicamentos que MSD ha

desarrollado para combatirlo y los estudios clínicos que realiza para crear nuevos tratamientos. En definitiva, todo lo que la compañía y sus colaboradores hacen para “Estar Bien” El segundo objetivo, apuntó a contar cómo los empleados trabajan, es decir, bajo qué valores y principios lo hacen para lograr la misión del negocio. La estrategia discursiva fue emplear fotos reales de los colaboradores de MSD en donde se los veía desarrollando su trabajo diario, acompañado de un texto que describía la manera en que un comportamiento de liderazgo hacía la diferencia para sus colegas, los pacientes y el negocio. Finalmente, para el último objetivo mostramos cómo el concepto “Estar bien” también significa asumir el liderazgo y el compromiso de mejorar la calidad de vida de las personas de las comunidades en las que opera la organización. En cada pieza de la campaña contamos las diferentes acciones de Responsabilidad Social Empresaria que realiza la empresa con imágenes y datos reales.

LO QUE LA CAMPAÑA NOS DEJÓ

Finalizada la campaña realizamos una encuesta para conocer qué impacto habíamos tenido en el público interno. Los resultados fueron más que satisfactorios.

Los tres objetivos habían sido cumplidos. La campaña generó orgullo, satisfacción y sentido de pertenencia. Más del 80% de los consultados afirma haber adquirido mayor conocimiento sobre la empresa, sus productos y su cultura. A su vez, el 96% declara que los ayudó a recordar cuán importante es su trabajo.

Según el estudio, el gran acierto fue haber construido mensajes sencillos, claros y de relevancia para el público objetivo a través de historias y situaciones cotidianas de una persona cualquiera. La Comunicación Interna es estrategia, es dar a conocer y acompañar el objetivo del negocio, es fomentar liderazgos y el diálogo fluido entre las bases y la cúspide de la organización. En definitiva, significa estar cerca de la gente y trabajar para que todos comprendan el aporte que hacen al negocio y a su éxito. **DIRCOM**

Comunicación Interna para la Gestión de Calidad

Ariel Jiménez Gil

Colombia

Auditor interno de calidad con estudios de gestión de la calidad y normas ISO 9001 (SENA - Colombia). Con experiencia en comunicación interna, gestión de calidad, relaciones públicas y periodismo en empresas del sector privado en Colombia. Coordinador de cuentas en la firma auditora de calidad de servicio T&A Consultores (Argentina).

Una de las funciones menos comentadas en los salones de clase de comunicación, tal vez sea una de las actividades que ha tomado más relevancia dentro de las organizaciones que adoptan algún sistema de gestión de la calidad (SGC) o certificación en una de sus unidades más importantes, visibles o competitivas. Si bien el abordaje de la calidad no es nuevo y la gestión de la comunicación interna tampoco, el manejo profesional y estratégico de esta ciencia social no es ampliamente aplicado y reconocido en el medio institucional. Para poder gestionar la calidad, debe haber un adecuado manejo de un elemento estratégico y que hace parte del espíritu de un sistema de este tipo: la cultura.

Según un estudio realizado por la Asociación Argentina de Comunicación Interna; los rumores afectan contundentemente el clima de trabajo (76%), generan pérdida de confianza (68%), dañan la reputación y la imagen interna de la empresa o los líderes (49%).

RECONOCIMIENTO DEL PAPEL DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LOS SGC

En la evolución de los SGC se ha reconocido la necesidad de adoptar modelos y sistemas de comunicación interna que garanticen al menos los flujos de información dentro y entre los procesos. Además, han contemplado sistemas de documentación que son flujos controlados de información clave para la realización de las tareas y garantizar dinámicas que viabilicen la mejora continua.

En la norma internacional ISO 9001:2008, el numeral 5.5.3. está dedicado a la comunicación interna: “La alta dirección debe asegurarse de

que se establecen los procesos de comunicación apropiados dentro de la organización y de que la comunicación se efectúa considerando la eficiencia del sistema de gestión de calidad.” Es un requisito conciso, muy claro y hace parte de las responsabilidades de la dirección.

Por su parte, la norma ISO 14001 (Gestión ambiental), en el numeral 4.4.3 aborda directamente el tema: “En relación con sus aspectos ambientales y su sistema de gestión ambiental, la organización debe establecer, implementar y mantener uno o varios procedimientos para la comunicación interna entre los diversos niveles y funciones de la organización....”

En otro tipo de procesos de calidad, la comunicación también es muy importante: BPM (Buenas prácticas de manufactura), HACCP (Análisis de peligros y puntos de control críticos, por sus siglas en inglés –sector alimentos–), IAP (Programa de acreditación internacional en salud, por sus siglas en inglés –de la ISQua–), acreditación de AABB (Asociación Americana de Bancos de Sangre) y OHSAS 18001 (Sistema de gestión y de salud y seguridad laboral), entre otros.

“En la implementación y mantenimiento de los sistemas de gestión, la clave del éxito se ha fundamentado en dos grandes pilares: el compromiso y participación de la alta dirección y la definición y ejecución de una acertada estrategia de comunicación”. Liliana Martínez, ingeniera industrial, máster en administración de empresas de la Universidad del Valle y jefe de Desarrollo Organización de Comfenalco Valle (Col).

NECESIDADES COMUNICATIVAS DE UN SGC

“El cambio cualitativo de considerar la calidad como un valor humano en lugar de contemplarla como una técnica, trae consigo el que nos planteemos cómo abordar la creación de una cultura de calidad en una empresa” (Cela. 1996:23). La implementación del SGC se afecta directamente de la cultura de la empresa y sólo saldrá avante y se sostendrá en el tiempo, si realmente los colaboradores sienten y entienden lo que es la calidad.

En un inicio tipifique la cultura de su organización. Reconozca si es orientada hacia el individuo o al

colectivo, al liderazgo o al control, a los procesos o a las personas, al cambio o al statu quo, a los costos o a las ventas y al producto o al cliente (Capriotti. 2005:152). Dependiendo del objetivo de nuestro SGC, será necesario orientar la cultura a zonas que faciliten su implementación.

Para ello, reconozca las etapas más importantes por donde avanza el SGC o una certificación.

Normalmente los expertos en comunicación llegan cuando el cronograma va muy avanzado y es difícil comprender la complejidad del tema, recuperar instancias relevantes para formular estrategias y encontrar valores y significados sobresalientes para la empresa. Participe desde el principio del proyecto. Genere sinergias para focalizar las acciones comunicativas que provienen de áreas no especializadas en el tema: capacitaciones técnicas, charlas, incorporación de personal, nuevas responsabilidades, resultados de reingeniería, entre otros.

“La comunicación interna tiene un papel protagónico en el proceso de gestión de la calidad, ya que implica un cambio cultural importante porque la organización debe aprender a adaptarse permanentemente a las exigencias del entorno y a las necesidades de sus clientes.” Mónica Soteras, doctora en sociología del trabajo de la Universidad Argentina de la Empresa, docente y consultora en relaciones públicas.

ESTABLECIMIENTO SIMBÓLICO DE LA CALIDAD

La carga simbólica que genera un proceso de cambio es significativa. Los factores que los generan son múltiples: nueva estructura, aumento de algunas tareas, replanteamiento de funciones, incertidumbre, desconfianza, inseguridad. Normalmente el rumor y la informalidad de la información fertilizan nuevas formas de interacción, comunicación y símbolos en la organización.

Según un estudio “Impacto de la comunicación informal y los rumores en las empresas argentinas” (2011) realizado por la Asociación Argentina de Comunicación Interna, los rumores afectan contundentemente el clima de trabajo (76%), generan pérdida de confianza (68%), dañan la reputación y la imagen interna de la empresa o los

líderes (49%), provocan malas relaciones personales y profesionales entre personas y los grupos (43%) y disminuyen la productividad de los colaboradores (24%). Estos rumores surgen, según el documento, por falta de información (61%) y porque la empresa no comunica o comunica muy poco (52%), entre otras razones menos impactantes como la falta de claridad o mala intención.

Este tema se debe tener en cuenta a la hora de iniciar la planeación del SGC, como parte de la especialidad de la comunicación. “En las organizaciones, los símbolos son como libros que transmiten ciertos mensajes a los empleados, incluidos los símbolos que no han sido diseñados por la dirección y los símbolos negativos (...) Es mejor pensar al respecto y planificar el sistema de mensajes simbólicos de la organización que dejarlo a la suerte esperando que se produzca lo mejor” (Zeithaml - Parasuraman - Berry. 1993:141).

Coseche todo el potencial significante que tienen diversos elementos de su compañía y materialícelos. Proponga una identidad gráfica y diseñe productos comunicativos que refuerzen la imagen de calidad: haga branding.

Para Joan Costa, las acciones directas o indirectas en las que se producen los encuentros entre empresa y públicos, conforman un campo semántico que también involucra el ambiente, los antecedentes, las creencias, las experiencias y que se convierte en un conjunto significativo. Sin vacilación, la empresa debe participar de este campo de conocimiento e influenciarlo para que haya un acercamiento a la cultura de calidad. Asimismo, “se añade la idea de Acción como generadora de realidad y, por lo tanto, de imagen; la Acción generalizada en los actos, que a menudo es interacción, y en los mensajes, que es mayoritariamente teleacción” (Costa. 2003:273). Estos conceptos se materializan en dos niveles generales de elementos comunicantes que alimentan la cultura: “Cuando un público se forma la imagen de una organización, la información necesaria para la formación de dicha imagen se obtiene de diferentes fuentes. Los <<medios masivos de comunicación>> y <<las relaciones

ORIENTACIÓN: FORMACIÓN, INFORMACIÓN, PARTICIPACIÓN, RECONOCIMIENTO Y MOTIVACIÓN (ELIJA UNA)

Objetivo:

#	Meta	Técnica	Responsable	Fecha	¿Acción o Mensaje?	Indicador
1.	a.					
2.	b.					

Recursos:

Presupuestos:

interpersonales>> proveerán al individuo de información socialmente mediada, mientras que <<la experiencia personal>> con las organizaciones le aportará al sujeto la información directamente experimentada” (Capriotti. 2005:97). Coseche todo el potencial significante que tienen diversos elementos de su compañía y materialícelos. Proponga una identidad gráfica y diseñe productos comunicativos que refuerzen la imagen de calidad: haga branding. Si su empresa es de salud, un personaje asociado a la enfermería le funcionará y si sus colaboradores bautizan y participan de la construcción del boletín de la calidad, sentirán el medio como propio y ganará la atención de su público.

Diseñe las metas, para cumplirlas redacte unas tácticas sencillas y comprensibles y elija un responsable que las ejecutará. Comprometa una fecha de realización, identifique si es acción o mensaje (Costa) y formule un indicador.

FORMULACIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN PARA LA CALIDAD

La planeación de la comunicación en un SGC debe responder a objetivos claros y que permita verificar la pertinencia de las tácticas diseñadas. Para empezar, es importante alinear el objetivo de la estrategia a los objetivos y la política de calidad de la compañía.

Tenga en cuenta elementos fundamentales para el SGC: “La calidad es, siempre, el resultado de una actitud positiva ante el trabajo (...)

Lograr esa actitud en todos los componentes de una empresa es una tarea difícil pero no imposible. Existen armas para lograrlo, tales como: formación, información, participación, reconocimiento y motivación” (Cela. 1996:85). Para ello identifique estos elementos en una ficha

dentro de su planeación: *Ver cuadro* Diseñe las metas, para cumplirlas redacte unas tácticas sencillas y comprensibles y elija un responsable que las ejecutará. Comprometa una fecha de realización, identifique si es acción o mensaje (Costa) y formule un indicador. Incluya también los recursos físicos, humanos y técnicos que va a demandar y un presupuesto asignado a cada meta. Para cada orientación elabore una ficha. Durante el procedimiento de la planeación de comunicaciones no olvide que debe estar presente uno de los valores más importantes de las relaciones públicas. “Las relaciones públicas se traducen en un esfuerzo permanente en el ámbito del comportamiento y la información, con vistas a establecer y mantener unas relaciones de confianza entre la empresa y sus diferentes públicos, directa o indirectamente relacionados con alguna de las funciones de la empresa” (Philippe.1998:34). Tenga en cuenta las 7 C de las relaciones públicas: credibilidad, contexto, contenido, claridad, continuidad y consistencia, canales de comunicación y capacidad de auditorio. “La empresa debe lograr compromiso y motivación por parte del empleado. Éste debe estar convencido de que está haciendo un aporte a la comunidad, de que lo que elabora es beneficioso y que trasciende a su propia tarea diaria.” Belén Amadeo, doctora en comunicación pública de la Universidad de Navarra (Esp), docente y consultora.

MEDIOS Y LÍDERES DE OPINIÓN

Producza unos medios de comunicación adecuados donde pueda transmitir los mensajes que ayudarán a construir el discurso del SGC, con una construcción simbólica coherente y que



La empresa que ofrece una solución para la basura
¿Qué pueden hacer las organizaciones para ser socialmente responsables con el medio ambiente? Los programas de TerraCycle.

Responsabilidad Social Corporativa 2.0
Puntos a tener en cuenta para realizar una eficiente estrategia de comunicación basada en la Responsabilidad Social Corporativa.

Momento de cambios paradigmáticos en la RSE y en la Comunicación
Un análisis acerca de la situación de la RSE en Latinoamérica y el papel que juega la comunicación en el modelo GROS.

Una nueva manera de pensar...
¡y de actuar!
Una empresa pensó en una estrategia de comunicación interna para afianzar su compromiso organizacional con el planeta, el negocio y la comunidad.



Revista DIRCOM N°92, pasión por la gestión y la comunicación



Nº92
todos los
títulos en

Suscríbete en
www.revistadircom.com

apalancará la cultura de calidad. Verifique si es necesario establecer unos medios especializados o reestructurar alguno actual. Fortalezcalos, nútralos e inclúyelos en su proceso de comunicación, diseñe unos procedimientos claros y también practique la cultura de calidad en ellos: enfocado a sus clientes (Público interno), con liderazgo informativo, participación, enfocados a procesos, con un sistema de gestión, mejora continua y toma de decisiones basados en hechos (Relacionado con los principios de calidad ISO 9001).

Al tiempo, involucre a los líderes naturales y jerárquicos de su empresa. Identifique las personas que son referentes, a los jefes o gerentes que más influyen en los colaboradores y personal motivado con el tema que pueda generar una opinión pública favorable. Aproveche grupos ya establecidos y acuda y haga parte del equipo de auditores de calidad. “Los líderes de opinión son aquellas personas cuyas acciones y opiniones pueden ejercer influencia en algunos individuos en un área determinada, una influencia mayor de la que pueden realizar otros sujetos considerados como no líderes” (Capriotti. 2005:103).

SEGUIMIENTO DE SU ESTRATEGIA Y MEJORA CONTINUA

Cada vez le damos más importancia a la medición. Dejando de ser un área, para gestionarse como un proceso de comunicación, garantizará que tendrá la dinámica necesaria para impulsarse con un modelo donde los indicadores y la mejora continua harán parte de sus tareas diarias.

Involucre a los líderes naturales y jerárquicos de su empresa. Identifique las personas que son referentes, a los jefes o gerentes que más influyen en los colaboradores y personal motivado con el tema que pueda generar una opinión pública favorable.

Los indicadores financieros y cuantitativos le darán una señal clara de la evolución y algunos aspectos de su proceso. Pero no asuma que estos son más importantes, no olvide que la comunicación es

una ciencia social y puede ser medida: sondee la opinión de los colaboradores y analice la percepción de la compañía. Salga de su oficina y dialogue con los vendedores, los operarios, los gerentes, la dirección y sienta el clima que vive la organización.

Podemos decir que para lograr la calidad en una organización, hay que intervenir la cultura corporativa y es clave la participación de la comunicación interna para cumplir los objetivos de un SGC.

ACEPTE EL RETO E INVOLÚCRESE EN LA CALIDAD

Analizando estos aspectos y dejando de lado otros más específicos en la práctica, podemos decir que para lograr la calidad en una organización, hay que intervenir la cultura corporativa y es clave la participación de la comunicación interna para cumplir los objetivos de un SGC.

No debe asumirse que comunicación es sólo apoyar al equipo que lidera este programa. Por el contrario, involucre todo el esfuerzo, conocimiento y potencial comunicativo en un plan. Si es necesario, capacite su equipo en SGC y participe del comité de calidad. Desde un inicio es necesario que elabore una estrategia para todas las etapas: desde el planteamiento del sistema hasta el sostenimiento de una cultura de calidad.

LA RESPONSABILIDAD DE LAS ESCUELAS DE COMUNICACIÓN EN LA CALIDAD

Con este panorama, es importante que las facultades de comunicación, relaciones públicas, posgrados e instancias de capacitación superior, incluyan en sus pensum el tema de la gestión de calidad en las organizaciones. Una cátedra sobre este tema, debe incluir el estudio de diferentes tipos de SGC, certificaciones y procesos de calidad en ámbitos nacionales e internacionales. También debe tratar temas como cultura corporativa, gestión del cambio, reingeniería y complementarse de áreas de medios, comunicación organizacional y dinámicas de grupos sociales. **DIRCOM**

Bibliografía:

- Asoc. Arg. de Cl. (2011). Impacto de la comunicación informal y los rumores en las empresas argentinas. Buenos Aires: AACI. Disponible en la web: <http://www.aadeci.com.ar/material-descarga/textos>. Barqueró, J.; Barqueró, C. (2006). RRPP estratégicas. Cómo persuadir a su entorno para obtener credibilidad y confianza. Barcelona: Ed. Gestión 2000. Boiry, P. (1998). RRPP o la estrategia de la confianza. Barcelona: Ed. Gestión 2000. Capriotti, P. (2005). Planificación estratégica de la imagen corporativa. Barcelona: Ariel Comunicación. Cela, J. (1996). Qué es. Cómo hacerla. Barcelona: Ediciones Gestión 2000. Costa, J. (2003). La Imagen Pública: Una Ingeniería Social. Medellín: AICE. International Organization for Standardization. (2008). Norma internacional ISO 9001:2008. Ginebra: ISO. International Organization for Standardization. (2004). Norma internacional ISO 14001:2004. Ginebra: ISO. Zeithaml, A.; Parasuraman, A.; Berry, L. (1993). Calidad total de la gestión de servicios. Madrid: Ed. Diaz de Santos

Nuevas estrategias de Comunicación Interna: Las TIC y la Web 2.0

Ilia E. López Jiménez

Puerto Rico

Universidad de Puerto Rico. Facultad de Administración de Empresas. Departamento de Comunicación Empresarial

La comunicación corporativa es un instrumento de gestión por medio del cual toda forma de comunicación interna y externa conscientemente utilizada, está armonizada tan efectiva y eficazmente como sea posible, para crear una base favorable para las relaciones con los públicos de los que la empresa depende (van Riel, 1997:26) . La comunicación corporativa interna es aquella dirigida al cliente interno y nace como respuesta a las necesidades de las compañías de motivar al equipo humano y de retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido. (Muñiz, González). Partiendo desde el ámbito corporativo, la comunicación interna tiene como objetivo principal la difusión y la gestión de los mensajes dentro de una empresa. La buena gestión de la comunicación interna debe alcanzar un objetivo básico: cubrir las necesidades de comunicación que presentan los individuos o grupos que conforman la organización. (Puyal, 2001).

