

Mundos dentro de mundos

Gestión estratégica de la Comunicación
en la empresa de Seguros



Pablo Adrián Giovannetti



"Si bien lo miran,
no hay nadie que no experimente,
en alguna ocasión u otra,
y en más o menos grado,
sentimientos análogos a los míos
respecto del océano."

Moby Dick — <Espejismos>

Cambia.
El mundo, digo.
Cambia.
Soplan vientos nuevos.
Las estructuras.
Los funcionamientos.
Los saberes.
Las prácticas.
Las estrategias.
Los paradigmas.
Las personas.
El mundo es comunicación
en movimiento.

Prólogo

Esta es la línea crucial. Renglón uno, página siete. Aquí usted girará sobre sus talones y enseñará el reverso de su sombrero sin remordimiento o bien, y así lo espero, se embarcará en la lectura de este libro pretencioso.

Es, si se quiere, una guía de viaje. Una invitación. Un pasaje. Hablar de un libro pretencioso es un pequeño desafío para usted y para mí.

Detengámonos en nuestros acuerdos iniciales: Estamos acá para hablar de Seguros y de las organizaciones que asumen el rol de brindarlos. No son empresas como cualquier otra, y ahondaremos en esta cuestión.

Estamos acá para repensar la gestión del capital humano que hace a la organización desde una mirada comunicacional, dinámica, con foco en las personas.

Nos reúne la intención de dotar de nuevas herramientas de competitividad a la empresa de Seguros en tanto prestadora de bienes y servicios intrínsecamente intangibles.

Así como allá por la Edad Media las operaciones marítimas dieron impulso y origen a la actividad aseguradora como respuesta a las nuevas necesidades y urgencias, hoy navegamos en un nuevo espacio de demandas

en materia de gestión y estrategias. Es una era profundamente comunicacional.

Vamos, entonces, a trazar un derrotero que nos permita, o al menos, nos facilite, el viaje hacia un nuevo modelo comunicacional de gestión en empresas de Seguros.

Intentaremos tocar puerto en este vertiginoso y apasionante Siglo XXI.

Bienvenido a bordo.

I



[comunicación hacemos todos]

¿Cómo pueden los
significados de las
palabras ser conocidos
por los hombres?

Comunicación. ¿Hace falta un libro para hablar de Comunicación?

Todos nos comunicamos de mil maneras. Todos, podemos hacernos entender.

¿Por qué detenernos a pensar en algo tan humano, tan natural como la Comunicación? Y la siguiente pregunta sería: ¿Por qué debo pensar en la comunicación en mi empresa?

Vivimos en una época donde la información fluye a la velocidad de la luz y los medios tecnológicos abundan. Las nuevas generaciones se desarrollan en un espacio inmenso, sus fronteras son digitales y esa es la línea más fácil de cruzar. El acceso y la emisión de información se han convertido en un rasgo saliente de este siglo XXI que nos envuelve a todos.

Según el sociólogo Manuel Castells, comunicar: es compartir significados mediante el intercambio de información. Básicamente, la comunicación es el arte de hacerse entender, por tal motivo es de suma importancia para que las relaciones interpersonales funcionen armoniosamente dentro de una organización.

La velocidad de acceso y
emisión de información
se han convertido en
un rasgo saliente de
este siglo XXI

Una comunicación ineficaz en el seno de la organización arrastra problemas en todas las instancias del funcionamiento de la misma. La comunicación en sí es la esencia de toda actividad organizada. En base al entendimiento recíproco, al conocimiento concreto de las tareas, de las normas, las responsabilidades, se construyen todas las organizaciones.

Ejercer de manera planeada la comunicación permite tener claridad de las audiencias internas, establecer los canales y determinar los mensajes que se permearán. Pero además contribuye a mejorar el clima laboral, aumentar la productividad y la competitividad.

Vamos a dedicarnos a desglosar esta idea.

comunicación es la
esencia misma de toda
actividad organizada

II



[la organización de Seguros]

No vivimos en un
mundo. Vivimos
en un lenguaje.
¿Dónde está instalada
la empresa?

Es una pregunta muy fácil. Bastará con pararnos frente a la fachada para señalar con el dedo y exclamar “Justo aquí, ¿no la ve?”. Y entonces tendré la obligación moral de asentir con la cabeza con la repregunta entre los labios.

¿Dónde está la empresa cuando no estamos frente a ella?

“Sigue allí” sería una respuesta rápida y casi del todo certera. Casi.

Pensemos en el nacimiento de toda organización.

En el principio todo era caos y del caos surgieron las necesidades y de las necesidades, las respuestas. En el camino, lo trascendental: ese primer boceto en la mente de alguien que se articuló en palabras y concluyó en acuerdos.

El hombre siempre ha buscado organizarse para enfrentar en conjunto los desafíos que se le presentaron.

Las empresas de Seguros son instituciones en las que lo simbólico tiene una importancia vital. Lo que estas organizaciones venden se traduce en respaldo, responsabilidad, compromiso, respuesta, solvencia, seguridad y sobre todo, confianza. Valores preciados e intangibles.

Todas las empresas de seguros ofrecen contratos con

Toda organización
social es una forma en
el dominio lingüístico

una amplísima variedad de reductos legales en los que no se profundiza al momento de comunicar: lo que se vende es el respaldo de la compañía, la confianza en quien acompaña.

Los momentos en los que la persona se contacta con la empresa aseguradora son pocos y con funciones bien delimitadas: el trámite de celebración del contrato de seguro, el momento de abonar las cuotas y las etapas de reclamo ante el siniestro (susceptible o no de cobertura). Podemos deducir que son instancias poco felices marcadas por el desenvolvimiento de una suma de dinero (en general, alto) y por la tensión del trámite de reclamo que no siempre tiene la respuesta que se espera. Cada uno de esos contactos es un momento de verdad: ese preciso instante en que el cliente se pone en contacto nuestro servicio y sobre la base de este contacto se forma una opinión acerca de la calidad del mismo.

Cualquier organización puede elegir entre hablar por sí misma o dejar que los públicos (léase empleados, clientes, empresas proveedoras, la sociedad en general, los medios de comunicación, el Estado) sean los que tomen la iniciativa de crear una imagen de la empresa a partir de datos parciales e inconexos en base a suposiciones o acciones no previstas. Gestionar la comunicación interna y reforzar la identidad institucional resulta ser la toma de una posición activa sobre lo que la empresa comunica en cada uno de sus actos.

Ya se deja entrever que la empresa de Seguros, aquella

Toda organización social
es una red cognitiva

que nos brinda confianza y respaldo, lejos está de mantenerse estancada entre las paredes del edificio de oficinas. La idea de contratar un Seguro implica la certeza de un respaldo que debe mantenerse presente en la mente de los asegurados en cada uno de los contactos con la empresa y, sobre todo, en la ausencia de ellos. ¿Cómo?

Comprendiendo, en primer lugar, la dimensión comunicacional que atraviesa a la empresa de seguros de una manera tan especial que la hace diferente a todas las demás organizaciones.

Seguimos avanzando.

La empresa de Seguros
vive en las palabras y
en la mente de quienes
interactúan con ella

Si hay un secreto del
éxito reside en apreciar
el punto de vista
del otro.

Henry Ford.

Comenzamos a avanzar en el camino hacia una gestión de las empresas de seguros desde un enfoque comunicacional como respuesta a un nuevo contexto.

Como se ha planteado en la introducción a este libro, el objetivo principal es marcar un derrotero que nos facilite el entendimiento de una perspectiva de gestión.

Utilicemos algunos disparadores que nos lleven a reflexionar a partir de la mirada crítica en qué posición estamos. Pensemos la viabilidad y la importancia de la gestión comunicacional en la empresa de Seguros.

La comunicación interna:

- a) ¿es una herramienta de gestión o un signo de la modernidad organizacional?
- b) ¿se enfoca como marketing al cliente interno o como actitud al cliente interno?
- c) ¿busca la planificación o la improvisación?
- d) ¿coloca primero a los empleados o primero a los clientes?

Para hacer frente a estos interrogantes debemos detenernos un instante para reflexionar sobre el abordaje de nuestra respuesta, si es que la hay.