La buena gestión de la comunicación interna debe alcanzar un objetivo básico: cubrir las necesidades de comunicación que presentan los individuos o grupos que conforman la organización.

Teniendo en cuenta el objetivo principal, podríamos afirmar que la comunicación interna permite:

- Construir una identidad corporativa.
- Divulgar los logros conseguidos por la empresa.
- Informar a los diferentes públicos internos.
- Generar, transformar estructuras existentes.
- Profundizar en el conocimiento de una empresa.

- Promover la comunicación en todos los niveles.
- Recibir retroalimentación sobre las diferentes acciones.

Cada tipo de comunicación requiere de unas herramientas diferentes de comunicación. Por ejemplo, entre las herramientas de comunicación descendente:

- Comunicaciones escritas: cartas circulares, e-mail, memorandos.
- Periódico interno, boletín informativo (newsletter).
- Sistemas de reconocimientos de logros.
- Tablones de anuncios.

Entre las herramientas de comunicación ascendente:

- Entrevistas individuales y grupales, grupos focales.
- Jornada de puertas abiertas.
- Reuniones de trabajo.
- Sistemas de sugerencias: buzón de sugerencias.

Esther Puyal en la publicación “La comunicación interna y externa en la empresa”, presenta la estrategia como un instrumento de cambio: “La comunicación es, además, un instrumento de cambio. El pensamiento estratégico lleva implícito un mensaje de cambio: la necesidad de adaptación al entorno cambiante en el que vive la organización. En este contexto, la comunicación interna permite la introducción, difusión, aceptación e interiorización de los nuevos valores y pautas de gestión que acompañan el desarrollo organizacional”. (2001). Es desde ese punto de vista que se aborda la gestión de comunicación en las empresas, se definen las acciones y se utilizan los recursos de comunicación para facilitar la interacción con los públicos internos y externos. Dichas acciones, integradas a la estrategia de comunicación, deben vincularse a las nuevas tecnologías de información y comunicación, en particular al uso de la Web 2.0.

El blog Lógica mente de Jesús Arboleya, en su entrada Los 4 fantásticos de la comunicación: Blogs, foros, wikis y redes sociales, presenta el siguiente recuento sobre la función que desempeña la Web 2.0:
- Los foros buscan la participación. A nivel

empresarial los foros son un gran instrumento para las comunidades de usuarios, clientes o personas interesadas que puedan tener un punto de encuentro para compartir sus conocimientos con libertad absoluta para añadir nuevas entradas.

- Los blogs buscan la reacción. A nivel empresarial los blogs están cada día más extendidos pues son una fórmula muy interesante para mantener informada a la comunidad de forma directa. Por establecer una diferencia fundamental con el foro, en el blog es el autor el que puede añadir artículos, el lector sólo puede comentar. En los foros pasa justo lo contrario, el moderador no suele crear hilos en el foro.

- Las Wikis buscan colaboración.

Empresarialmente cada día aparecen más Webs que incluyen una sección Wiki donde el lector encontrará bien organizada y accesible gran cantidad de información. Las wikis pueden aglutinar desde las FAQ o preguntas frecuentes a tutoriales, manuales, etc. En las Wikis de las Webs de empresas la mayoría de las páginas no son modificables por los lectores o miembros de la comunidad.

- Las redes sociales buscan el contacto individual. Lo que denominamos red social entre internautas es en realidad un grupo de individuos como indica la definición. Se trata de eso, de que individuos que comparten "algo" estén en contacto y puedan compartir sus experiencias, conocimientos, opiniones, etc. A nivel empresarial esto no ha hecho más que comenzar.

El foro, como estrategia de comunicación interna, sirve de espacio de diálogo, de comunicación informal entre los usuarios y de buzón de sugerencias. Posibilita la comunicación horizontal, la vertical y la transversal. Dicho espacio puede estar integrado a una red social ya sea como grupos de discusión (Facebook) o como un espacio independiente.

Desde el punto de vista de la comunicación interna, los blogs sirven como herramientas de colaboración, de gestión del conocimiento, de reflexión, difusión de cultura corporativa y/o de alineamiento estratégico. Así, Sergio Monge nos ofrece Razones para lanzar un blog corporativo, entre ellas figuran: fomenta el tomar parte en la

conversación, mejora el posicionamiento Web en buscadores, mejora el mecanismo de networking, permite responder mejor a una crisis, puede sustituir la revista interna, sirve de almacén de información, transmite la cultura corporativa. Asimismo, Claudio Bravo, en la presentación Corporate Blogging: Blogs para la gestión de la Comunicación Interna, comenta que "los blogs internos son una herramienta de gestión del conocimiento, permiten hacer explícito parte del conocimiento tácito de la organización, constituyen un repositorio organizado de conocimiento (categorías, archivo cronológico, buscadores internos), fomentan un entorno informal que favorece el intercambio de experiencias."

Esther Puyal: la comunicación interna permite la introducción, difusión, aceptación e interiorización de los nuevos valores y pautas de gestión que acompañan el desarrollo organizacional".

La publicación Microblogging versus correo electrónico, del blog Comunicación 2.0, comenta a propósito del uso de esta herramienta comunicacional que se utiliza a través de redes como Twitter:

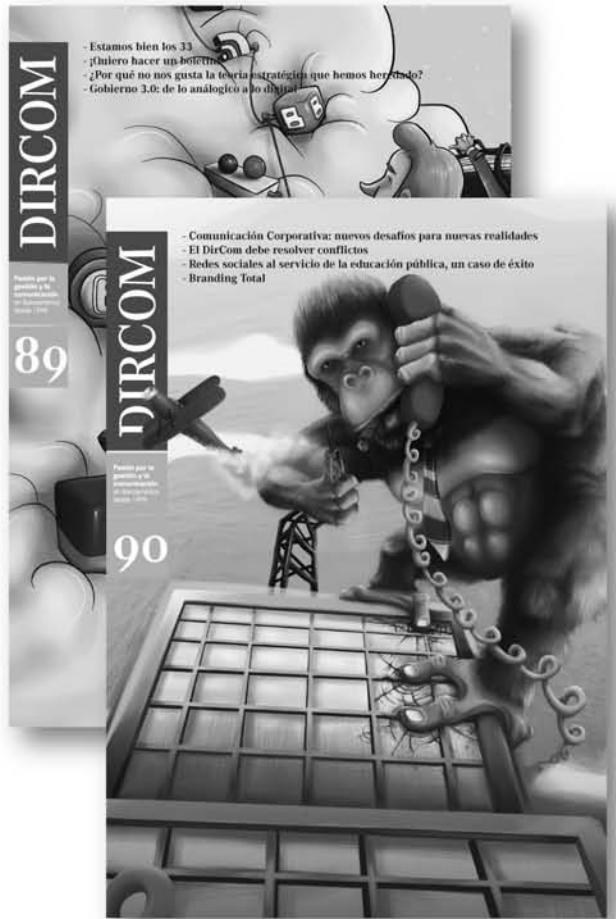
"El microblogging no viene a sustituir al e-mail en la comunicación interna, sino a complementarlo. Las personas de la organización deben tener a su disposición un amplio abanico de posibilidades a la hora de comunicar internamente, dependiendo del tipo de mensaje que quieren emitir. De este modo, la "evangelización" corporativa para el uso del microblogging interno consistirá principalmente en que cada recurso reconozca el tipo de mensaje adecuado para el microblogging y el correo electrónico."

El uso de los wikis se constata a través de diversos medios, tales como la entrada de Manuel Gross Cómo usar una Wiki en la empresa publicada en el blog Pensamiento Imaginativo quien ofrece algunas sugerencias en torno a las funciones que desempeñan.

- Colaboración: de forma horizontal y vertical entre los miembros de la empresa.



- Las Nuevas Responsabilidades del Marketing
- Marketing to believe
- Se presentó el libro: "Comunicación Política en Latinoamérica - Marketing en el Fútbol"



- Estamos bien los 33
- ¿Cómo hacer un boletín?
- ¿Por qué no nos gusta la teoría estratégica que hemos heredado?
- Gobierno 3.0: de lo analógico a lo digital

- Comunicación Corporativa: nuevos desafíos para nuevas realidades
- El DirCom debe resolver conflictos
- Redes sociales al servicio de la educación pública, un caso de éxito
- Branding Total

Las nuevas responsabilidades del Marketing

Especialistas ofrecen distintas miradas y opinan sobre la necesidad del trabajo en conjunto del Marketing y la Comunicación, para enfrentar el nuevo escenario de mercado.

Marketing to believe

A la hora de atraer y fidelizar clientes el Marketing busca más allá de la razón. Cuando la marca apunta a la emoción.

Se presentó el libro Comunicación Política en Latinoamérica

El grupo DIRCOM presentó su segundo libro: "Comunicación Política en Latinoamérica - Gestión, Campañas y TIC'S".

Marketing en el Fútbol

Conversamos con el responsable de Marketing de uno de los Clubes más grandes de la Argentina: Vélez Sarsfield.

Revista DIRCOM N°91, pasión por la gestión y la comunicación



Nº91
todos los
títulos en

Suscríbete en
www.revistadircom.com

Referencias:

Arbolea, J. (2007, agosto 31). Los 4 fantásticos de la comunicación: Blogs, foros, wikis y redes sociales. Lógica mente. Disponible en:
 Bravo, C. (2006, Noviembre 23). Corporate Blogging: Blogs para la gestión de la Comunicación Interna. Category Management Inc. (2011, Febrero 18). Redes sociales en el ámbito empresarial. ¿Cómo gestionarlas y articularlas con la comunicación interna? Comunicación interna 2.0. Microblogging versus correo electrónico. (2010, Octubre 20). Blog sobre herramientas 2.0 y procesos aplicados a la comunicación interna en organizaciones.
 Cuervo, M. (2009, Abril). El desafío de la comunicación interna en las organizaciones. Cuadernos del Centro de Estudios de Diseño y Comunicación N°28 Relaciones Públicas 2009. Radiografía: proyecciones y desafíos. Año IX, Vol. 28. Buenos Aires, Argentina.
 Gross, M. (2009, Febrero 18). Cómo usar una wiki en la empresa. Pensamiento Imaginativo.
 Lara, T. (2011, mayo 27). Wikis para la gestión del conocimiento. Wiki Tipos. Tiscar´s Wiki. Monge, S. (s. f.). Razones para lanzar un blog corporativo.
 Muñiz González, R. (s.f.). Comunicación Interna. RRRP.net. Portal de Relaciones Públicas.

Cuadro 1

Comprensión – identificación de necesidad comunicacional		
Segmentación – niveles de comunicación para cada necesidad comunicacional		
Personalización – selección de las herramientas de la Web 2.0		

- Información sobre productos: actualizando la información sobre los productos desde distintas fuentes, y de esta forma evitar el envío de mails y reportes con nuevas versiones de los documentos sobre los productos.
- Ejecución de proyectos: lugar simple para el aporte de miembros que se ubican en distintos lugares o áreas.
- Brainstorming: lluvia de ideas que permite el aporte de cualquier persona en cualquier tema de forma muy dinámica.
- Información para nuevos empleados: para facilitar procesos de inducción.
- Información sobre nuevos productos: los mismos miembros de la empresa pueden aportar sus opiniones sobre nuevos productos antes de ser lanzados.

Desde el punto de vista de la comunicación interna, los blogs sirven como herramientas de colaboración, de gestión del conocimiento, de reflexión, difusión de cultura corporativa y/o de alineamiento estratégico.

- Organización de reuniones: conocer las agendas de distintas personas en forma colaborativa y rápida.
- Atención al cliente: los encargados de la atención al cliente pueden aportar sus experiencias simplificando así la de otros.
- Documentar las tendencias de tu sector: todos los miembros de la organización pueden aportar datos útiles e interesantes que detecten sobre el sector.

Asimismo, se evidencia su uso como medio de comunicación colaborativa y como promotor de un espacio bidireccional; tal como afirma Tiscar Lara en su Wiki (Tiscar´s Wiki): “Como hemos visto, el diseño de la tecnología de los wikis lleva intrínseca una práctica de la horizontalidad y de la colaboración. Esto puede resultar desafiante

para las empresas más acostumbradas por tradición organizativa a la jerarquía y el control. Sin embargo, la propia tecnología puede ser también un catalizador para introducir la cultura de la colaboración en el entorno empresarial”. Lara coincide con la propuesta del uso del wiki como medio de comunicación interna, complemento del e-mail y de gestión del conocimiento; “Muchas empresas han intentado transformar sus intranets, tradicionalmente jerárquicas y muy protocolizadas, en espacios de participación colectiva y gestión del conocimiento interno apoyándose en tecnologías abiertas. Los wikis permiten tanto la gestión del conocimiento como la comunicación interna, descargando en cierta forma esta función del email en cuanto a notificación de cambios y envíos de versiones documentales”.

El uso de las redes sociales como promotor de espacio bidireccional, es un punto de vista compartido por Category Management Inc.; así, en la entrada (post) Redes sociales en el ámbito empresarial. ¿Cómo gestionarlas y articularlas con la comunicación interna? (18/02/2011) se sostiene que las redes sociales, como herramientas de comunicación interna, traen como principal característica la bidireccionalidad, frente a otros canales más tradicionales como la revista corporativa o la Intranet. Sin embargo, la implantación de las herramientas de colaboración social requiere la adaptación de la Web 2.0 a la cultura de cada empresa.

En el post mencionado se presentan las siguientes ventajas del uso de redes sociales como herramienta de comunicación interna:

- Aumentan el interés y la motivación de los usuarios que encuentran un espacio virtual horizontal y democrático donde sus opiniones pueden ser escuchadas.
- Mejoran aspectos claves en la organización como colaboración, cohesión y liderazgo, que redundan directamente en la productividad.
- Mejoran el trabajo en equipo.

Cuadro 2

COMPORTAMIENTO GRUPAL	HERRAMIENTA / ENFOQUE DE LA SOLUCIÓN
Mejorar el clima laboral	Redes sociales internas (grupos o perfiles cerrados de la compañía)
Consolidar canales de comunicación informales y formales	Redes sociales, webs interactivas, blogs y foros.
Mejorar el sentimiento de pertenencia e identidad de la organización	Comunidades virtuales, cartelera virtual con anuncios y novedades
Fomentar la colaboración	Foros, chat, mensajería instantánea, galerías de imágenes y de videos, blogs
Transferencia y consolidación de conocimiento	Wikis, galerías documentales, de imágenes y de videos

- Permiten mayor rapidez en la comunicación de documentación interna.
- Reducen costos y tiempos en recolección de opiniones.

Las redes aumentan el interés y la motivación de los usuarios que encuentran un espacio virtual bidireccional y democrático donde sus opiniones pueden ser escuchadas. Mejoran aspectos claves en la organización como colaboración, cohesión y liderazgo, que redundan directamente en la productividad.

Cabe replantearse si el desarrollo de las redes sociales ha ido transformando esta división tradicional jerárquica hacia modos organizacionales más flexibles que responden hacia las necesidades de los usuarios. La planificación, por su parte, es la clave de toda

Las redes sociales, como herramientas de comunicación interna, traen como principal característica la bidireccionalidad, frente a otros canales más tradicionales como la revista corporativa o la Intranet.

comunicación efectiva y tiene una importancia fundamental cuando se trabaja con el público interno. Investigar, segmentar, analizar flujos y canales, niveles de comunicación (formal/informal) y jerárquica son algunas de las estrategias que permiten recopilar la información necesaria y pertinente para elaborar un Plan de Comunicación Interna. Se trata de definir

claramente los tipos de comunicación, generar los mensajes adecuados para cada nivel, diseñar los canales pertinentes para la organización y utilizar estratégicamente las herramientas adecuadas para la emisión de cada uno de ellos. Esta planificación puede estructurarse en tres pasos.

Ver Cuadro 1

CategoryManagement.com presenta Las diversas herramientas de la Web 2.0 que permiten alcanzar distintos objetivos a nivel de comportamiento organizacional: *Ver Cuadro 2*

Todo proceso organizacional se rige hacia el futuro por una misión y una visión que se desarrollan a través de la comunicación, por lo tanto la comunicación es determinante en la dirección y el futuro de una organización. Dicha comunicación puede desarrollarse y potenciarse mediante las redes sociales. Las tecnologías de información y comunicación (TIC) han transformado el entorno organizacional. Dicha transformación abarca tanto la comunicación interna como la externa. Las TIC constituyen una de las herramientas fundamentales para todo tipo de organizaciones, tanto públicas como privadas. Estas tecnologías han surgido como un nuevo medio imperante, proporcionando capacidades de comunicación que anteriormente no existían. **DIRCOM**

González, R. M. (2001, Julio).

La comunicación interna
herramienta estratégica de
la empresa en el siglo XXI.
Microsoft. Pymes y autónomos.
Pacheco, R. (2005).
Competencias clave para la
comunicación organizacional.
Chasqui.
Revista Latinoamericana de
Comunicación. 90.
Puyal, E. (2001). La
comunicación interna y externa
en la empresa.
Van Riel, C. R. M. (1997).
Comunicación Corporativa.
Editorial Prentice Hall, Madrid.

Fuente:

1. CategoryManagement.com

Un espacio para compartir experiencias de CI

Redacción DIRCOM

Entrevistada: Alejandra Rivera Raffo

¿Cómo nació la Asociación Peruana de Comunicación Interna?

Nace en el 2008, luego de un workshop sobre Comunicación Interna en donde participaron muchos gestores de CI de empresas grandes y diversos consultores. En ese momento surgió la necesidad de juntarnos para compartir buenas prácticas y conocer más sobre el tema. Su misión es “Ser una Asociación Peruana de Profesionales apasionados, que genera espacios para compartir experiencias y promover el conocimiento y gestión estratégica de la comunicación interna”.

¿Quiénes son sus miembros/socios? cómo se compone?

Actualmente somos 35 miembros activos entre socios gestores de comunicación interna de distintas empresas como: Hermes, Grupo Gloria, Nestlé, PEPSICO, Copeinca, Confiperú, RANSA, entre otros. También contamos con Socios Consultores, y Socios Adherentes siendo estos últimos jóvenes profesionales que tienen interés en hacer línea de carrera en el área de comunicación interna. Asimismo, tenemos un Consejo Consultivo que nos orienta y asesora para poder posicionarnos más, este Consejo está conformado por Gerentes y Vicepresidentes de Recursos Humanos, quienes destacan por su exitosa trayectoria e interés en apostar por la gestión estratégica de Comunicación interna en sus empresas.