Comunicación Interna como piedra angular

Ahora bien, vivimos en un nuevo mundo globalizado, de fronteras virtuales y permeables, de una nueva velocidad y de un nuevo pensamiento. Nuestro desafío es articular una mirada holística que nos brinde respuestas más abarcadoras.

Recurramos a cuatro nuevos disparadores para pensar en la perspectiva de abordaje para elaborar una respuesta posible.

- a) Visión de los empleados
- b) Visión de los equipos de trabajo
- c) Visión del management
- d) Visión del cliente

Nos encontramos, entonces, frente a un interrogante complejo.


El sistema educativo tradicional ha primado la adquisición de conocimientos, el ser obediente y cumplidor, el adquirir una serie de cualidades que eran necesarias para otro siglo, que eran necesarias para nutrir de mano de obra a las fábricas del siglo pasado. Y decir siglo pasado ya nos remonta a nada menos que doce años atrás.

En la actualidad, marcar la diferencia competitiva reside en valorar nuevas competencias personales. Las empresas valoran más a aquellas personas con inteligencia social e inteligencia intrapersonal. Vamos a hablar de las habilidades sociales más valoradas por las empresas a la hora de incorporar personal.


Para la articulación
de miradas

Las cualidades que más se valoran ahora, en muchas empresas de todo el mundo, son:

- la capacidad para relacionarse con las circunstancias, (el no amedrentarse ante los problemas, el ver soluciones, o tener una buena disposición para buscarlas)
- la capacidad para trabajar en equipo, (la empresa exitosa es la que consigue que los distintos grupos tengan una muy buena interacción)
- la capacidad de comunicación (donde comunicar es intentar comprender primero y luego saber transmitir)
- la flexibilidad (tener una mente abierta, capaz de adaptarnos a nuevas metas y nuevos proyectos)
- la empatía (la capacidad de ponernos en el lugar del otro)
- el optimismo
- la confianza en uno mismo y en nuestras capacidades para crecer, progresar y afrontar los obstáculos
- la capacidad de asumir retos y responsabilidades



La construcción
de una trama



(lo contrario al miedo al error, que paraliza). Asumir riesgos con responsabilidad

- el compromiso con la empresa
- la vocación de servicio
- la capacidad de tomar decisiones, el ser proactivo
- el espíritu emprendedor

Y si ya hablamos de personal directivo, hay otras habilidades añadidas que es necesario mencionar

- capacidad de liderazgo: Un buen líder es aquél que es capaz de conseguir que las personas a su cargo estén deseando hacer aquello que la empresa necesita
- capacidad para motivar, para impulsar a su equipo a dar lo mejor de si mismos
- capacidad para tomar decisiones pensadas pero casi en el acto.

Estamos en condiciones de afrontar los disparadores iniciales de este capítulo.

La gestión de la comunicación en la empresa es una

Potenciando las fortalezas

decisión estratégica que responde al universo planteado.

Podemos empezar a construir una noción primera: Trabajar la comunicación que atraviesa toda (toda) la empresa, en cada uno de sus espacios, es una herramienta de gestión que favorece, y facilita, la comprensión de temas complicados, la capacidad de respuesta, la innovación y la dinámica en las relaciones entre los trabajadores y los equipos de trabajo sostenidos en la construcción de un clima laboral agradable y motivador.

Pensemos: la complejidad intrínseca de la actividad aseguradora merece un grado de entendimiento que se logra con el paso de los años en la práctica a un ritmo determinado. Generar un ambiente donde todos los participantes de la organización de seguros puedan empaparse de saberes y práctica acelera el proceso de comprensión y de elaboración de acciones en cada una de las tareas: Sé de qué se trata el negocio y conozco cuál es mi aporte concreto al todo desde mi puesto de trabajo.

Poner a cada empleado en valor reduciendo la incertidumbre de la falta de información o de la ininteligibilidad de ésta es una herramienta de gestión que, subyacentemente, soporta y da fuerza a las estrategias comerciales y técnicas. Y es, y casi está de más decirlo, un signo de la modernidad organizacional.

La empresa de seguros vende confianza y brinda respuesta: En un mundo de cada vez mayor velocidad de intercambio de información, ninguno de los eslabones de la cadena de servicios de la empresa de Seguros debe estar

Reduciendo las
debilidades fruto
de la incertidumbre

por debajo de lo que se espera de él.

Concebir un modelo de gestión comunicacional implica potenciar el capital humano a fin de articular dos aspectos fundamentales del empleado: El desempeño de sus tareas específicas, por un lado, y sus necesidades y características como persona atravesando y dando forma a su vida laboral. Con centro en el área de gestión de la comunicación, como espacio visible, los principales responsables del éxito de una empresa que vende respaldo y confianza son aquellos que tienen la capacidad de generar y transmitir a todos los miembros, precisamente, respaldo y confianza.

¿Se trata, entonces, de una cuestión de marketing hacia los clientes internos? ¿Estamos vendiendo respaldo y confianza puertas adentro?

El respaldo y la confianza son los que nuestros clientes están esperando obtener al acercarse a realizar un contrato de seguro. Son nociones que tienen que ver con la naturaleza humana.

Estamos acostumbrados a oír (y vivir) con un viejo dogma: el cliente está primero. La verdadera ventaja competitiva que sirve de base e impulso a la real transmisión de respaldo y confianza está en lograr un cambio de paradigma: Primero el empleado y el cliente después. Se trata de una mirada centrada en el mayor activo que tiene la empresa de seguros al momento de generar confianza. No sólo su capital de reservas, ni su patrimonio, ni su solidez financiera sino, a la par de todos ellos, su capital humano.

La única manera de generar compromiso en la gente es

La comunicación
es la sinergia entre
piezas complejas

comprometerse verdaderamente de fondo con la gente. Si hacemos como que pagamos, la gente hace como que trabaja. Si damos por sentado que la gente está bien como está, la gente no tendrá confianza en su empresa. En estas condiciones vivimos en mundos simulados.

La mirada comunicacional de la gestión en empresas de seguro reconoce a cada uno de las personas parte como reales productores (y transmisores) de sentido. Así, trabajar para lograr un ambiente de honradez y apertura genera grandes cantidades de lealtad y compromiso al momento de realizar cada una de las tareas. Estamos ante una necesidad de lograr una actitud hacia el cliente interno que se traduzca en un marketing efectivo hacia el cliente externo. Es lo que llamamos branding interno, es decir, convertir a cada uno de los empleados en verdaderos, y sinceros, portadores de la marca de nuestra empresa de seguros.

En este desarrollo hemos sentado las bases para identificar con facilidad que la comunicación atraviesa cada resquicio de la organización y que es la que genera todos los sentidos: los saberes, las prácticas, las costumbres, las respuestas. Todo lo que hace a una organización de personas.

Por eso mismo es imposible planificar intentando controlar cada uno de esas creaciones. Pero nuestra noción de planificación no persigue ese objetivo, sino que intenta generar un marco de referencia que permita que la libertad de acción de cada uno de los miembros se desarrolle con un objetivo único, unificado, al amparo de la creencia de que todos son protagonistas en la construcción de la

Primero el empleado,
el cliente después

confianza y el respaldo.

La comunicación no puede partir jamás de una imposición, sino un trabajo delicado y constante que impregne la organización y favorezca los intereses individuales y organizacionales.

Creando (y viviendo)
confianza y respaldo

IV



[comunicaciones efectivas]

La palabra es mitad
de quien la pronuncia,
mitad de quien la escucha

La comunicación es un proceso dinámico entre emisor/es y receptor/es, en un contexto determinado, en el que se intercambian mensajes a través de diferentes canales y niveles y que generan influencia y resultados de diversa calidad.

En todo proceso de comunicación aparecen pensamientos, emociones, juicios, valores y creencias, gestos, códigos, interpretaciones, comportamientos, distorsiones, ruidos, etc. (un enorme etcétera), que van aportando claridad y efectividad o dificultad y confusión.

¿Cuándo estamos en un proceso comunicacional? La respuesta es simple, es compleja, es liviana y es contundente. Pese a esto, la respuesta es clara: Siempre estamos en un proceso de comunicación.

Siempre.