¿Cuáles son los espacios que utilizan para intercambiar información y compartir experiencias?

Nuestras asambleas mensuales, las cuales se llevan a cabo los últimos jueves de cada mes, son los espacios que utilizamos para compartir conocimientos, hacer benchmark, conocer tendencias, participar de charlas de interés sobre CI y hacer networking con colegas.

¿Realizan encuentros anuales o capacitaciones?

Adicional a nuestras reuniones mensuales, a partir de este año tenemos programado realizar desayunos cuatrimestrales en donde tocaremos temas de interés sobre comunicación interna, ampliando la convocatoria a más personas interesadas, más allá de nuestros asociados.

Ustedes tienen un grupo de Comunicación Interna en DIRCOM Social. ¿Qué aporte les genera este grupo en su actividad? Cuéntenos sobre la importancia y relevancia que genera el intercambio de información que allí se genera.

Considero que los espacios generados a través de DIRCOM Social, nos ayudan a posicionar más a la Comunicación Interna, promoviendo su gestión estratégica y oportuna.

Red Mundial de Comunicación Organizacional

Redacción DIRCOM

Con el inicio de los Social Media comenzaba una tarea cuya esencia es enlazar virtualmente a estudiantes, académicos, profesionales, gremios, empresarios, consultores y ONG's en torno al diálogo constructivo y a la actualización sobre Comunicación Organizacional. Fue así que Nadia Alamillo, una de las convencidas de las inmensas posibilidades que ofrecen las nuevas tecnologías para construir una comunidad en la que el punto de encuentro fuera la esta especialización de la comunicación, se dio a la tarea de liderar una convocatoria que se ha ido fortaleciendo poco a poco y ya tiene 3.000 seguidores de 14 países del mundo.

Así, la Red Mundial de Comunicación Organizacional es un espacio virtual de expresión profesional, aprendizaje en red y posibilidades de crecimiento y desarrollo para sus miembros. Allí se genera un diálogo sobre cómo podemos ejercer mejor la Comunicación Organizacional al servicio de las instituciones, las empresas y la sociedad.

Para el 2012 la Red se propone convocar a los consultores y profesionales más reconocidos del mundo hispanoparlante para compartir de manera gratuita su experiencia y conocimiento en las diferentes temáticas de la Comunicación Organizacional, a través de la video conferencia. Así, los “Webinarios Master” se transforman en un escenarios de aprendizaje a los que pueden asistir todas las personas interesadas en este campo. Al cierre de esta edición habían participado en los Webinarios: Janette M. Torres, Ricardo Palmieri, Jorge Aguilera, Lalo Huber y Andrés Aljure.

Otra propuesta de la Red es compartir investigaciones, análisis de caso y estrategias relacionados con la Comunicación Organizacional y conocer los aportes que han realizado a organizaciones de todo tipo y tamaño. Considerando importante conocer cómo se abordan y superan las problemáticas que surgen en la relación comunicación-organización, en cada cultura, de manera que los nuevos profesionales tengan mayores elementos de análisis y conozcan las inmensas posibilidades de la gestión comunicativa. La Red cuenta también con una agenda de congresos, seminarios, talleres, cursos y charlas en los que se genere actualización e innovación desde la comunicación organizacional.

INGRESÁ AL GRUPO EN
DIRCOM SOCIAL:



Francisco Javier Mas

Nueva propuesta: Diplomado en Comunicación Interna virtual

Redacción DIRCOM

La Universidad Mayor de Chile ofrece una nueva especialización en Comunicación Interna. Un desafío online abierto a todo Iberoamérica.



Chile

Francisco Javier Mas

Director de Posgrados de Comunicación del Instituto de Comunicación y Nuevas Tecnologías de la Universidad Mayor de Chile. Tecnologías de la Universidad Mayor de Chile.

El director de Posgrados de Comunicación del Instituto de Comunicación y Nuevas Tecnologías de la Universidad Mayor de Chile, Francisco Javier Mas, habló con DIRCOM sobre el Diplomado de Comunicación Interna Empresarial que comenzará a dar esa institución a partir de este año. El posgrado es parte del proyecto “eMayor” en Comunicación Estratégica y Nuevas Tecnologías y se realiza en conjunto con el diario “La Tercera” de Chile. Su objetivo fundamental es capacitar y dar formación continua a los profesionales de Chile y Latinoamérica en la gestión estratégica de la comunicación interna, como uno de los pilares fundamentales en para el crecimiento de las organizaciones y especialmente de las empresas.

Si bien esta realidad comenzó por las grandes empresas y organizaciones de la región, en la actualidad son más las medianas y pequeñas empresas que están conscientes del valor de la comunicación interna para sus negocios.

Francisco Mas, explicó que desean realizar una propuesta diferenciadora en el tema de las comunicaciones empresariales y sus relaciones internas con los stakeholders para aquellos directivos de empresa y profesionales que tengan responsabilidades de comunicación y administración. Del mismo modo, dado el interés creciente de las empresas en gestionar la comunicación eficazmente, puede ser muy interesante para los jóvenes titulados que tengan interés en especializarse en esta área de la comunicación organizacional.

¿Cómo surgió la idea de ofrecer un posgrado de comunicación interna online?

Surgió para poder dar cobertura a la demanda

de profesionales de las distintas regiones de Chile y otros países de América Latina que se desempeñan en el área de la comunicación interna y que año tras año solicitaban capacitación en distintas dimensiones de la comunicación interna por medio de un entorno de aprendizaje virtual. Así, este año decidimos comenzar la elearnización de nuestros postgrados, iniciando, junto con el Diplomado en Comunicación Interna Empresarial, los de Comunicación y Responsabilidad Social Empresarial, Community Manager y Comunicación y Marketing Digital.

En definitiva esta propuesta surgió en la búsqueda por generar valor a los estudiantes de postgrado y egresados de las diferentes carreras a nivel país y región, a través de un programa que se especializa en potenciar las competencias de la comunicación en la empresa y de los diversos procesos y conflictos internos y externos de ella.

¿A quiénes está dirigido el posgrado?

El programa de Comunicación Interna Empresarial se dirige a directivos y los diversos profesionales de la comunicación, periodistas, publicistas, relacionadores públicos y diseñadores en comunicación organizacional, entre otros que desempeñan funciones en las direcciones de comunicaciones de las empresas públicas y privadas de la región.

¿Cuál es el objetivo del mismo?

En primer lugar, la formación de personas capaces de liderar los procesos comunicacionales de la empresa, desarrollando sus potencialidades para intervenir asertivamente en el ámbito de las comunicaciones institucionales. De esta forma, se busca favorecer la capacidad para aplicar estrategias de comunicación efectiva ya sea al interior de la empresa, como de esta con su entorno, procurando adelantarse

a los eventuales conflictos y dando solución oportuna a los ya existentes.

¿Cree que la CI está ocupando un papel importante en las empresas de Latinoamérica?

Sí, absolutamente. Cada vez son más las investigaciones y trabajos especializados que nos confirman esta situación. Si bien esta realidad comenzó por las grandes empresas y organizaciones de la región, en la actualidad son más las medianas y pequeñas empresas que están conscientes del valor de la comunicación interna para sus negocios y están demandando algún servicio para su gestión.

Contar con profesionales cada vez más especializados en comunicación interna permitirá que en el mediano y largo plazo las empresas puedan generar estrategias de comunicación que se integren al desarrollo de sus negocios, permitiendo que estos se potencien.

¿Cree que la especialización en CI generará una mejor estrategia de comunicación en las organizaciones?

Pienso que sí. Contar con profesionales cada vez más especializados en comunicación interna permitirá que en el mediano y largo plazo las empresas puedan generar estrategias de comunicación que se integren al desarrollo de sus negocios, logrando que estos se potencien. Articular a las organizaciones a través de procesos de comunicación eficientes les permitirá mejorar todos sus procesos humanos y por ende productivos, lo que necesariamente

será fruto de estrategias bien logradas.

¿Cómo planean articular esos conocimientos sobre CI con las realidades organizacionales en donde la CI no es un compartimento estanco y trabaja en conjunto con las áreas de Marketing, Comunicación Externa, RR.PP., etc.?

Creo que la zona de intersección es necesariamente la comunicación estratégica, en donde su desarrollo interno y externo pasa por articular el diseño, las comunicaciones digitales, el periodismo, la publicidad, el marketing, el lobby, las relaciones públicas y todas las comunicaciones específicas en la tarea de alcanzar los objetivos propuestos. No al revés como se venía realizando hasta hace un tiempo atrás. La Comunicación Interna es por definición comunicación estratégica y por ello hace dialogar estas dimensiones y profesionales para mejorar los procesos y relaciones al interior de cualquier organización. El programa pone el énfasis en las empresas, sin embargo, el principio es el mismo. Se pretende lograr que por medio de ampliar las competencias de los profesionales en Identidad Corporativa; Dirección y Gestión Estratégica de Comunicación Interna; Plan de Comunicaciones y Medios de Comunicación Interna; Gestión de Marca (Internacional y RSE); Comunicación y Manejo de Crisis; Liderazgo Organizacional; Finanzas Corporativas; Medición y ROI de la Comunicación Interna y Comunicación y Marketing Estratégico, ellos puedan articular todas las dimensiones sobre las que se consulta en función de la estrategia de comunicación interna de manera sistémica. **DIRCOM**

UNIVERSIDAD MAYOR. DIPLOMADO EN COMUNICACIÓN INTERNA EMPRESARIAL

Duración: Cinco meses equivalentes a 200 hrs. pedagógicas repartidas en 160 hrs. presenciales virtuales y 40 de estudio exclusivo del alumno.

Malla Curricular: Identidad Corporativa; Dirección y Gestión Estratégica de Comunicación Interna; Plan de Comunicaciones y Medios de Comunicación Interna; Gestión de Marca

(Internacional y RSE); Comunicación y Manejo de Crisis; Liderazgo Organizacional; Finanzas

Corporativas: Medición y ROI de la Comunicación Interna y Comunicación y Marketing Estratégico.

Inicio: 21 de abril de 2012

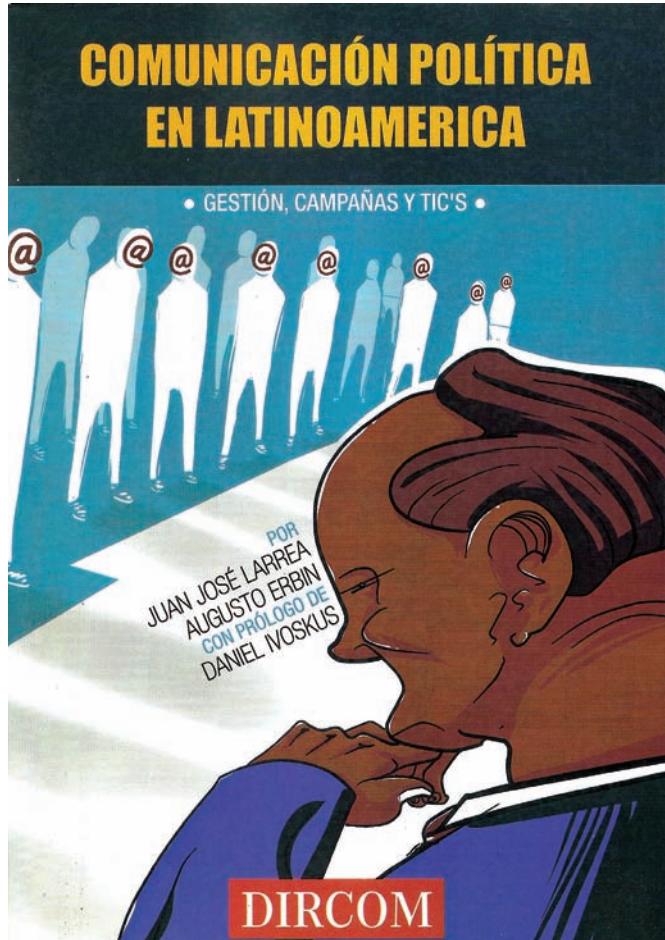
Valor: US 1885

Contacto: postgradoscomunicacion@umayor.cl

Comunicación Política en Latinoamérica

Gestión, Campañas y TICs

Un producto del Grupo DIRCOM



Prólogo Daniel Ivoskus
Editor Juan José Larrea
Compilador Augusto Erbin



Escaneá el código con tu smartphone y accede a toda la información del libro.

Ed. Comunicación
Latinoamericana
Diciembre 2010
375 páginas
Medidas: 20 x 14 cm

ISBN 978-987-26470-0-1

“Comunicación Política en Latinoamérica – Gestión, Campañas y TICs”. Propuesta Latinoamericana escrita por 27 profesionales de la Comunicación en Latinoamérica. Un libro que se nutre de una interesante compilación de experiencias que busca adentrarse en el trabajo y desarrollo profesional de los comunicadores con un enfoque regional. Con prólogo de Daniel Ivoskus, edición de Juan José Larrea y compilación de Augusto Erbin.

www.revistadircom.com
info@revistadircom.com

Comunicaciones Internas e integradas al negocio

Luciano Lammertyn

Con la Comunicación Interna alineada al área de MKT y Comunicaciones Externas, IBM logró un impacto positivo con grandes ventajas en su estrategia de negocio.



Argentina

Luciano Lammertyn

Workforce & Field Enablement
Coordinator IBM Argentina.

¿DE QUIÉN DEPENDEN LAS COMUNICACIONES INTERNAS?

En muchas conferencias y reuniones con colegas del área surge este interrogante. Generalmente, los bandos se abren entre la independencia, el alineamiento a Recursos Humanos o el trabajo integrado con las áreas de Marketing y Comunicaciones Externas. Este último es el enfoque que implementamos en IBM.

Esta integración fue un proceso que comenzó hace unos años y que hoy nos da excelentes resultados. En 2008 se decidió que la estrategia sería unir las líneas de Marketing & Comunicaciones bajo una misma dirección. Al principio esta directiva creaba cierta incertidumbre sobre el futuro de semejante aventura. Era un camino con ciertos riesgos pero que sin lugar a duda nos permitió potenciar las habilidades de cada área para brindar mayor aporte al negocio. El trabajo en equipo y la colaboración son valores fundamentales en la estrategia de IBM.

Para llevar a cabo la aventura fue necesario que nos internemos aún más en las características del negocio a través de la planificación, desarrollo de las herramientas, medición y adaptación continua.

Quizá la frase que mejor grafique este cambio sea la clásica de Aristóteles: "el todo es más que la suma de las partes". El área alcanzó una dinámica muy positiva desde la unificación.

Más allá de las directivas, cada región y país tuvo la libertad de fomentar y descubrir la mejor manera de trabajar juntos y definir los procesos a partir de sus vivencias. Este aspecto fue fundamental para alcanzar el éxito ya que cada uno de nosotros tuvo la posibilidad de aplicar las mejoras y cambios que consideraba conveniente, de acuerdo a las características particulares de los países y su idiosincrasia.

El área de Comunicaciones Internas pasó a

llamarse Workforce & Field Enablement. Esta nueva denominación implica desafíos para incorporar el diseño de la capacitación a la Fuerza de Ventas, manteniendo las funciones comunes del área como el desarrollo de newsletters, carteleras, eventos internos y respaldo a los mensajes de Recursos Humanos y nuestros Directivos. Era una tarea totalmente nueva para nosotros y requeriría desarrollar habilidades distintas para acercarnos a un grupo con el que, hasta el momento, sólo manteníamos una relación ocasional.

Para llevar a cabo la aventura fue necesario que nos internemos aún más en las características del negocio a través de la planificación, desarrollo de las herramientas, medición y adaptación continua.

PLANIFICACIÓN

Tuvimos que relacionarnos con mayor profundidad con las áreas estratégicas como ventas y operaciones, en búsqueda de una filosofía win win para todos. De esta manera, nos involucramos profundamente en la proyección de cada trimestre y trabajamos codo a codo con Marketing, Comunicaciones Externas y los gerentes de las unidades de negocio para precisar las prioridades de cada una y definir nuestras acciones en base a las mismas. El plan de cada área es luego consolidado en un mapa estratégico 360° que da soporte a la resolución de las necesidades de la Compañía y sus clientes.

DESARROLLO DE HERRAMIENTAS

Una vez que cada país definió su plan, el siguiente desafío fue encontrar un formato de capacitación y comunicación que fuera de interés para nuestra fuerza de ventas, es decir, que nos permita captar su atención y sumar valor. Realizamos un trabajo metodológico al armar distintos focus groups con nuestros vendedores para conocer a fondo sus intereses, ya que la idea sería armar un producto acorde a sus necesidades.

Por lo general, el vendedor pasa poco tiempo en la oficina ya que la mayor parte de su jornada laboral se centra en atención al cliente, visitas, reuniones, entre otras actividades. Debíamos concentrarnos ya que contamos con contactos acotados y éstos deben ser precisos, un verdadero juego de dardos.

Así logramos construir distintos programas de capacitación y desarrollo que apuntan tanto a resolver el conocimiento de las soluciones de IBM, tanto a corto (táctico) como a largo (estratégico) plazo, de nuestra fuerza de ventas. Para dar soporte online sumamos nuestras redes internas, como el software social IBM Lotus Connections. Gracias a esta red tenemos la posibilidad de desarrollar, cultivar y mantenernos en contacto; responder rápidamente a oportunidades latentes; consultar con los expertos de nuestra red; tratar y perfeccionar nuevas ideas creativas con comunidades de colaboradores, socios y clientes; compartir documentos, Best Practices, entre otros.

MEDICIÓN

Una de las claves en este proceso son las métricas, conocer qué quieren nuestros usuarios y reaccionar en consecuencia. Una buena encuesta de opinión, bien armada y analizada puede ser la mejor herramienta para un comunicador. Por eso, implementamos botones en nuestras comunicaciones, los que nos permiten conocer la opinión de los empleados en cada una de las actividades que realizamos. Además contamos con sondeos por escrito al finalizar las capacitaciones. Así logramos escuchar lo bueno y, aún más importante, lo que deberíamos modificar en nuestros planes. De esta manera podemos cuantificar nuestro aporte al negocio, otra clave de éxito para la profesionalización del área. En encuestas realizadas en las últimas capacitaciones hemos podido detectar que para el 100% de nuestros asistentes valió la pena asistir a los Workshops, aunque también se destacaron algunas presentaciones por sobre otras y se sugirieron nuevos temas para los próximos eventos. Los vendedores son los que mejor conocen a nuestros clientes y sus necesidades por lo tanto el aporte que ellos nos dan es clave para todas nuestras formas de comunicación.