La comunicación en el interior de la organización nos permite:

Transmitir y recibir información

Expresar pensamientos, sentimientos, emociones, estados de ánimo

En gestión de
la comunicación
abandonamos hace
mucho el tiempo en que
se aceptaban las cosas
tal como estaban dadas

Pedir y ofrecer
Aprender — enseñar
Motivar — desmotivar
Negociar
Trabajar
Liderar
Generar compromisos
Acordar acciones
Conversar
Establecer relaciones interpersonales
Generar impresiones
Transmitir construcciones de nuestro propio modelo mental e interpretar el del otro
Influir y ser influídos.

Las instancias de comunicación se manifiestan en todos los momentos de la vida de la organización. El estar enfocados en las tareas y en la persecución de objetivos no debe alejar la perspectiva de la consideración de la riqueza más importante que tiene toda empresa que vende intangibles y que es, sin duda, su capital humano y los equipos que éstos son capaces de conformar.

Y en esa oración, en apariencia inocente, reside en gran parte el punto de quiebre para consolidar el avance hacia una gestión comunicacional en empresas de seguros. Si se quiere, tan sólo en una palabra: capacidad.

Toda persona tiene potencial. Podemos hablar de más o menos potencial, pero este enfoque supone que todos los

El capital humano sigue
siendo el insumo más
valioso de la empresa

miembros de la organización tienen potenciales diferentes, más o menos manifiestos, más o menos visibles.

Así visto, es ineludible comprender que cada persona y, además, cada grupo, tiene diferentes maneras de comprender e interpretar lo que pasa a su alrededor. El principal error que cometemos al comunicar está en sobrevalorar la propia certeza de que lo que hemos pronunciado es exactamente fiel a lo que queremos transmitir.

Cada mensaje tiene la poderosa particularidad de permitir tantas interpretaciones como personas entren en contacto con él. La actividad organizada requiere, en primera instancia, la comprensión de los conceptos de la manera más homogénea posible para validar los esfuerzos de cada uno en una misma dirección.

En neurolingüística, se utiliza el concepto de mapa mental para referir a la percepción individual del mundo que tiene cada persona. Este mapa se conforma a través de los filtros personales por los cuales cada uno va asimilando el mundo y la realidad. Es decir, parte de su educación, su cultura y sus creencias. También incluye, y no es menos importante, su experiencia, sus vivencias, sus sentimientos, sus estados de ánimo. Es decir, que la situación del empleado en la empresa es un condicionante fundamental a la hora de anticipar de qué manera percibirá las informaciones y comunicaciones recibidas. A partir de allí elaborará sus respuestas y determinará su desempeño.

Gestionar estratégicamente los mensajes que emite la empresa de seguros tiene una vital importancia puesto que

Pongamos la normalidad
bajo sospecha

para poder superarnos cada día en la oferta de confianza es indispensable poder generarla puertas adentro.

La comunicación deberá fluir armónicamente cumpliendo al detalle con su rol de articuladora de acciones. Esto, dicho en las palabras más adecuadas, significa que deberá crear y otorgar un sentido a la vida de la empresa.

Existe un riesgo muy grande representado por la posibilidad de que se produzcan quiebres en la credibilidad entre lo que se dice y lo que se piensa y hace. Así, las fallas en comunicación atentan contra la confianza de los empleados en la empresa en la que trabajan y en el cargo que desempeñan. Sabemos que las personas trabajan para organizaciones pero renuncian a sus jefes. Recaerá sobre estos la compleja tarea de armonizar las potencialidades de cada uno a fin de construir un espacio de trabajo motivador que permita cumplir los objetivos propuestos.

Dentro de un marco de comunicaciones logísticas dadas por el uso de los canales, los momentos, las periodicidades, los soportes y los estilos de comunicación formal, el contacto interpersonal será el verdadero artífice de una cultura laboral motivadora y movilizadora que propicie el desarrollo de las capacidades de los individuos y los grupos.

Deberemos pensar en qué harán los otros con los mensajes que emitimos.

Ese es el desafío.

El sentido está en las
personas, no en
las palabras

V



[problemas de comunicación]

"Yo sé que usted cree
comprender lo que
piensa que yo he dicho,
pero no sé si se da
cuenta de que lo que
usted ha oído no es lo
que yo quería decir"

Pierre Rataud

Analicemos en este apartado cuáles son los problemas más comunes en materia de comunicación organizacional.