Otra forma de medir las necesidades de nuestra población es a través de la construcción de redes focales de comunicación en las distintas áreas. En el caso de IBM, al ser una empresa de gran tamaño, es muy difícil estar al tanto de todo. Por ejemplo tenemos unidades de exportación de servicios con las cuales trabajamos muy cerca con nuestros compañeros para poder conocer inquietudes, información necesaria o herramientas de valor. Ellos trabajan de manera independiente pero en constante colaboración mutua.

Una vez que cada país definió su plan, el siguiente desafío fue encontrar un formato de capacitación y comunicación que fuera de interés para nuestra fuerza de ventas, es decir, que nos permita captar su atención y sumar valor.

Con todo esto, el profesional debe comunicar, mostrar lo que está haciendo, cómo funciona, qué aporta al negocio y los beneficios del formato.

ADAPTACIÓN CONTINUA

Los responsables de Comunicación Interna sabemos que las poblaciones con las que trabajamos buscan novedades constantemente. En este sentido, lo importante es mantener el interés en nuestras herramientas, actualizarlas en base a sus opiniones y buscar la innovación todo el tiempo. Tanto la opinión de nuestros clientes internos, como el contexto de mercado y las innovaciones de nuestra compañía nos alientan a generar estos cambios para lograr el mejor producto final para nuestros empleados.

En conclusión el área de Comunicaciones Internas, basado en nuestra experiencia, tiene amplias posibilidades de ejercer un impacto altamente positivo y productivo en el negocio, sin dejar de lado el trabajo que se debe realizar junto con Recursos Humanos y Directivos en pos de comunicar efectivamente los valores de la Compañía a nuestros empleados. Se ha consolidado un modelo de colaboración que nos permite enfocarnos en los aspectos relevantes del negocio y generar valor. Es nuestra responsabilidad mantener el engranaje aceptado. **DIRCOM**

Resiliencia Organizacional y Fortalecimiento Interno: Cuando el desafío es cuidar

Fernando Véliz
Montero

El estrés que para muchos puede significar una crisis organizacional, para otros concluye en una experiencia de fortalecimiento y desarrollo. El concepto de Resiliencia.



Chile
Fernando Véliz Montero
Coach Ontológico (certificado)
y autor del libro COMUNICAR
(Gedisa).

SOCIEDAD DE LA INCERTIDUMBRE

En el período clásico, en Micenas, los soldados se vestían con corsés y polainas de cuero duro, el reto era aguantar los embates de la batalla. La sofisticación llegó en el siglo VII A.C. con las armaduras metálicas de la infantería griega. El bronce y el hierro cubrían el torso, espalda y muslos de los ejércitos de la época. Y así como las armaduras protegieron a los soldados de aquel tiempo y los tanques blindaron al ejército en el desembarco del “Día D”; los antivirus protegen hoy la información de nuestros computadores; el diván del analista mantiene blindada nuestra emocionalidad, etc. Cuidarse, protegerse, preservarse... he ahí el gran desafío del ser viviente, es más, podríamos concluir que la vida es un cúmulo de protecciones frente a un cotidiano incierto.

Uno de los grandes pensadores de estas últimas décadas, Edgard Morin escribió junto a Jean Baudrillard, *La Violencia del Mundo*. Esta publicación no fue un acto gratuito ni azaroso, sino el resultado de una certeza. Morin escribe sobre el género humano y define sus crisis. “Lo que sucede con el planeta se sitúa en la interferencia entre procesos económicos, sociales, religiosos, nacionales, mitológicos y demográficos”. El autor asume necesaria la tarea de repensar la actual condición humana.

El miedo, la incertidumbre... son todos conceptos que pueden hacernos huir o inmovilizarnos en nuestra rutina diaria. Los perros o los lobos en sus combates, cuando el enemigo es mayor, estiran sus cuellos como signo de entrega, casi de sacrificio. Se inmovilizan. Por su parte, el aveSTRUZ esconde su largo cuello bajo la tierra, no atiende al peligro. En nuestro caso, la inmovilidad se materializa con temblores en las rodillas e imposibilidad en el hablar. Vulnerabilidad absoluta. La pregunta del millón: ¿cómo hacerlo para sobrevivir?, ¿cómo hacerlo para revertir las crisis?, ¿cómo poseer las condicio-

nes físicas y mentales para salir airoso de las situaciones de estrés? Es cierto que el modelo de mundo (observador) de cada persona se va elaborando con el pasar del tiempo. Por lo mismo, cómo intervenir estas miradas, cómo educarlas, cómo seducirlas y persuadirlas para darles mayores herramientas para enfrentar el día a día, cómo sumar Resiliencia (capacidad para revertir la adversidad) a cada segundo de la vida, es el desafío.

RESILIENCIA ORGANIZACIONAL (INTERNA)

Promover una organización resiliente es mucho más que definir un concepto. Un proyecto de esta envergadura debe tener como misión el mejoramiento en la calidad de vida de los equipos de trabajo. Pensar la empresa desde nuestras cualidades y fortalezas personales -como grupo humano- es un signo de identidad (saber el ¿quién soy yo?) activa. “Estimular una actitud resiliente implica potenciar estos atributos involucrando a los miembros de la comunidad en el desarrollo, implementación y evaluación de los programas de acción”. (Kotliarenco).

- La Resiliencia se funda en las zonas iluminadas del ser humano.
- La Resiliencia se valida desde las fortalezas de los equipos de trabajo.
- La Resiliencia se cruza con la Indagación Aplicativa y la Psicología Positiva.
- La Resiliencia invita a pensar en la flexibilidad que todos tenemos.
- La Resiliencia nos hace buscar dentro de nosotros mismos, y de la organización también.

Cuando se habla de Resiliencia también se habla de Factores Protectores, que son los que hacen posible que la Resiliencia se desarrolle y exprese. Estos factores operan como respuesta a los desafíos de la organización. Los Factores Protectores persiguen aminorar los efectos

de los riesgos dentro de la organización y sus RR.HH. Los aportes individuales, grupales y sociales son una posibilidad de cambio real para toda organización que experimente instancias de desgaste. Los Factores Protectores generan diálogo entre el individuo (su capital simbólico y afectivo) y su contexto externo. Éste, cargado de conversaciones institucionales en donde la conducta se ve regida y administrada durante ocho horas (o más) por un fin que ha sido puesto en común: los desafíos de la organización. Los Factores Protectores buscan el autocuidado del grupo humano, persiguen metabolizar las rutinas de las organizaciones y con esto, generar evolución en su ecosistema humano (grupal e individual). Los cuatro campos de intervención de los factores protectores son: Yo soy - Yo estoy - Yo tengo y Yo puedo.

I. FACTORES PROTECTORES (PSICOSOCIALES):

- Ambiente cálido (cercano y afectuoso).
- Liderazgo apoyador a la gestión de los subalternos (articulador de confianza).
- Comunicación abierta (fundada en la confianza y horizontalidad).
- Líderes estimuladores (nutritivos, colaboradores y verosímiles).
- Trabajo en equipo (colaborativo, eficaz, expedito).
- Apoyo sistemático de la organización (en lo emocional, material, informativo).
- Entrega de valores (pautas en el desempeño individual y grupal).

II.- FACTORES PROTECTORES (COGNITIVOS Y AFECTIVOS):

- Mayor conocimiento intrapersonal (quién soy yo).
- Mayor empatía (ver, escuchar y entender al otro).



Programa radial temático, dedicado a comentar todo lo que pasa en el **quehacer diario de las Relaciones Públicas**, en todos los ámbitos.

Conducción
Gerardo Sanguine



- Mayor autoestima (validarnos y reconocernos).
- Mayor motivación al logro (perspectiva del desafío, comprensión del reto).
- Mayor sentimiento de autosuficiencia (creer sanamente en uno mismo).
- Menor tendencia a sentimientos de desesperanza (certezas, proyección de futuro).
- Mayor autonomía e independencia (empoderamiento).
- Habilidades para orientar tareas (solucionar conflictos y alejamiento al fatalismo).

III.- FACTORES PROTECTORES (TEMPERAMENTALES):

- Mayor manejo interpersonal (inteligencia social).
- Mayor tendencia al acercamiento (habilidades colaborativas).
- Humor más positivo, creativo y lúdico (validación del goce en el proceso productivo).
- Criterios apreciativos para entender el trabajo (reconocimiento de buenas prácticas).

IV.- FACTORES PROTECTORES (SOCIOCULTURALES):

- Sistema de creencias y valores (ritos, mitos e hitos).
- Sistema de relaciones sociales (públicos y privados).
- Sistema organizacional interno (coordinaciones en la gestión, procesos).
- Sistema educativo (fomentar procesos formativos: cursos, escolaridad y universitarios).

V.- FACTORES PROTECTORES (LIDERAZGO), SEGÚN BEN SCHNEIDER (2007):

- Manejo propio (intuición, conocimientos, perspectiva).
- Manejo de la comunicación (informar es dar, comunicar es entenderse).
- Manejo de la diversidad (perspectiva de aceptación y complementariedad).
- Manejo de la ética (reconocimiento a principios compartidos).
- Manejo transcultural (validación de experiencias externas).
- Manejo de equipo (contención, escucha, claridad).
- Manejo de cambio (flexibilidad, carisma, integración).

Por último, fomentar la Resiliencia Organizacional en cualquier grupo colaborativo resulta una opción de vida. Generar una mirada amplia (funcionamiento de los Factores Protectores en paralelo), sostenida en el tiempo y alineada a criterios nutritivos, concluyen en un sendero transformador para el conjunto de los trabajadores. Vivir en Resiliencia es cuidar a las personas, validarlas, escucharlas, respetarlas y sumarlas a un proceso mayor. El desafío de la Resiliencia en el campo organizacional es claro: articular un sueño compartido, pero jamás olvidando el autocuidado como el pilar fundamental de todo grupo humano. **DIRCOM**

OTRA PERSPECTIVA DE VIDA (BIOFILIA)

En su libro *El Corazón del Hombre*, Erich Fromm plantea que la esencia de la biofilia es el amor a la vida. El autor expone que la biofilia no se constituye por un solo rasgo, sino que se levanta desde una perspectiva integral. Desde la corporalidad, emociones, pensamientos, gestos... dimensiones diversas, todas con una tendencia definida: generar vida desde todos los organismos vivos. "...en contraste con el supuesto de Freud relativo a la 'pulsión de muerte', estoy de acuerdo con el supuesto de muchos biólogos y filósofos de que es una cualidad inherente a toda materia viva el vivir, el conservar la existencia". (Fromm, 1992). El au-

tor de *Anatomía de la Destructividad Humana*, hace un énfasis sobre la biofilia afirmando que ésta se origina desde el deseo por crecer que tiene toda persona, vegetal, idea o grupo. Argumenta que esta dimensión opta más por la construcción que por la conservación; por el ser más que por el tener; por el hacerse preguntas desde el desconocimiento a lo opuesto que resultan las certezas absolutas. Concluye precisando que la biofilia "...quiere moldear e influir por el amor, la razón y el ejemplo, no por la fuerza, la separación de las cosas, por el modo burocrático de administrar a la gente como si fueran cosas". (Fromm, 1991).

De adentro hacia afuera, y de afuera hacia adentro

Natalia Gutenmajer

La experiencia de una importante empresa siderúrgica y el trabajo realizado desde un enfoque integrador. La delgada línea entre Comunicación Interna y Externa.



Argentina

Natalia Gutenmajer

Tuvo a su cargo la coordinación de la Comisión de Comunicaciones Internas del Instituto para el Desarrollo Empresarial de la Argentina (IDEA), donde dirigió el Primer Estudio de Benchmarking en Gestión de la Comunicación Interna del país. Ejerció la docencia en la Universidad del Salvador y en la Universidad de Ciencias Sociales y Empresariales. Es parte del cuerpo docente de la Escuela de Negocios IDEA. Desarrolló su carrera profesional en grandes corporaciones como IBM, Bunge y Petrobras. Actualmente, tiene a su cargo las comunicaciones internas en Ternium Siderar, del Grupo Techint.

Cuando me convocaron para escribir en este número especial dedicado a la comunicación interna, la invitación me generó sentimientos encontrados. Por un lado, una gran alegría porque creo que el reconocimiento de los colegas es el mejor regalo que uno puede tener en su vida profesional y porque además en esta disciplina, todavía tan precoz, la única manera de aprender es desandar los caminos ya recorridos por otros. Así que en hora buena brindo por compartir el conocimiento, que no es ni más ni menos que fruto de la experiencia personal en mi paso por las organizaciones que habité, algunas más grandes, otras más pequeñas, incluso en mi breve estadía como profesional independiente asesorando a colegas y amigos. Por otro, y no tan feliz, la invitación me llevó a reflexionar acerca de mis propios dogmas y aunque no pude evitar la tentación de escribir sobre lo que me apasiona, reconozco que no hay comunicación interna ni comunicación externa. Hay comunicación. En definitiva el método es el mismo:

**Reconozco que no hay comunicación interna ni comunicación externa.
Hay comunicación. En definitiva el método es el mismo.**

Determinación de la audiencia, diagnóstico y análisis de la situación a resolver, idea y desarrollo de un concepto y utilización creativa de los medios.

Pensar en adentro y afuera puede quizás también remitirnos a una vieja clasificación: comunicación interna Vs. comunicación externa. Y digo vieja porque soy de las que piensan que esta diferenciación remite a una perspectiva ya obsoleta acerca de la gestión de las comunicaciones. Mucho se ha hablado sobre la coherencia, la alineación y la sinergia entre lo que pasa puertas adentro de la organización y luego lo que se comunica a los públicos externos. En

innumerables ocasiones, los empleados se han enterado por los medios de comunicación sobre situaciones, incluso cruciales, de la vida organizacional. Por citar solo un caso, en abril de 2006, Quilmes, una de las empresas ícono de la argentinitud pasó a estar totalmente en manos brasileras. Si bien fue la última etapa de una operación iniciada en 2002 y que se venía venir, miembros de la familia propietaria de Quilmes habían manifestado su intención de continuar al frente. Sin embargo la propuesta fue por demás tentadora. La noticia, magnifica no sólo por el valor de la operación que la cara-tuló - por entonces - como la mayor compra de una empresa argentina en efectivo, sino también por el carácter simbólico que se tradujo en: "Los brasileros compraron Quilmes" y que incluso desató una guerra discursiva con su principal competidor, Isenbeck, que encontró una oportunidad de oro para descalificarla justo en medio del Mundial 2002 donde Quilmes fue sponsor de la biceleste, inundó las páginas de los suplementos económicos de los principales periódicos nacionales, que no se abstuvieron de ironías.¹

Ahora bien ¿Cómo se enteraron sus propios empleados? A través de un correo electrónico enviado durante el sábado (vale aclarar que al tener plantas productivas y centros de distribución para muchos empleados es día laborable) posterior a la publicación de la noticia en los medios de comunicación.

Moraleja: el adentro y el afuera son una misma cosa. Siempre lo han sido. De lo que se trata simplemente es de posiciones, de enfoques. ¿Acaso nosotros mismos somos unos hacia fuera y otros hacia adentro? ¿Cuánto hay de nosotros en nuestra posición de empleado diferente a nuestro rol de amigos, de pareja, de familia? Nuestros valores, nuestras convicciones, nuestra esencia no cambian, sólo se trata de cambiar la posición desde la que miramos cada una de las situaciones que nos acontecen. Y esto mismo es

trasladable al ámbito de las organizaciones. Es cierto también que algunas de ellas logran una comunión tal con el entorno que los límites entre el adentro y el afuera se vuelven todavía más difusos. Esta situación, lejos de ser una complicación para la gestión de la comunicación interna, nos puso delante un gran desafío. Así nació Gente del acero. Nuestro producto “estrella” porque para sorpresa de muchos es una publicación que desarrollamos desde el equipo de Comunicaciones Internas de Ternium Siderar para las comunidades de San Nicolás y Ramallo, dos localidades ubicadas al Norte de la Provincia de Buenos Aires. Aquí me permito algunas licencias que les ayude a comprender la realidad en la que operamos. Ternium es una empresa del Grupo Techint, líder latinoamericana en la producción de aceros planos y largos, con presencia en Argentina a través de 7 centros productivos, México, USA, Colombia y Centroamérica. En el país tiene una dotación aproximada de 5.500 empleados, bajo dos modalidades de contratación: dentro y fuera de convenio; y registró en 2010 ventas anuales por U\$D2240 mil millones. La Planta General Savio, se emplaza en Ramall, un polo con una histórica tradición industrial, es el centro neurálgico de la operación de Ternium Siderar en Argentina. Esto le confiere un papel protagónico a la ciudad y a las comunidades cercanas que constituye un claro lineamiento que atraviesa la gestión de las comunicaciones internas. En 2009, tras el coletazo de la crisis financiera del 2008, nos encontramos frente a la necesidad de recomponer el vínculo puertas adentro, pero también de encontrar nuevas formas de acercarnos a la comunidad que nos alberga. Fue así que, tras la lección aprendida de la compañía en Venezuela, importamos la experiencia de desarrollar Gente del acero, como canal de comunicación de Ternium Siderar con las comunidades cercanas a su ámbito de influencia. Se trata de una publicación mensual, con una tirada de 9.000 ejemplares, que se distribuye en forma gratuita junto a la edición dominical del diario local El Norte, como así también a los principales refe-rentes, instituciones y líderes de opinión

locales y comercios de la zona. A través de sus doce páginas, Gente del acero busca articular historias de la compañía con semblanzas de la ciudad. Las temáticas, con alto foco en lo social y comunitario, van desde los programas de desarrollo social que la compañía lleva a cabo, pasando por los planes de inversión hasta iniciativas de recursos humanos. Pero en todos los casos si hay algo que distingue esta publicación es que la palabra la tienen los protagonistas. La premisa es que hable menos el management de la organización y más los vecinos. Por citar algunos ejemplos, hubo un número en que nos

El adentro y el afuera son una misma cosa. Siempre lo han sido. De lo que se trata simplemente es de posiciones, de enfoques. ¿Acaso nosotros mismos somos unos hacia fuera y otros hacia adentro?

propusimos mostrar el Programa ProPymes, una iniciativa del Grupo Techint para acompañar el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas clientes y proveedoras del Grupo Techint. Desde sus inicios, el programa tiene los objetivos de mejorar la competitividad de las pymes vinculadas, potenciar sus inversiones productivas, promover su capacidad exportadora, y desarrollar el mercado interno a través de la sustitución eficiente de importaciones. Recurrimos entonces a dos de sus participantes: un cliente y un proveedor, cuyas actividades tuvieran incidencia en la zona. Conclusión: las historias de ellos, de cómo lograron crecer a partir del programa, son nuestras propias historias. Otro caso paradigmático, en el número 17, quisimos mostrar el valor de nuestro trabajo. Y el interrogante que se planteó fue ¿cómo hacemos para mostrarle a la gente una bobina de acero? Y la respuesta casi en automático fue que justamente era lo que no teníamos que mostrar. Nuestro producto se comporta como un commodity y esto nos presenta un reto a diario, tanto para los empleados como para la gente en general. No es lo mismo mostrar el valor del trabajo a través de la imagen de una bobina que por ejemplo mediante un automóvil, una helade-

ra, una bicicleta. Entonces decidimos hablar de la aplicación del acero en la vida cotidiana a través de personajes de la ciudad vinculados al producto: el bicicletero, un arquitecto, un artista plástico y un productor de llantas.