Utilizaremos un esquema temático a fin de visualizar las falencias y sus causas.

...por falta de credibilidad

La empresa y los jefes no son confiables.

El personal no cree en lo que le dice la empresa.

Se duda de la honestidad, de la ética y de la forma de hacer negocios de la empresa.

No se cumple lo que se promete.

...por falta de coherencia

Los jefes no dicen lo que piensan y no hacen lo que dicen.

Abunda el doble discurso, e incluso se lo utiliza como “arma”.

Hay distintas versiones sobre los hechos y nadie se ocupa de aclarar nada.

No se predica con el ejemplo. Las declamaciones son “cáscaras vacías”.

Credibilidad - Coherencia

La empresa no es coherente entre lo que dice puertas afuera y puertas adentro.

...por una cultura basada en el secretismo y la desconfianza

La empresa se guarda información, no comunica todo lo que debiera.

El personal siente que la empresa le esconde información porque no confía en ellos.

La dirección cree que cuanto menos sepa el empleado sobre la marcha de los negocios, mucho mejor.

La información no llega en tiempo y forma.

...por un liderazgo negativo

La empresa y sus líderes no comunican, informan.

El líder cree que hablar es comunicarse.

También cree que comunicarse con su equipo es una obligación y no una responsabilidad inherente a su tarea.

El líder no conoce a su receptor ni le interesa hacerlo.

Cree que lo importante es lo que uno dice y no lo que el otro entiende.

No tiene voluntad de diálogo.

...por un mal manejo del poder

Todos creen que cualquier tipo de información es poder... y que el modo de acumular poder es reservando información, callándose la boca.

Desconfianza -
Lideres - Poder

Los mandos medios filtran la información (cuando circula hacia abajo o hacia arriba).

Se quiere utilizar a la comunicación interna como herramienta de manipulación o de “maquillaje”.

Se subestima a la gente, se la pretende engañar, se le quiere vender lo que no es.

...por falta de confianza en la comunicación

La empresa no cree que la comunicación interna sea una herramienta de gestión estratégica y la ve más como un símbolo de modernidad o una acción de marketing dirigida al público interno.

La comunicación interna es un costo, no crea valor. El área de Comunicación Interna no existe o está en una zona periférica de la empresa, sin peso político, sin recursos.

Los líderes ven a la comunicación como un fin en sí mismo (hacer la revista interna) y no como un medio para alcanzar otros fines (motivar al personal, por ejemplo).

Se confunde la comunicación con las herramientas de comunicación.

Se cree que la comunicación interna es “propiedad y responsabilidad” del área de Comunicación Interna y no de toda la empresa.

...por una mala estructura organizacional

La estructura es verticalista y autoritaria.

Comunicación - Estructura

Es burocrática: impide la comunicación rápida y eficaz.

La estructura deforma la comunicación en cada relevo.

También impide que los vínculos sean fluidos.

No es permeable a la información.

...por subestimar al personal

La empresa considera que el empleado tiene que hacer lo que uno le pide y no más.

Cree que su opinión no es valiosa y que cada uno debe ocuparse de lo suyo.

Por ende, nadie escucha al personal, sus dudas, problemas, ideas.

Tampoco se incentiva la participación, motivación o integración.

¿Cuántos de estos problemas ha podido reconocer en su empresa de Seguros?

Las personas son
las piezas clave

VI



[hacia un liderazgo comunicacional]

El mal líder es aquel
a quien todos critican.
El buen líder es aquel
a quien todos alaban.
El gran líder es aquel
que logra que el pueblo
diga: lo hicimos nosotros.

Lao Tse

La comunicación interna no es un fin en sí mismo, sino que debe alinearse con los objetivos de negocio como herramienta de cambio o refuerzo de percepciones, actitudes. Orienta la conducta de los colaboradores a la movilización de todos sus activos personales a favor de los objetivos organizacionales, por lo que repercute directamente en su desempeño. Es, en definitiva, un instrumento necesario para el éxito sostenible, una herramienta de liderazgo, un instrumento para mejorar los resultados.