Estos casos pueden ser paradigmáticos pero la clave está en una clara decisión editorial en cuanto a las temáticas y al enfoque de las notas que sobrevuela número a número.

Al cumplirse el primer año de la publicación llevamos a cabo una medición en la comunidad para ver dónde estábamos parados. Para sorpresa de todos: 4 de cada 10 conocen Gente del acero. La publicación registró un conocimiento general del 38%, un 33% entre quienes no tienen relación con la empresa, y entre aquellos que mantenían algún vínculo laboral con la organización un 61% entre empleados convencionados y un 41% entre familiares de empleados. Entre quienes conocen la publicación, el 52% recordó el nombre y sólo el 38% de aquellos que

Hacer comunicación interna hoy es hacer que la gente viva una experiencia; es poner el cuerpo, es el privilegio de pertenecer, como decía el slogan de una conocida tarjeta de crédito.

lo conocían no lo recordaban pero referían a un suplemento de Ternium Siderar. En cuanto a lectura y evaluación de la publicación, el total de entrevistaron evaluó en un 77% como muy atractiva la oferta de contenidos. Pero no fueron todas buenas noticias. Nuestros lectores mayormente se concentraban en un segmento etario alto. Y nosotros teníamos un claro interés de hablarle a los jóvenes. Entonces pusimos manos a la obra. Tras este relevamiento cuantitativo de imagen y percepciones, encaramos otro, con hijos de empleados entre 18 y 25 años, de perfil cualitativo para entender en profundidad los hábitos de lectura, entretenimiento y consumos de medios del público al que buscábamos hablarle. Ambas iniciativas fueron el puntapié para que Ternium Siderar haga punta y se zambulla de lleno en el mundo de las redes sociales. Hacia un tiempo que teníamos ganas de encarar un proyecto de esta naturaleza y analizábamos opciones para

que la organización tenga presencia en las redes, sin embargo no le podíamos dar forma. Comprendimos primero que no teníamos que forzar una presencia online caprichosa de la marca. Trabajamos con un producto que nadie ve, sólo cuando se transporta en un camión o arriba de un tren. Y la pregunta recurrente era ¿Por qué alguien va a interesarse en acero? Nos costó hallar el camino, pero después se dio naturalmente. La primera decisión estratégica fue no tener presencia de marca. La segunda: promover el diálogo con las comunidades donde operamos. Éste era nuestro norte. Y así nació, en mayo de 2011, la Fanpage de Gente del acero en Facebook. Hoy cuenta con aproximadamente 6800 fans y es la página con mayor tránsito del cordón Rosario/Ramallo/San Nicolás.

La página es una extensión de la publicación impresa que nos da el dinamismo y la agilidad que ofrece la plataforma virtual, la continuidad discursiva del día a día, la publicación de contenidos por parte de los fans que multiplica nuestro esfuerzo y lo legitima al ser un tercero hablando sobre la compañía, y fundamentalmente es un espacio de encuentro para promover conversaciones de calidad entre los vecinos, la organización, los empleados, los clientes, los proveedores.

El desafío que tenemos por delante es cómo potenciar el online a través del offline porque ningún medio puede reemplazar el valor de la experiencia, máxima que orienta nuestras acciones: hacer comunicación interna hoy es hacer que la gente viva una experiencia; es poner el cuerpo, es el privilegio de pertenecer, como decía el slogan de una conocida tarjeta de crédito. **DIRCOM**

Nota:

1. Diario Clarín
14/04/2006

Si ve pasar el tren es porque no recibe **Reporte DIRCOM.**

Cada semana, toda la información sobre el mercado de la comunicación institucional está en **Reporte DIRCOM**.

Suscríbase Gratis en
www.revistadircom.com
y, en lugar de ver pasar el tren,
véalo venir.

DIRCOM

Pasión por la
gestión y la
comunicación
en Iberoamérica
desde 1999

Uruguay: un mercado que toma forma

Julia Barceló

Uruguay

Socia de BW Comunicación Interna Uruguay y fue fundadora de Insignia Comunicación Corporativa. Docente en la Universidad Católica del Uruguay.

En Uruguay, el mercado de la Comunicación Interna es nuevo y todavía tiene mucho para crecer. Avanza a medida que surgen nuevos actores y se diversifica la demanda de servicios profesionales. No existen mediciones o estudios formales sobre el tamaño, características o desarrollo del mercado de la CI en el país. A diferencia de años atrás, las empresas y organizaciones comienzan a tomar conciencia de que la Comunicación Interna es un área con desafíos propios, que requiere de un expertise y conocimientos particulares.

Hoy -en un momento en que el desempleo es históricamente bajo y la oferta de trabajo es amplia- las organizaciones visualizan más que nunca la importancia de que sus colaboradores “se pongan la camiseta” y se comprometan con su proyecto. Hay una concientización mayor de que en un mercado súper competitivo el diferencial de una empresa está en la calidad de su capital humano.

Hoy -en un momento en que el desempleo es históricamente bajo y la oferta de trabajo es amplia- las organizaciones visualizan más que nunca la importancia de que sus colaboradores “se pongan la camiseta”

Lo que se hace hoy en CI

En Uruguay ya son muchos los gerentes que visualizan que la CI es mucho más que la gestión de canales y medios. La coherencia de las acciones de CI y su aporte a objetivos clave del negocio son parte de sus preocupaciones actuales. Eso se traduce en una creciente demanda por consultoría especializada, para disponer de asesoramiento profesional a la hora de desarrollar la estrategia y gestión operativa.

Contar con buenos diagnósticos de CI y una adecuada planificación estratégica son preocupaciones actuales. ¿Dónde estamos parados? ¿Hacia dónde vamos? ¿Qué necesita saber nuestra gente? ¿Qué le interesa saber? Estas son algunas preguntas que se plantean en las organizaciones y empresas. También se relaciona con la creciente solicitud de servicios de medición para obtener cifras o “datos duros”, que sirvan para evaluar las acciones y la gestión de la CI. Por ser un área relativamente nueva, la CI no

Contar con buenos diagnósticos de CI y una adecuada planificación estratégica son preocupaciones actuales. ¿Dónde estamos parados? ¿Hacia dónde vamos? ¿Qué necesita saber nuestra gente? ¿Qué le interesa saber?

goza en general de presupuestos cómodos, ni de equipos amplios. Mucho se hace “a pulmón” y está relacionado con la gestión de medios: house organ, carteleras, correos electrónicos internos y también campañas multimedia. Por eso, más allá de la planificación estratégica, toma forma una creciente demanda de apoyo en la ejecución en CI. En este marco, cada vez más empresas realizan campañas multimedia de CI por medio de acciones no tradicionales, para lograr un mayor impacto en la comunicación. Algunos ejemplos: intervenciones en la empresa; ambientaciones; concursos internos, entre otros. También se realizan iniciativas de participación, muchas veces para movilizar al personal en torno a temas clave como: valores corporativos, seguridad en el trabajo, calidad de vida, actividades de voluntariado y RSE, entre otros.

En este sentido, Roxana Alves (Corporate Communications & CSR Analyst at AkzoNobel Deco Paints Uruguay), explica:

“En nuestro país el área de comunicación interna en las organizaciones es semejante a la de otros países de Latinoamérica. Si bien se encuentran empresas con un área específica de comunicación interna, éstas no abundan y muchas veces en lugar de reportar directamente a las gerencias generales, dependen de otras áreas del mapa organizacional. De todas formas, en los últimos años se ha notado un leve crecimiento de las empresas que contratan profesionales de la comunicación. Estos profesionales son tan importantes como otros líderes de la organización. Una organización tendrá una comunicación interna más saludable, en cuanto sus líderes tengan un discurso alineado coherentemente a las acciones

que realizan, valores y cultura.

Dentro de la empresa a la cual pertenezco, el trabajo en comunicación interna es de soporte de la cultura organizacional y todo lo que ella implica. Uno de los factores clave es generar compromiso y todas las comunicaciones acerca de diferentes tópicos estratégicos del negocio (por ejemplo, temas de seguridad, sustentabilidad, misión del mismo) cuentan con lo que yo organizaría en cuatro ítems básicos para generar ese compromiso: conocimiento, creencia o convicción, vivencia y evaluación. Para que las personas conozcan se les brinda información y se analiza el significado que dan los mensajes. Creerán en esa comunicación en la medida que estén involucradas con la misma, es decir que la vinculen a su trabajo diario, a su comportamiento, a acciones concretas. Para vivirla deben transformarse, cambiar su comportamiento, alineado a los valores fundamentales y cultura de la compañía. Finalmente, es el área de comunicaciones quien evalúa, realiza un seguimiento del compromiso, conocimiento, actitudes y comportamientos. Cuando logramos que las personas “vivan”, tengan la experiencia de “hacer algo” con lo que les estamos comunicando es que pasan del oído al corazón y llevan la camiseta de la compañía con pasión.”

Cada vez más empresas realizan campañas multimedia de CI por medio de acciones no tradicionales, para lograr un mayor impacto en la comunicación.

LO QUE SE VIENE

En los últimos años vemos un proceso de digitalización de las comunicaciones internas en algunas empresas uruguayas. Por políticas medioambientales o el interés de reducir costos, se sustituyen medios impresos por medios digitales para interactuar con el personal. Eso plantea nuevos desafíos: gestionar carteleras digitales, intranets y micrositios. Y, también, pensar en contenidos atractivos como videos digitales con: noticieros internos; saludos por fechas especiales; mensajes de las autoridades, entre distintas alternativas.

Todo lo relativo al social media y su gestión de cara al personal también preocupa a muchas empresas locales. ¿Cómo podemos aprovechar las redes sociales para interactuar con nuestra gente? ¿Cómo manejar los riesgos que puede traer? ¿Cómo lograr que cada empleado promueva a la empresa a través de las redes sociales? La cantidad de profesionales de Comunicación

Vemos un proceso de digitalización de las comunicaciones internas en algunas empresas uruguayas. Por políticas medioambientales o el interés de reducir costos, se sustituyen medios impresos por medios digitales para interactuar con el personal.

Organizacional o Corporativa que trabajan en el mercado uruguayo ha crecido en los últimos cinco años. Ellos, como los nuevos responsables de Comunicación de las empresas, contribuyen a sensibilizar a los administradores sobre la importancia de tener una relación fluida con las personas, que redunde en un mejor lugar para trabajar y en empleados más felices. Eso probablemente genere un paulatino desarrollo del mercado de la CI en Uruguay, que hoy ya tiene forma y mucho espacio para crecer. **DIRCOM**

Chile: con mucho camino por recorrer

Rodrigo Ramírez Alegre

Chile

Gerente comercial de Cr Comunicaciones, empresa chilena de Comunicaciones Corporativas.

El país trasandino busca posicionarse en la región y ponerse a tono con Brasil y la Argentina, que llevan una leve ventaja en cuanto desarrollo de la Comunicación Interna. El desafío: convencer a los líderes que la CI es una buena y rentable inversión. En Chile, la Comunicación Interna es un mercado incipiente que hoy se encuentra en pleno crecimiento y con amplias perspectivas de seguir en esta senda. En comparación, el país trasandino está detrás de España, Brasil y la Argentina. Sin embargo, la brecha cada vez se acorta más rápido gracias a la proliferación de websites, blogs y grupos en redes sociales, que hacen que las buenas prácticas, tendencias y experiencias en CI sean compartidas en forma automática. El mercado chileno de CI lo componen no más de diez empresas especializadas y más de 20 empresas de comunicaciones que abarcan simultáneamente el ámbito de Comunicación Estratégica (RRPP) y Comunicación Interna, junto con una amplia oferta de servicios.

Las compañías de CI están conformadas por periodistas, diseñadores y publicistas. Y también pueden tener psicólogos y sociólogos, pero en menor medida. Ofrecen dos tipos de servicios: productos como boletines, revistas corporativas, diarios murales, blogs, newsletters; y también brindan servicios de consultoría con focus groups, encuestas, desarrollo de planes de CI, diagnósticos, entre otros. Dentro de las empresas, la CI depende muchas veces del área de Marketing o Recursos Humanos, si es que no existe un departamento de Comunicaciones, que por lo general comparte sus tareas con Comunicación Estratégica y otros. En Chile, las empresas de minería tienen bastante desarrollada dentro de su cultura corporativa a la Comunicación Interna, dada la magnitud e importancia del rubro en la economía y porque además muchas de ellas son extranjeras.

Por eso, sus departamentos superan la media de las empresas chilenas en cantidad de empleados.

Según el foro de Comunicación Interna Chile de la red social Linkedin, la magnitud de los departamentos de Comunicaciones no supera las ocho personas, en empresas que van desde los 1.600 a 12.000 empleados. Si lo llevamos a números “duros” podemos inferir que hay un encargado de comunicaciones por cada 1.000 empleados.

Esta proporción es muy real, ya que en la mediana empresa (ventas menores a los US\$ 3 millones al año, según el Instituto Nacional de Estadísticas), es común ver un periodista encargado de la totalidad de las actividades internas.

A nivel de management se percibe que las empresas ven la CI como acciones o productos separados (boletines, newsletters, diarios murales, etc.) que contribuyen a la comunicación entre sus funcionarios, más que un área de apoyo estratégica para la compañía. Básicamente, porque el management se rige por los resultados de la última línea, y en eso hay una materia pendiente.

Cómo medir y qué medir es uno de los grandes temas en la Consultoría y, también, en la CI. Tener “datos duros” como la tasa de rotación, la encuesta de clima laboral o la retención de talento, son la mejor herramienta para validar la efectividad de la CI y, a su vez, para demostrar a la gerencia que los recursos invertidos dieron sus frutos.

Afortunadamente para la CI se han instalado en Chile algunas iniciativas de carácter internacional como Great Place to Work, que han colaborado en la formación de una cultura empresarial tendiente a valorar y reconocer públicamente el buen clima laboral. Si bien existen detractores sobre los procesos internos de las empresas para alcanzar buenos resultados, se agradece que las empresas se preocupen más por estos temas y que los medios de comunicación les den más cabida. De hecho, existen ediciones especiales de las revistas empresariales más importantes de Chile que dedican sus ediciones a estos rankings.

Si bien queda camino por recorrer, los pasos son cada vez más largos y sólidos en este camino para alcanzar un mercado de CI más maduro. Hoy tenemos una gran responsabilidad en demostrar a la primera línea de las empresas que la CI es una buena y rentable inversión. **DIRCOM**

Cinco fallas de la comunicación en el Perú

Miguel Antezana

Perú

Economista, MBA, comunicólogo. Ex docente de pregrado y posgrado en universidades venezolanas y en la Universidad ESAN en Lima. Profesor en CENTRUM Católica y Director Perú del Grupo DIRCOM

La comunicación es una herramienta fundamental en la gestión de cualquier organización, y con dicho término incluimos al sector privado, al público e inclusive a las personas que han hecho de si mismas un producto, una marca, la representación de una ideología o una rama del conocimiento. Todos los actores de la sociedad necesitan comunicarse estratégicamente para alcanzar sus metas, para que los públicos con los que interactúan reciban el mensaje correcto y se formen la mejor imagen posible.

No obstante, la comunicación en el Perú se viene trabajando de manera aislada, espontánea o dejada al azar, lo cual genera múltiples percepciones negativas que, de no controlarse, pueden potenciarse y tener consecuencias en la estabilidad de sus protagonistas, sean éstos instituciones o personas.

Entre otras, cinco son las grandes fallas que a nivel comunicacional han cobrado notoriedad en la coyuntura peruana, percibidas en diversos ámbitos y cometidas por actores de diferentes sectores.

La comunicación en el Perú se viene trabajando de manera aislada, espontánea o dejada al azar, lo cual genera múltiples percepciones negativas que, de no controlarse, pueden potenciarse y tener consecuencias en la estabilidad de sus protagonistas.

1) El vocero ausente o la peor elección. Todo extremo es malo y en comunicación es fatal. El silencio, el evadir requerimientos de información o simplemente asumir que estar callado equivale a prudencia, tiene como consecuencia que

los interlocutores se formen cualquier imagen, incluyendo –casi siempre– las peores. En ese sentido, una falla constante en las organizaciones (privadas y públicas) es la ausencia de un vocero oficial y suficientemente preparado para dar la cara ante situaciones de crisis o de simple desinformación. Por el otro lado, una variación es la colocación de cualquier personaje (el que se tenga a la mano) o dejar que cualquier funcionario asuma la vocería o transmita mensajes lo cual, además de percibirse como descontrol, desconocimiento o inclusive debilidad, puede generar una peor impresión que la que dio origen a la necesidad de información.

Todo extremo es malo y en comunicación es fatal. El silencio, el evadir requerimientos de información o simplemente asumir que estar callado equivale a prudencia, tiene como consecuencia que los interlocutores se formen cualquier imagen.

2) Cantidad en vez de calidad. Todavía existen organizaciones y personas en el Perú que le dan mucha importancia al aparecer en cuanto medio sea posible, respondiendo u opinando sobre cualquier tema, cayendo en la tentación de un micrófono o una cámara. El ser omnipresente no asegura que el mensaje llegue al público adecuado y mucho menos que se esté generando una imagen planificada. En el caso de las organizaciones, todavía se sigue creyendo en la importancia de la conocida medida de “centímetros por columna” y el reporte que reciben de empresas que monitorean medios. De esta situación no se escapan muchas “consultoras” que se aprovechan de esta falsa creencia y siguen vendiendo este “servicio” como si verdaderamente aportaría valor a la gestión comunicacional.

3) Ni plan, ni estrategia. Un plan es el trazado de un camino a seguir para alcanzar una meta, pero en el país muchos asumen que es un simple listado de apariciones, notas o avisos, y el hecho de realizarlas es suficiente. Al existir desconocimiento

en la elaboración de un plan, lo hay más en el establecimiento de una política comunicacional y más escasas son las estrategias con resultados tangibles. Muy pocas organizaciones tienen claro qué significa realmente diseñar un Plan de Comunicación e Imagen, y un número menor sabe cuantificar objetivos desde el punto de vista comunicacional. Donde sí se suelen ver estrategias, es en el campo publicitario; sin embargo, comunicación externa no es sinónimo de publicidad.

4) Mensajes contradictorios. Como consecuencia del punto anterior es común también la existencia de mensajes contrapuestos, de posturas distintas de personas de un mismo equipo o explicaciones que en realidad enredan más el panorama. Esta situación revela la ausencia de coordinación, de trabajo en equipo, la inexistencia un manual de procedimientos en el campo comunicacional y –peor aún– la ausencia de una Plan de Comunicación que sea conocido por toda la organización. La contradicción expuesta al público es una de las situaciones que, con toda seguridad, generan una imagen negativa y que afectan la credibilidad corporativa.

En el caso de las organizaciones, todavía se sigue creyendo en la importancia de la conocida medida de “centímetros por columna” y el reporte que reciben de empresas que monitorean medios.

5) Los trapitos sucios no se lavan. La Comunicación Interna sigue siendo la gran olvidada en el Perú. Organizaciones públicas y privadas se preocupan más de mostrar una “cara bonita” hacia el exterior, pero internamente no atienden los asuntos del día a día con sus colaboradores, dejando que el clima se eleve hasta tal punto que se le preste atención sólo cuando es explosivo. Un refrán reza que “los trapitos sucios se lavan en casa”, pero en muchas organizaciones el olor de sus trapitos trasciende el ámbito interno y se ha convertido en mala fama para la organización, a pesar de que la situación puede estar siendo exagerada por los afectados.

TAREAS PENDIENTES

¿Qué hacer ante esta realidad que podría agravarse? En primer lugar, se requiere valorar adecuadamente la comunicación como herramienta estratégica, lo que implica necesariamente dejar de creer que comunicación es periodismo o publicidad.

En primer lugar, se requiere valorar adecuadamente la comunicación como herramienta estratégica, lo que implica necesariamente dejar de creer que comunicación es periodismo o publicidad.

Lo segundo, es tener una visión actualizada de las estructuras de las organizaciones lo que supone darle el lugar que merece a un profesional que es más que necesario: el DirCom o Director de Comunicación, quien debe ser capaz de llevar adelante la planificación, la elección de la mejor estrategia y la gestión de los activos intangibles que genera la comunicación profesional.

Tomando conciencia de lo anterior es que las organizaciones en el Perú darán el paso hacia la profesionalización de una actividad a la que sólo se le viene prestando cuidado en momentos de crisis, y a la que todavía no se la ve como un factor para el éxito y el desarrollo sostenible. **DIRCOM**

Cinco claves para que su intranet sea exitosa

Lilia García Bazterra
 Guadalupe Fernández
 Diego García
 Socios de ¡Mgl Consultora



Argentina
 Lilia García Bazterra



Argentina
 Guadalupe Fernández



Argentina
 Diego García

Es indudable que en los últimos años las intranets se han convertido en una herramienta de comunicación indispensable para las organizaciones de todo tipo. Resuelven problemas, acortan distancias, agilizan tiempos, reducen el tráfico de mails, aportan positivamente al clima interno y generan sinergia entre los sectores, entre muchos otros beneficios. Por supuesto, siempre que estén bien planteadas y gestionadas.

En este artículo, queremos compartir los que podrían ser los secretos para que una intranet sea una herramienta útil, viva y en constante crecimiento.

1. DEFINIR PARA QUÉ NECESITAMOS LA INTRANET

De acuerdo con las características propias de cada empresa o institución, cada intranet deberá plantear sus propios objetivos. Generalmente, son comunicacionalmente útiles si la cantidad de usuarios es grande o si están dispersos geográficamente. A partir de allí, los objetivos dependerán de los casos particulares, aunque usualmente se busca agilizar procesos de la organización, compartir conocimientos, conocer más y mejor a los compañeros de trabajo y sumar esfuerzos para fines comunes.

Pero para poder delinear claramente los objetivos, es fundamental realizar un profundo diagnóstico. Cada área, cada sector y la mayor cantidad de usuarios posibles debiera poder expresar qué situaciones espera que esta red le resuelva. Se debe lograr que cada intranet se constituya en un espacio que genere valor agregado al trabajo, y no un mero producto de tendencia comunicativa. Es necesario comprender que, cuando se crea sin enfocar con precisión las necesidades de los usuarios, esta poderosa herramienta comunicativa puede llegar a complejizar la tarea cotidiana y producir efectos indeseados.

En este sentido, es importante que desde el inicio la organización se pregunte cuál es el

soporte tecnológico ideal. Grandes empresas de software venden en sus paquetes los portales de intranet, pero bien vale investigar si efectivamente ofrecen las utilidades que satisfacen los objetivos planteados. Luego, existe también la alternativa del desarrollo de plataformas propias, o entornos mixtos, que conjuguen desarrollos propios con una buena convivencia con soluciones existentes.

Cada área, cada sector y la mayor cantidad de usuarios posibles debiera poder expresar qué situaciones espera que esta red le resuelva. Se debe lograr que cada intranet se constituya en un espacio que genere valor agregado al trabajo.

2. CLARIFICAR RESPONSABILIDADES

¿Quién gestiona intranet? Según el reporte de las 10 Mejores Intranets del Mundo,¹ Sistemas, Comunicaciones Internas, Relaciones Institucionales y Recursos Humanos suelen ser las áreas que comparten (o se debaten) la gestión del sitio interno. Lo cierto es que, en nuestra experiencia, los mejores resultados se han logrado con equipos interdisciplinarios, en los que participan todos los sectores antes mencionados, o sus equivalentes en cada organización.

Además, es fundamental que haya un equipo de redactores y usuarios habilitados para agregar contenido, de manera tal que siempre haya novedades cuando los usuarios ingresen al sitio. Deben ser formados, entrenados para detectar información de interés del público y para redactarla correctamente. Esto será lo que brinde a la intranet vitalidad y dinamismo. Es que, en definitiva, los sitios que no se actualizan, más temprano que tarde fracasan.

3. OBSERVAR –Y CUIDAR- A LOS USUARIOS

Cuando el consultor en creatividad, Tom Kelley,²

explica cómo hacer para diseñar productos y servicios que sean verdaderamente útiles, apela a la profesión del antropólogo. En un sentido amplio, sugiere que todos nos convertimos en expertos observadores del comportamiento de los seres humanos.

Contamos con nuestros usuarios de intranet, que es -y esto es invaluable!- un público cautivo. Sin embargo, debemos esforzarnos por cuidarlos y darles lo que necesitan: ¡observémoslos! ¿Qué hacen? ¿Cómo es su trabajo? ¿En qué podemos ayudarlos con esta herramienta poderosísima? ¿Qué cosas les simplifica el trabajo, y cuáles les complica la tarea cotidiana? ¿Cómo podemos aportar para que sean más felices trabajando? Es que la intranet tiene que estar al servicio del usuario. En esta época hipervirtual es bueno recordarlo: la tecnología es para el usuario y no el usuario para la tecnología.

4. PARECERSE A INTERNET

La legibilidad general del sitio debe ser amigable. Es cierto que es indispensable que sea útil. Pero primero, el usuario tiene que sentirse a gusto por ingresar a la red interna corporativa. Si así no fuera, buscará caminos alternativos. Un gran secreto para sumar a estos esfuerzos, es tomar ideas que ya han sido exitosas en internet: si vamos a hacer un buscador (que, dicho sea de paso, es siempre un enorme desafío para las intranets), puede convenirnos observar por qué Google es tan exitoso. Si queremos incorporar una herramienta de chat, debemos ver cómo lo hace MSN. Si el nuestro será un portal que incluya noticias, bueno sería que veamos cómo se manejan los sitios de los diarios más leídos en la red. Si apuntamos a una intranet colaborativa (¡y debemos hacerlo!, hoy el usuario no sólo lo espera, prácticamente lo da por supuesto), en donde puedan comentarse notas, enviar mensajes cortos, compartir fotos de eventos corporativos, etc., será una buena idea observar a Blogger, Facebook, Twitter, Picasa, etc. Referimos estos ejemplos para ilustrar el concepto de base y no como modelos a seguir. Se entiende que cada intranet debe inspirarse en la identidad corporativa y respetarla a rajatabla;

debe ser el ejemplo de adhesión a las líneas estéticas y comunicacionales de la organización. Pero sí hay que tener en cuenta que el usuario se acostumbra a que determinadas cosas ocurrán de determinada manera en internet: ya lo aprendió de una forma, por lo tanto la opción más inteligente es observar eso, adaptarlo a la realidad de la propia intranet y ahorrarle al usuario complicaciones en el manejo para que saque el máximo provecho al sitio.

Cada intranet debe inspirarse en la identidad corporativa y respetarla a rajatabla; debe ser el ejemplo de adhesión a las líneas estéticas y comunicacionales de la organización.

5. MEDIR, EVALUAR, ¡CRECER!

Intranet es una herramienta viva. Debe cambiar, adaptarse y crecer constantemente. Y no solo por cuestiones efectistas de impacto, sino porque en la realidad el mundo del trabajo cambia y, como dijimos, esta debe ser una herramienta al servicio del usuario.

Para lograr esta actualización, es tarea obligada formalizar la revisión periódica del sitio. Por medio de estrategias mixtas de investigación (encuestas, entrevistas, focus groups), sumadas a las mediciones estadísticas (indispensables) que tenga el sitio, se podrán realizar mejoras que den cada vez más y mejor valor a la red corporativa.

Desarrollar la intranet corporativa es un proceso desafiante y con obstáculos. Consideramos que estas son las cinco claves indispensables para que se encamine a paso firme hacia el éxito. Seguramente nos encontraremos con la satisfacción de los usuarios (¡y de los realizadores!) en el transcurso del camino. **DIRCOM**

Notas:

1. Schade, Amy y otros, *The year's 10 best intranets*, Estados Unidos, Nielsen Norman Group, 2011.

2. Kelley, Tom, *The ten faces of innovation*, Estados Unidos, Editorial Doubleday, 2005.

Comunicación Interna, Endomarketing & Tecnología: Una nueva receta enriquecida para la estrategia organizacional

Jeannette Mercedes Torres Flórez

Colombia

Consultora en Comunicación & Mercadeo Interno - J.Torres
Consultores. Estratega en temas de Identidad, Cultura y Comunicación Corporativa, Endomarketing, y Comunicación Interna.
Coordinadora Académica y docente del Diplomado en Gerencia Estratégica de Comunicación & Mercadeo de la Universidad de La Sabana.

En el riguroso escenario en el que deben existir las organizaciones, el ejercicio de la comunicación desde el ámbito interno, exige un proceso de reinención permanente, en el que las diversas posibilidades del mercadeo, unidas al alcance de la web 2.0 y de los medios sociales, convergen para que los encargados de esta tarea creen estrategias mucho más integrales, de mayor impacto, que centran su esfuerzo en promover la conversación organizacional efectiva a todo nivel. El sentido de este artículo es reconocer estas posibilidades que ya han empezado a mostrar su efectividad en organizaciones de diversa índole y tamaño. Se trata de enriquecer la posibilidad comunicativa en beneficio del trabajador de una organización, pero siendo un poco más ambiciosos, también con alto impacto en las audiencias que hacen parte de la cadena de valor de una empresa, justo antes de llegar al cliente final. Para ello, y a manera de introducción, es pertinente devolvernos unas páginas atrás en la historia de la Comunicación Organizacional y en sí, de la Comunicación Social.

Esfera estratégica: en ella, la comunicación es una verdadera aliada de la organización para fortalecer las bases de su Cultura Corporativa y de los atributos de la marca, incorporar al equipo humano a la estrategia global del negocio, promover su participación.

En las teorías de la comunicación y en el discurso de quienes fueron formadores en este campo, prevalecían - y aún hoy lamentablemente siguen citándose en algunos escenarios dentro de un esquema meramente funcional-, como tareas de la comunicación la informativa, afectiva y reguladora. Sin hacer de esta mirada el centro de una disertación, sí es necesario decir que el contexto actual exige una enorme evolución sobre la misma.

Partamos entonces de la simple pero profunda

consideración de que la tarea fundamental de la comunicación sigue siendo, desde su esencia misma “poner en común”, pero a ello se une la necesaria construcción de sentido y en algunos casos, la de resignificar contenidos que se comparten únicamente dentro de una Cultura Corporativa específica de una organización, lo cual no se logra solamente con las funciones primarias atribuidas a la comunicación.

Si hablamos entonces de una necesaria evolución, es posible mencionar un avance de las tres funciones básicas hacia igual número de dimensiones en las que actúa la Comunicación Interna hoy; en cualquiera de ellas deben mantenerse los principios de claridad, oportunidad, veracidad, pertinencia, manejo correcto del idioma y bidireccionalidad. Se proponen las siguientes:

1) Esfera Informativa: su eje es compartir con los miembros de la organización todos aquellos contenidos y hechos que refieren los marcos ético, legal, regulatorio, operativo, administrativo y de gestión de toda la organización.

2) Esfera afectiva-colaborativa: en la que la comunicación interna es facilitadora de la construcción de bienestar y desarrollo para los miembros de la organización y promotora del trabajo en equipo.

3) Esfera estratégica: en ella, la comunicación es una verdadera aliada de la organización para fortalecer las bases de su Cultura Corporativa y de los atributos de la marca, incorporar al equipo humano a la estrategia global del negocio, promover su participación, facilitar la innovación y salvaguardar la imagen y reputación de la misma, todo con miras a la consecución de los objetivos trazados y en un claro marco ético, de ejercicio socialmente responsable.

Es desde esta perspectiva, que se hace posible el abordaje del endomarketing y las herramientas de las nuevas tecnologías como complementos a la visión tradicional de la comunicación organizacional.

Nuevas opciones para paladares exigentes

En este punto, y sin desconocer la importante labor y el espacio que la Comunicación Interna ha ganado con esfuerzo y constancia en las organizaciones, diremos que “la carta comunicativa interna” incorporaba hasta hace unos años muy pocas opciones en su menú.

Dicho menú se caracterizaba por ser conservador, poco atractivo para el, cada vez más exigente, paladar de los comensales internos en términos de

medios y mensajes: cartas, circulares, memorandos, manuales de procedimientos, boletines y periódicos, y, en el mejor de los casos, el uso de algunas pantallas de televisión para emitir mensajes a la hora del ingreso, el almuerzo y la salida, eran el plato a la mesa de cada día para ese cliente interno.

En cuanto a los mensajes, solían ser unidireccionales, masivos, parcios, distantes, ya que por cuidar el uso de adjetivos calificativos - como lo indica una de las normas del comunicador -, caían muchas veces en la frialdad de contenidos que cumplían tan sólo con la primera esfera que se ha mencionado: informar. Todo ello, en la mayoría de ocasiones, sin un ingrediente fundamental: la oportunidad de que dichos comentarios internos pudieran participar, comentar sobre la calidad de la receta o solicitar un plato diferente.

El contacto con el "chef", que para esta analogía sería el líder de la organización y su equipo directivo más cercano, era casi imposible y los trabajadores terminaban siendo actores pasivos que dentro de la dinámica laboral, ingerían juiciosamente pero sin mayor entusiasmo y convicción los platos del menú comunicativo y por ende organizacional.

¿El resultado? Esfuerzos titánicos por motivar al equipo de la organización hacia una visión compartida, dificultades en la apropiación de cultura, cuantiosas inversiones en capacitación, reprocessos y, en general, seres humanos poco comprometidos, carentes de innovación y ante todo, desalineados con la estrategia organizacional.

De todo esto, nacen los retos para innovar en la receta tradicional de la comunicación interna y apoyar efectivamente todas las esferas, pero particularmente la segunda y la tercera (afectiva-colaborativa y estratégica).

La buena noticia es que es posible con una inversión bastante sensata en términos de recursos humanos, técnicos y económicos. El futuro es hoy y trabajamos por diseñar estrategias creativas de comunicación interna que promuevan la conversación organizacional activa, participativa y colaborativa. ¿Cuáles son entonces los ingredientes de esta nueva receta?

La base del Endomarketing, primero el cliente interno.

Una vez revisado el papel fundamental de la comunicación organizacional, vale la pena recordar hacia dónde se dirigen los esfuerzos del mercadeo desde la perspectiva relacional para comprender por qué es

válido y necesario integrarlo a la receta comunicativa con todas sus posibilidades:

De acuerdo con Evans y Laskin (1994), el mercadeo o marketing relacional es ante todo una herramienta de gestión de la organización en la construcción y sostenimiento de las relaciones de largo plazo con sus clientes, basadas en el interés genuino por el otro, la confianza y el diálogo.

Entonces, si es claro que el foco de toda la estrategia organizacional está hoy en la completa satisfacción del cliente, y que los trabajadores son eslabones fundamentales para cumplir con este objetivo, la estrategia comunicativa también debe pensarse y diseñarse para que el cliente interno sea la prioridad.

Surge así la perspectiva de incorporar a la comunicación interna los principios y herramientas del mer-

Cartas, circulares, memorandos, manuales de procedimientos, boletines y periódicos, y, en el mejor de los casos, el uso de algunas pantallas de televisión para emitir mensajes a la hora del ingreso, el almuerzo y la salida, eran el plato a la mesa de cada día.

cadeo para dar vida al endomarketing. No es posible que haya una experiencia satisfactoria de cliente externo, si antes la organización no ha propiciado una desde el cliente interno. Es él quien finalmente transmite la filosofía de servicio y de satisfacción desde su comportamiento y convencimiento.

Como cualquier otra estrategia la de endomarketing implica un proceso en el que el primer paso es conocer o identificar claramente la necesidad comunicativa de la organización: promover valores o competencias, vender marca internamente (hacer branding interno), presentar un nuevo producto o proyecto a los trabajadores, compartir la estrategia anual del negocio, dar a conocer las metas y retos que la gente debe cumplir, coordinar esfuerzos en torno al cumplimiento de la visión o la mega corporativa, anunciar un cambio organizacional importante y hasta invitar al equipo humano a vincularse a las actividades de bienestar y recreación de una manera no convencional, bien pueden ser objeto de campañas de endomarketing.

Una vez establecidos los objetivos y el público al que va dirigida la campaña, debe diseñarse el mensaje de manera similar a la labor que cumplen el copy en una agencia de publicidad: pensar en el valor

de cada palabra, en una construcción rítmica, clara e impactante. El reto es encontrar la forma más adecuada para decir y presentar los contenidos de manera que capten la atención de nuestro público y nos enganchen con él inmediatamente.

Luego, vendrá la revisión de presupuestos para dar rienda suelta a la creatividad en términos de medios, piezas y escenarios. Siempre es posible construir una propuesta creativa y diferente. Los recursos económicos son importantes pero no deben limitar las posibilidades de actuación. También se requiere definir quiénes serán en la organización los responsables de contribuir a que Comunicación pueda sacar adelante las campañas y delimitar, finalmente, un cronograma de gestión.

Además de facilitar lo descrito anteriormente, el endomarketing aporta también al fortalecimiento del llamado salario emocional; ese conjunto de características que el colaborador percibe como beneficios y que no están expresadas en dinero. El salario emocional reúne todos aquellos motivos que un trabajador tiene para quedarse en una organización sin que el “cuánto devengo” sea el motivo de permanencia prioritario.

Especias con olor a tecnología y resultados...

Se ha hablado sobre la necesidad de incorporar a la cotidianidad interna de una organización, a sus discursos y conversaciones, las nuevas tecnologías, particularmente, desde las posibilidades de las redes y los Social Media.

Ramiro Parias, reconocido consultor en internet y en e-marketing, afirma que los medios sociales, más conocidos como Social Media, son plataformas de comunicación virtual o en línea, en las que el contenido es creado por los propios usuarios mediante el uso de las tecnologías de la Web 2.0, que facilitan la edición, la publicación y el intercambio de información.

Por ello, la figura del Community Manager, es decir, de quien gerencia y gestiona las relaciones de una marca o empresa con las comunidades de una red, también tiene un papel protagónico hacia adentro: su contribución es importante para construir endoredes y contenidos que generen una comunidad interna cada vez más dispuesta a comunicarse, participar y proponer.

De esta manera y retomando la analogía culinaria, la intranet, pensada como un canal vivo que permite

la interacción del trabajador con la organización, las redes, los blogs y algunas técnicas del e-marketing aplicadas hacia adentro de una compañía, son especias deliciosas que sin duda aportan bastante a la receta en olores y sabores.

Los estrategas de los Social Media tienen en el público interno de las organizaciones espectadores atentos, interesados en conectarse, en ser escuchados. Por ello, técnicas como el inbound marketing o el crowdsourcing, ya hacen parte de la agenda estratégica de los comunicadores organizacionales integrados al endomarketing.

Con el Inbound Marketing hablamos de promover estrategias en las que incentivemos al trabajador a buscar la información, los hechos, las noticias y no a imponérse las como sucedía anteriormente. Se trata, como bien lo señala el principio de esta técnica, de “dejarnos encontrar” haciendo todo lo necesario en la endored de nuestra empresa para que eso suceda. Lo mejor: el trabajo con medios sociales y redes cuentan con herramientas de mediciones efectivas, casi en tiempo real, lo cual aporta significativamente a la tarea de mostrar efectividad en las estrategias de comunicación interna.

Y no es ambicioso continuar buscando nuevos ingredientes. De hecho, actualmente los líderes de las organizaciones, apalancados en sus equipos de comunicación, trabajan para promover el crowdsourcing interno, es decir, la utilización del talento de la propia gente para que sea ésta la mejor generadora de ideas y de soluciones creativas en el esfuerzo de superar problemas o apostarle a nuevos retos.

Es así, como mediante estrategias sólidas y multifacéticas, que integran mensajes bien construidos, piezas atractivas, las alternativas de las endoredes, unidas a otros medios disponibles en la organización y a elementos de juego, sana competencia y premios que van más allá del dinero, los trabajadores tienen hoy mayores opciones de aportarle a la estrategia organizacional y por ende, de vivir y transmitir una cultura de satisfacción real hacia el cliente externo.

LAS ORGANIZACIONES TIENEN LA PALABRA...

Directivos y DirComs de compañías en las que ya se han desarrollado estrategias de comunicación interna vinculadas al endomarketing y los Social Media, nos contaron su experiencia:

1. “Incorporar las posibilidades del endomarketing y la tecnología a las comunicaciones internas del Laboratorio, cambió la forma de interactuar y de compartir nuestra cultura corporativa. Como todo, es un proceso que toma tiempo y que requiere constancia. Poco a poco, la gente de todos los niveles aprende a familiarizarse con las nuevas formas de comunicación y luego ya no aceptan los modelos antiguos de comunicación plana.

Recuerdo que en 2007, cuando empezamos a innovar en materia comunicativa, estrenamos los plasmas para emitir mensajes diseñados y producidos al estilo de los comerciales de TV sobre nuestro acontecer interno, nuestros trabajadores los miraban de rojo y seguían de largo porque pensaban que sus líderes podrían llamarles la atención por detenerse unos minutos a mirar televisión. Tuvimos entonces que realizar una campaña especial para validar y promover su uso. Nuestro equipo de líderes fue el principal jalonador de la estrategia y gracias a su ejemplo - se tomaban un café tranquilamente al frente de las pantallas-, conseguimos que la gente aprendiera a conectarse con este nuevo canal. Diseñamos además atractivos avisos que se ubicaban al lado de los plasmas, en los que se leía: “atrévete a mirarme y a escucharme, siempre tengo información valiosa para ti”.

Actualmente, los plasmas, ubicados en lugares de alto tráfico pero siempre en espacios amplios, son valorados como uno de los medios preferidos por los colaboradores para estar al tanto de la organización. Son un escenario para compartir un café y unos minutos con compañeros de diferentes áreas, lo cual además ha promovido la integración y el diálogo”. Lina María Carmona Valencia.

Gerente de Bienestar y Comunicaciones Internas.
Laboratorios Wyeth Colombia - 2007-2010.

2. “Cuando nuestros consultores nos plantearon la idea de crear un blog interno para acercar a los colaboradores de perfil medio a la tecnología, lo cual constituía uno de los retos importantes para migrar hacia el pago de nómina por intranet y para lanzar y promover por este canal una campaña interna para fortalecer en las áreas de soporte la Competencia de Orientación al Cliente, pensamos que tendríamos que hacer cuantiosas inversiones

y destinar largas horas de entrenamiento para que aprendieran a usarlo.

No obstante, con un presupuesto similar al que cuestan dos avisos de prensa en un medio de alta circulación, hicimos un lanzamiento de campaña semejando una premiere de película en un teatro real. Mediante diversos dispositivos lúdicos presentamos a 200 personas el “Blog Corporativo Sobre Rieles”; explicamos el objetivo de este nuevo medio, la dinámica de ingreso y participación y los invitamos a ser protagonistas y multiplicadores de esta iniciativa en otros niveles de la empresa. Fue un momento emotivo, de empoderamiento y de construcción de una comunidad interna que se sintió valorada. A lo largo de tres meses publicamos contenidos día tras día. Lentamente, empezamos a sumar la participación de 5, 10, 25, 45, 70, colaboradores, hasta llegar a contar con la opinión y participación de más del 70% de nuestro público objetivo. Si bien no logramos atraer a la totalidad de trabajadores, la gente se atrevió a “conversar” sobre competencias organizacionales, tenemos propuestas muy interesantes que estamos buscando implementar y hemos conseguido que accedan a las plataformas tecnológicas de la compañía con mejor ánimo y disposición”.

Juan Manuel Chisco. Director Administrativo y de Gestión Humana. Azul K.

3. “Las estrategias de endomarketing tienen un gran poder de seducción que no lográbamos en nuestra gente con los medios tradicionales. Hemos utilizado todas las posibilidades para diversos proyectos de la organización, siempre con excelentes resultados. En particular, conseguimos que los trabajadores comprendieran la importancia y alcance del cambio organizacional hacia procesos. La campaña fue muy creativa y con mensajes cortos, elementos sencillos de merchandising que dimos como distintivo a los Gestores del Cambio y un presupuesto muy reducido, logramos el compromiso y participación activa en los talleres dispuestos. También hemos trabajado de la mano con las gerencias para promover competencias organizacionales y avanzar en el camino de la seguridad de la información”. Gilma Ospina. Coordinadora de Comunicaciones Internas. Lafayette Colombia. **DIRCOM**

Referencias:

- Llano, S. (2011). Web 2.0: tecnologías y medios para una comunicación organizacional de “código abierto”. En: Comunicación Empresarial, Plan estratégico como herramienta gerencial. Ecoe Ediciones, Bogotá. 2a Ed.
- Clive, R.; Oates, D. El mundo de la Consultoría Gerencial. Tercer Mundo Ed.
- Gómez, A.; Suárez, C., (2004), Sistemas de Información; herramientas prácticas para la gestión empresarial, Alfaomega, México.
- Chiesa de Negri, C. CRM. Las cinco pirámides del Marketing Relacional. Ed. Deusto.
- Lacasa, A. Gestión de la comunicación Organizacional. Ed.I Gestión 2000.

La buena comunicación empieza por casa

Gabriela A. Moffson

Argentina

Jefa del Área de Relaciones Institucionales y responsable del Equipo de Comunicación Interna de la Defensoría del Pueblo de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Los expertos en organizaciones han venido señalando desde hace ya muchos años que la deficiente comunicación interna resiente inexorablemente la comunicación externa, dado que no se puede transmitir con exactitud hacia afuera lo que no se dice e interpreta hacia adentro. Los trabajadores son intermediarios y se sitúan entre la organización y el contexto que la rodea, son voceros porque emiten mensajes y señales penetrados por la cultura organizacional que dan cuenta de la vida y el quehacer de la institución a la que pertenecen, y también son líderes de opinión porque influyen positiva o negativamente sobre su entorno inmediato, de acuerdo a la imagen que tengan de su propia organización. Por eso cuanto más y mejor estén informados, más y mejor podrán transmitir lo que la organización pretende dar a conocer: su naturaleza, sus fines y propósitos, sus compromisos y responsabilidades, sus productos y servicios, etcétera. La comunicación interna le imprime coherencia al accionar de la institución y es la disciplina apropiada para interconectar todas las áreas o sectores de la organización porque trabaja en forma transversal con todos ellos. Permite, además, ver más allá de los límites en los que nos movemos y reforzar el espíritu de equipo, esto es la posibilidad de que las personas se organicen, que las actividades se coordinen y se articulen las tareas, por tanto que se racionalicen los recursos evitando de esta manera la superposición y la disgregación que llevarían sin lugar a dudas a la anarquía absoluta.

La comunicación interna favorece la circulación de la información y promueve el intercambio de datos e impresiones entre los distintos sectores. Cohesiona, une e integra, genera sentido de pertenencia porque nos involucra y nos hace sentir parte del todo, del grupo, del conjunto de la organización. Cuando estás implicado te sentís más comprometido.

En las instituciones públicas existe el mito de que el

que tiene la información tiene el poder. Por tanto la tendencia es que cada quien trabaja para sí y para su grupo de referencia y pertenencia, y eso provoca el retaceo de la información, la falta de divulgación y el desinterés por compartirla, convirtiendo poco a poco cada sector en una isla sin puentes que lo conecten y articulen con el resto y lo integren al todo.

Los trabajadores son intermediarios y se sitúan entre la organización y el contexto que la rodea, son voceros porque emiten mensajes y señales penetrados por la cultura organizacional que dan cuenta de la vida y el quehacer de la institución a la que pertenecen.

En ese sentido es importante resaltar que la comunicación interna es compromiso de todos los integrantes de la organización y no sólo de quienes tenemos la responsabilidad de su diseño e implementación. Porque paradójicamente a lo que se cree la información no es propiedad de las personas ni de los sectores que la generan. Por el contrario, la información es patrimonio de la institución en su conjunto, y por tanto sus trabajadores si bien tienen el derecho a estar informados acerca de la vida institucional, también tienen el deber de informar.

La Defensoría del Pueblo no escapa a esa realidad y con el compromiso y el apoyo de la actual gestión, hemos trabajado intensamente, sobre todo en los últimos años, para establecer una cultura de integración donde la comunicación interna juega un papel determinante a la hora de romper cercos y tender puentes, de articular lo que no se podía ensamblar, capaz de mejorar las relaciones interpersonales e incentivar la participación de todas y todos en la vida institucional.

Una comunicación interna que permita compartir el proyecto institucional y que lo integre en el seno de la organización para que cada uno desde su lugar y con su trabajo pueda alinearse hacia la consecución de esos objetivos.

Una comunicación interna estratégica, sistemática, abarcativa e integral con el diseño e incorporación de nuevas herramientas y la apertura de nuevos espacios de participación con el fin de escuchar todas

las voces e involucrar a todo el personal en nuestro propósito.

Así es que hemos conformado una red de corresponsales integrada por una persona de cada área de la institución que actúa como punto focal y que es la responsable de acopiar la información de su sector y remitirla al equipo de comunicación interna para editarla y difundirla. Que participa de las reuniones de la red, y en consecuencia socializa los resultados de esos encuentros entre sus compañeros de área. Quien es la encargada de transmitir los valores de la comunicación interna, sus beneficios y bondades, la necesidad de su desarrollo y sostenimiento.

Asimismo, y valiéndonos de los métodos de la comunicación 2.0, hemos implementado un Blog con acceso desde todas las terminales (PC) por el que se envían los avisos y el boletín quincenal de comunicación interna sobre los que se permite opinar, como

así también enviar aportes e ideas a través de un buzón de sugerencias implementado para tal fin.

Por otra parte tenemos establecido canales tradicionales de comunicación como las carteleras informativas, la agenda de eventos y los listados de extensiones telefónicas, que hemos actualizado mediante el sistema de comunicación 2.0 transformándolos en medios electrónicos de fácil acceso y de actualización permanente.

Nuestra intención es seguir avanzando con el propósito de optimizar la comunicación interna para lograr más integración, mayor participación y más compromiso e identidad institucional a fin de que los trabajadores, en su rol de portavoces, sean capaces de transmitir fehacientemente la misión y funciones de la Defensoría del Pueblo, su filosofía, su imagen y su prestigio.

Por todo ello es importante comprender que la buena comunicación siempre empieza por casa. **DIRCOM**

LYM | diseño gráfico y editorial DISEÑO | comunicación visual

Lorena Yáñez Martini
t. (54+11) 4553.2560
e. info@lymdiseño.com.ar
w. lymdiseño.com.ar

■ Estudio de Diseño especializado en imagen corporativa, gráfica de marca y diseño editorial.

■ Desarrollamos soluciones de diseño a empresas y corporaciones pequeñas y medianas.

■ Somos profesionales en las áreas de la comunicación, diseño de contenidos, diseño de web y fotografía.

Crónica de la creación de un área de Comunicación Interna

Florencia Censi

Argentina

Responsable del Departamento de Comunicación Interna de la Agencia de Recaudación Buenos Aires (Arba).

Profesora titular de Relaciones Públicas I y IV de la Licenciatura en Relaciones Públicas de la Universidad del Este.

Con la premisa de que “es imposible no comunicarse”, como bien afirmaba Paul Watzlawick, uno de los pioneros en estudiar la comunicación humana y, a la vez, con plena conciencia de que uno debe ser el cambio que se quiere ver en el mundo, con un equipo pequeño en número pero gigante en actitud, entusiasmo y profesionalismo, emprendimos el desafío de darle forma a un área de comunicación interna en la Agencia de Recaudación de la provincia de Buenos Aires (Arba), el organismo que administra impuestos en la provincia más grande, en habitantes, tamaño y PBI, de la Argentina, cuyo plantel ronda las 5500 personas.

LA PREVIA

El inicio en la gestión de la comunicación interna se dio promediando el 2008 y a partir de una propuesta que fue elevada a la dirección del organismo –con rango ministerial- creado pocos meses antes, producto de la fusión de, al menos, tres organismos anteriores. Efectivamente en Arba se unieron la ex Dirección de Catastro, cuya función era trabajar sobre el valor de la tierra y de las edificaciones a los fines impositivos; la ex Dirección de Sistemas Informáticos, que administraba las tecnologías de la información aplicadas a los tributos provinciales, y la ex Dirección de Rentas, que estaba compuesta por dos organismos “casi” antagónicos: “los de recaudación”, versus “los de fiscalización”, cuya misión era recaudar los impuestos y fiscalizar el cumplimiento tributario. Guiados por el precepto gandhiano que afirma, palabras más o menos, que nunca se puede saber del todo qué resultados acarrearán una acción, pero que si no se hace nada, no habrá resultados; les planteamos a las autoridades de Arba que el escenario de cambio que se vivía era el momento propi-

cio para darle forma a un área que gestionaría la comunicación interna en el organismo y presentamos un proyecto. Ese plan era lo que el equipo de gestión consideraba como el “ideal” de un plan de comunicación interna para Arba, e incluía todos los conceptos teóricos básicos y las líneas de acción iniciales, tanto de diagnóstico como de medios, mensajes y evaluación, que subrayan, entre otros, reconocidos autores como Jesús García Jiménez,¹ Nuria Saló² y Antonio Lacasa.³

Todo estaba escrito en ese plan, que “casi” ni pudimos presentar adecuadamente, explicando sus alcances. La iniciativa fue aprobada más rápido de lo que creímos y en el desorden natural que supone un escenario de cambio de shock comenzamos a trabajar mucho sobre las relaciones interpersonales, primero hacia adentro, en el seno de los integrantes del Departamento de Comunicación Interna, y luego hacia fuera. No era un dato menor que quienes ejecutaríamos el plan de comunicación interna debíamos tener muy en claro nuestro rol y cuál era el público con el que trabajaríamos, las 3 integrantes éramos comunicadoras sociales, pero no expertas en comunicación interna y debímos capacitarnos; hacer benchmarking, prepararnos. Delineamos entonces consensos básicos: estuvimos de acuerdo en que el público al cual nos dirigiríamos estaba integrado por personas complejas, que ejercen distintos roles sociales (no decodifica de igual manera un mismo mensaje quien tiene un hijo a quien no lo tiene, o quien está casado a quien es soltero). Coincidimos en que tendríamos que estar atentos a esa multiplicidad de públicos internos, porque aunque la comunicación tuviera carácter exclusivamente laboral los mensajes que cada uno recibiría serían interpretados también con el tamiz de esos roles. Por esa razón estuvimos de acuerdo en que la acción generada por Comunicación Interna, de impacto en todos los empleados sin distinción de género o jerarquía, sería pensada y gestionada para afectar a la sociedad de manera positiva en términos éticos-culturales, sobre todo porque como organismo Arba comunica valores al contexto social, y forma parte del tejido conectivo con la sociedad, por lo cual nuestro esfuerzo, compromiso y responsabilidad estarían enfocados en componer una comunicación que integrara -antes

que fragmentara- a estos individuos/protagonistas de Arba en los múltiples roles que los definen. Una vez abroquelado en ideas el equipo, llegó el momento de contarle “a todo el mundo en Arba” que se creaba el área de comunicación interna, que nuestro rol colaboraría con la gestión de todas las demás áreas, que éramos un sector de servicios transversal, para toda la organización, y todos los etcéteras que se pueda imaginar el lector. En síntesis, apelábamos a ejemplos groseros que mostraban cómo afectaba a la vida institucional la ausencia de una gestión de la comunicación interna planificada -o más o menos planificada si somos estrictos en el término-. Tratábamos, en definitiva, que la mayor cantidad de personas, principalmente responsables de mandos medios con personal a cargo, tuviera presente que la premisa básica que proponíamos con la gestión de la comunicación interna era: encontrar siempre razones para comunicarse con el público interno, en lugar de justificaciones para no contar ni decir nada a los empleados.

MANOS A LA OBRA

Poner manos a la obra implicó la necesidad de emprender, con rigor científico, una investigación, una auditoría de comunicación interna,⁴ el primer paso para obtener un diagnóstico inicial que nos permitiera emprender las acciones posteriores, que intuíamos en el plan, pero que no sabíamos muy bien si respondían a las necesidades del público interno, conformado por algo más de 5.500 empleados. No tuvimos tiempo de abocarnos a esa tarea y a la semana de presentar el proyecto, la propia coyuntura de cambio en la que nos encontrábamos inmersos, nos exigió mostrar resultados y desarrollar un canal de comunicación que le posibilitara al entonces director, llegar a todos y cada uno de los empleados. Así fue que, momentáneamente, corrimos del eje el desarrollo de la auditoría de comunicación, y le dimos prioridad al nacimiento del “Boletín electrónico”, la primera publicación digital interna, dirigida al personal de la flamante Agencia, y otros productos digitales vinculados con la necesidad, de autoridades y empleados, de contar con información básica, accesible, de buena calidad, pero principalmente oportuna, que pudiera ser casi inmediata. Aquí

debo hacer un paréntesis para aclarar que la primera publicación impresa interna de la actual Arba, la revista “En blanco”, ya se editaba desde enero de 2006, cuando la Agencia formaba parte del Ministerio de Economía provincial. Fue la primera publicación interna institucional dirigida al personal de la entonces Subsecretaría de Ingresos Públicos de la Provincia, que nucleaba a los mencionados entes, a los cuales se sumaba la Dirección del Registro de la Propiedad Inmueble, que luego de la creación de Arba continuó dependiendo de Economía.⁵

QUÉ ES Y QUÉ NO ES COMUNICACIÓN INTERNA

Si bien nos abocamos a trabajar sobre canales de comunicación (prácticamente inexistentes) el enfoque tradicional define a la comunicación interna como aquella información que se divulga o está representada en los medios internos como intranets, newsletters, carteleras o house organs, entre otros, no consideramos que sólo sean comunicación interna esos mensajes canalizados sobre soportes que “median” entre el emisor y el destinatario, ambos colegas y compañeros de Arba, con diferentes funciones.

Es falaz decir que sólo es comunicación interna lo que se publica en Boletín Electrónico, o en la revista En blanco, o en las carteleras o el grupo cerrado de Comunicación Interna Arba en la red social Facebook. Es eso, pero también lo son una multiplicidad de informaciones que no se publican, una multiplicidad de razones por las cuales esas informaciones no se publican y, sobre todo, una multiplicidad de relacionamientos de empleados de ética, cultura y currículum variopintos. Por lo tanto, la comunicación interna es aquella que está determinada por la delicada relación que existe entre su público objetivo (empleados y colaboradores de todos los niveles) y el emisor, que también forma parte de la organización (que puede ser de rango superior, pero que también puede ser un empleado temporario o un pasante). Esta comunicación interna puede ser planificada (como en la realización de eventos internos, o lanzamiento de programas de impacto interno, u otros contenidos divulgados vía canales internos consolidados) o anárquica (charlas de pasillo, rumores, relacio-

nes amistosas inter-áreas). En todos los casos buscamos que el Departamento de Comunicación Interna se muestre cerca, realice intervención, algo que sólo puede hacerse con un equipo profesional y comprometido como al cual pertenezco. No obstante, hay que hacer docencia respecto de que cualquier acción de un jefe comunica más que todos los medios internos juntos. Piénsese, por ejemplo, en el extremo de una acción positiva, que fue la emprendida por el empresario de transporte australiano Ken Grenda, quien vendió las acciones de su propia empresa, repartió 15 millones de dólares, una parte de las ganancias entre los trabajadores y luego declaró en los medios australianos: "Una empresa llega a ser todo lo buena que es, por la gente que trabaja en ella, y nuestros empleados son fantásticos."

Con ese horizonte, y a grandes rasgos, los objetivos propuestos para la gestión de la comunicación interna en Arba fueron (y siguen siendo, pues estamos recién comenzando) bastante de manual⁶: involucrar al personal, dar coherencia y coordinación a la estrategia de acción, acompañar el cambio, mejorar la productividad y colaborar en la motivación e integración del personal en el proceso de cambio. La propuesta que llevamos a la práctica busca asegurar el tratamiento, la difusión y divulgación interna del flujo de la información en la Agencia de Recaudación de la provincia de Buenos Aires, de modo que el sistema se convierta en el vehículo para transmitir la misión, valores y objetivos de la Agencia. Intenta estimular, completar y reforzar las redes interiores al generar motivación en el público interno, aportar coherencia y coordinación y acompañar el cambio que impone el plan estratégico de la Agencia en todos sus niveles, de modo de contribuir a mejorar la productividad del organismo. Y propicia la elaboración de productos comunicacionales como publicaciones internas en distintos soportes, programadas y coordinadas de modo de incluir información institucional e información social y de interacción de los empleados y funcionarios de todas las jerarquías.

EL BALANCE

Si bien falta mucho por hacer, queda por recorrer un largo camino y sortear varios escollos que la

administración pública impone a áreas dinámicas como la de Comunicación Interna (sencillamente porque no existían), como grupo nos sentimos bastante satisfechos con lo gestionado hasta ahora. Seguiremos buscando más recursos, convencidos de que el aporte para el personal de la organización es el dinero mejor invertido. Continuaremos aplicando la creatividad para fomentar la participación y convertir al área de Comunicación Interna en una herramienta estratégica de gestión. Sólo resta compartir nuestro orgullo porque en sólo tres años de gestión editamos 19 revistas En blanco, 350 boletines electrónicos internos masivos (con un promedio de 6 informaciones semanales), 30 videos internos (estos en un año), 1500 fotografías en el grupo cerrado de Comunicación Interna Arba en Facebook, 80 afiches para carteleras internas, más de 10.000 volantes de promoción interna, más de 100 coberturas especiales, desarrollo de un portal del empleado (en conjunto con el área de Tecnologías de la Información), la primera etapa de una auditoría de comunicación interna, más de 30 eventos internos, ejecutados y divulgados (entre ellos, 2 ediciones de concurso literario infantil y maratón infantil de dibujo para hijos, sobrinos y nietos del personal de Arba, una edición de la Copa Arba, campeonato interno de fútbol 5 para el personal, 2 ediciones de concurso de fotografía, una concurso de cocina, una competencia de barriletes), seguimiento y evaluación de cada una de las acciones y mucho más. Verdaderamente mucho más, que sólo fue posible porque el equipo de Comunicación Interna de Arba⁸ encuentra ganas, compromiso y deseos de mejorar cada día extrayéndolos de alguna oculta fuente de energía que aún no hemos podido descubrir, pero que, intuimos, tal vez esté en los innumerables "gracias" de nuestros compañeros, sin distinción de jerarquía, género, creencia o afiliación partidaria o sindical, que encuentran en esta gestión a un aliado que colabora con ellos para hacer de Arba un mejor lugar para trabajar. **DIRCOM**

Notas:

1. García Giménez, J. , La comunicación interna, Diez de Santos, Madrid, 1998.
2. Saló, N., Aprender a comunicarse en las organizaciones, Paidós, Barcelona , 2005.
3. Lacasa, A. Gestión de la Comunicación Empresarial, Gestión 2000, Barcelona, 1998.
4. Como proponen en el artículo "La auditoría de comunicación interna" Josefa García Mestanza, Antonio Ruiz Molina y Rafael Ventura Fernández, de la Universidad de Málaga.
5. Todos los números de esa publicación están disponibles, en formato pdf. en www.arba.gov.ar , solapa Prensa y Comunicación, apartado revista En blanco.
6. VILLAFAÑE, J., Imagen Positiva, Pirámide, Madrid, 1998.
7. Amado Suárez, A., Castro Zúñeda, C.: Comunicaciones Públicas, Bs. As., Temas, 1999.
8. Junto a Luciana Amendolara, Anabel Cocca, Jonathan Duriotti , Gabriela Heitman, Gastón Molina, Marina Molina, y Magalí Tacchi es posible emprender cualquier desafío. Equipo de Comunicación Interna de Arba.

Vínculos: base de gestión del First Tuesday Ecuador

Vanessa Lam de Cheung

Ecuador

Especialista en planificación y gestión de intangibles. Comunicadora Social, Universidad Espíritu Santo. Máster en Dircom (egresada), Universidad de las Américas (Quito) y Universidad de Jaume (España). Dirige la revista Dircom en Ecuador y la consultora Comvision.

Luego de su lanzamiento oficial en Ecuador, en diciembre del 2011, varios sectores desde el empresarial, la academia y el estado, ven en esta propuesta una nueva construcción del pensamiento que apunta al crecimiento sustentable del país. Roberto Miranda, responsable de su organización Ecuador, nos da detalles del modelo detrás de la iniciativa.

¿POR QUÉ UN FIRST TUESDAY TEMÁTICO?

Sin lugar a dudas diferenciar los gustos y motivaciones es el modelo que seguimos. La comunicación adecuada para cada público, desde la idea, las charlas, el entorno, todo busca captar la mirada de diferentes sectores y satisfacer sus necesidades. Es por eso que este año tendremos temáticas como Emprende verde, Emprende Mujer, Emprende Tecnología, entre otras, justamente para buscar cubrir todo aquello que vemos potencial en nuestro mercado y reunir a los protagonistas en un solo lugar. Aquí aplicamos la integralidad de las comunicaciones en un evento, porque el contenido de las charlas irá de la mano

OOO FIRST TUESDAY
Ecuador

con el escenario que armemos, por ejemplo en Emprende verde los stands están hechos con materiales ecológicos, así como la papelería y demás artículos. Todo es un complemento.

¿EN QUÉ CONSISTE ESTA PROPUESTA DE CAMBIO?

Por el lado privado el First Tuesday es la primera idea asociada al tema del emprendimiento, que busca principalmente la educación en este ámbito. Es democrática porque todos tienen el derecho a participar y no es un tema de moda, buscamos definirlo, desarrollarlo y posicionarlo en nuestros países a nivel cultural. Por eso vamos más allá del diálogo, entregamos las herramientas para que ese negocio sea sistemático y sustentable.

HÁBLANOS DE LA HERRAMIENTA QUE MUEVE EL MODELO

Es un trabajo en donde las relaciones públicas y los contactos permiten hacer crecer realmente la red. Aquí participa el emprendedor, pero también los empresarios, instituciones educativas y entidad gubernamentales. Por ejemplo estamos apoyados por las Cámaras de Comercio, que aglutina a las empresas más grandes del país. También tenemos la participación activa de las universidades y por supuesto de los medios de



Primer Martes

First Tuesday Ecuador 2012

Guayaquil

Emprende Verde

Emprende Tecnología

Emprende Mujer

Emprende Universidad

Ecuador Emprende 2012

Los meses que no se realicen First Tuesday en Quito y en Guayaquil se realizarán los Círculos de Emprendimiento en diferentes restaurantes.

Quito

Emprende Cultura

Emprende Universidad

Emprende Mujer

Mobile Revolution

Green Business

info@planbelow.com
ftecuador@gmail.com

Febrero

Abri

Junio

Agosto

Octubre

Enero

Marzo

Mayo

Julio

Septiembre
Noviembre

comunicación. Todos ellos están alineados a esta nueva forma de ver el futuro, por eso nos apoyan. El acercamiento es personalizado y es ahora, cuando contamos con un amplio apoyo de diferentes sectores, que ven aquí un nicho interesante de mercado laboral para sus productos y para el engrandecimiento de sus propios negocios.

¿NOS HABLAS DE UN JUEGO EN DONDE TODOS GANAN?

Todos ganamos aquí. Las reglas son claras, hay transparencia en el proceso y vivir esta experiencia es fácil porque todos adentro hablamos en el mismo idioma. La mezcla ha dado resultados: las cámaras de industria, más los empresarios jóvenes, los medios de comunicación y las universidades, logran reunirlos en torno a una idea que beneficia a todos. Es una red de emprendedores que buscan mostrar sus proyectos, exponiendo su modelo estratégico, para conseguir aliados comerciales, clientes o un posicionamiento mediático.

¿Y ESTAMOS LISTOS EN ECUADOR PARA COMPARTIR?

Este es un proceso que lleva tiempo. En Chile, primer país de Sudamérica en tener First Tuesday, tenían al principio miedo de compartir sus experiencias, pero poco tiempo después todos querían participar. Compartir es la clave para emprender y aquí lo estamos viviendo.

¿QUÉ VOY A ENCONTRAR?

Es interesante estar conociendo a más personas

como tú, ecuatorianas, creativas y empresarios. El arte del Networking es vivir este proceso, una especie de academia en vivo para capacitarte, inspirarte y compartir.

Tu proyecto de vida es más fácil hacerlo con gente que te ayude. Solo es mucho más difícil. Involucrarnos con las personas correctas en una malla construida desde las ganas da resultados positivos.

¿ECUADOR EMPRENDEDOR?

Si construyo aquí mi negocio hago crecer a mi país. Enseño a los que vienen atrás y convertimos a Ecuador en un motor. Siempre la comunicación estratégica y el trabajo por objetivos, serán la base del éxito aplicando las herramientas correctas. Primero debemos formar a las personas para luego medir los resultados. **DIRCOM**

Datos sobre el First Tuesday Ecuador

En su acto de lanzamiento asistieron más de 280 personas entre estudiantes, empresarios y medios de comunicación. La jornada estuvo dividida entre charlas de los exponentes, las historias motivadoras y talleres. Fueron 7 los jóvenes emprendedores que perdieron el miedo ante el público y demostraron sus ideas y proyectos innovadores. En el 2012 habrá 5 ediciones en Guayaquil y Quito.



Kennedy Norte Av. Francisco Cevallos 234
Edificio Blue Towers Piso 8 - Oficina 803 Teléfonos: (04) 5106006 // (04) 2630703
GUAYAQUIL - ECUADOR
Blog: <http://www.planbelow.com/blog/>
www.planbelow.com
ECUADOR - CHILE - PERU - HONDURAS - URUGUAY - DOMINICANA





WWW.CONSTRUCCIONESALGOL.COM.AR

info@construccionesalgol.com.ar

- ▲ **ESPECIALIZADA EN CONSTRUCCIÓN DE OBRAS CIVILES E INDUSTRIALES, REFORMAS Y MANTENIMIENTO DE EDIFICIOS**

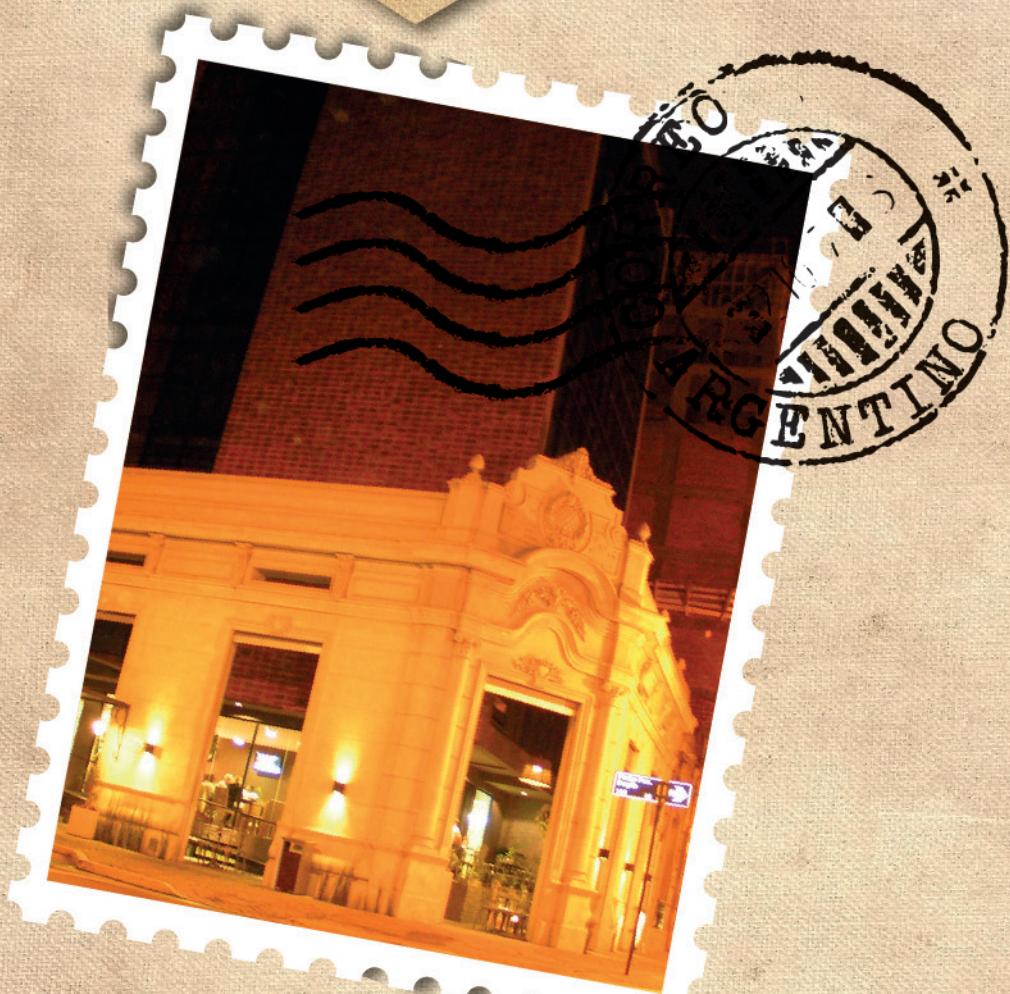
- ▲ Servicio global: gerenciamiento, estudios, diseño arquitectónico y proyectos, requisitos y trámites, personal especializado, evaluación de costos y programación de obras.

(011) 3526-0684 (Rot.)

Av. Jujuy 1722 piso 6° Of. A
C1247ABS - Ciudad Autónoma de Buenos Aires
Argentina



HOTEL POSTAL



Un lugar para descansar y disfrutar

- 18 habitaciones y 6 suites con balcón. Todas con escritorio, wi-fi, caja de seguridad, LCD y home theater.
- Desayuno buffet incluido • Lobby Bar • Restaurante
- Gym • Spa con Sauna seco, húmedo y vestuarios.
- Sala de eventos con vista a la plaza San Martín. Capacidad para 20 personas. Servicio de catering. Wi-fi y equipamiento audio visual.
- Estacionamiento con lugar para 30 vehículos a metros del hotel.

Av. Alte G. Brown 50 (CP: B6740DRN) Chacabuco, Bs. As., Argentina // (+54 - 2352) 430566 // info@hotelpostal.com.ar
Resaltaría que queda en Chacabuco, Buenos Aires.

www.hotel-postal.com