Cuando hablamos de comunicación interna nos referimos a un concepto diferente al de «información». Es un proceso más complejo en el que emisor y receptor intercambian alternativamente sus papeles mediante la comprensión de las expresiones emitidas. La información es el producto crudo que se usa en el proceso de comunicación para que, una vez procesada, se convierta en entendimiento. La comunicación no se reduce a diseminar información, sino que es un proceso más sofisticado que busca producir un resultado cognitivo o emocional en términos de creación, cambio o refuerzo de actitudes; y luego su contrapartida como respuesta del receptor.

Informar no es Comunicar

El canal de retroalimentación es un componente esencial del proceso de comunicación. Si no aprovechamos la oportunidad de enriquecimiento del proceso de comunicación, no sólo los colaboradores se sentirán menos considerados, sino que, además, nos perderemos la ocasión de capitalizar otros conocimientos y puntos de vista.

Se trata de un cambio cultural: instalar la actitud de diálogo y participación, una transformación de la firma en una organización flexible que aprende sólidamente incorporando mejores prácticas, mayor calidad y, en definitiva, más valor para todos.

Si comulgamos en que nos referimos a comunicación y no solamente a emisión de información descendente, lo primero que tenemos que trabajar es la aptitud, y sobre todo, la actitud de escuchar.

¿Qué motiva a nuestros profesionales? ¿Cuáles son sus objetivos? ¿Cuáles son sus capacidades? ¿En qué medida coinciden con las necesidades de la firma? ¿Cómo podemos mejorar?

Intentemos abordar la cuestión de la motivación como lo propone Tim Sieck, experto en gestión y desarrollo de talentos:

Los elementos en juego en la motivación se manifiestan como tres círculos: el de las competencias (aquellos conocimientos y habilidades en las que una persona destaca); los intereses (lo que le apetece desarrollar al profesional); y las necesidades de la organización (lo que necesita hacerse para cumplir con los objetivos). Cuanto mayor sea el área

Es clave entrenar la actitud
de diálogo y participación

coincidente entre estos tres círculos, mayor será la posibilidad de satisfacción y desarrollo, directamente ligados a la contribución al éxito del despacho. Cuanto mayor es la zona de yuxtaposición, la sensación del profesional es de mayor satisfacción: armonía, reto intelectual, crecimiento y contribución.

Conocer las motivaciones y capacidades de los profesionales es de gran utilidad para gestionar los proyectos dirigiendo los comportamientos hacia los objetivos estratégicos, delegando eficientemente, reconociendo con medidas efectivas para cada tipo de personalidad y generando de ese modo satisfacción en las personas y mejora en los resultados de la firma.

El actual management parece no ser el adecuado para este mundo donde los vientos de la destrucción creativa tienen la fuerza de un vendaval, donde el conocimiento se está convirtiendo en una mercancía y donde los clientes son omnipotentes. La actividad aseguradora basa su reconocimiento en el mercado en varios factores, siendo la trayectoria uno de los principales. Damos cuenta de una tendencia fuertísima a defender ese valorpreciado a través de una reacción natural del ser humano y de las organizaciones: el conservadurismo.

En ese punto es donde se vuelve cada vez más importante tender a un punto de equilibrio. El mundo cambia pero no por eso estamos preparados para entender que los modelos que fueron exitosos necesitan ajustes y, muchas veces, cambios radicales.

El rendimiento de un
trabajador es el resultante
de su capacidad más
su motivación

- ¿Qué estrategias se crean?
- ¿Se comunican?
- ¿Cómo identificar oportunidades?
- ¿Cómo circula la información?
- ¿Cómo se toman las decisiones?
- ¿Cómo se reconoce el potencial humano?
- ¿Cómo motivar las actividades coordinadas internas?
- ¿Cómo se ejerce el poder?
- ¿Cuántos y cómo se construyen equipos?
- ¿Cómo se mide el rendimiento?
- ¿Cómo se comparten las recompensas?
- ¿Cómo se comunican las acciones de la empresa?
- ¿Por qué canales?
- ¿En qué momento?
- ¿Se escuchan las ideas de los colaboradores?
- ¿Se fomenta la participación en un marco de motivación?

Los antiguos modelos de gestión fueron diseñados para fomentar la fiabilidad, la previsibilidad, la disciplina de alineación y el control. Estos siempre serán importantes virtudes de organización, pero en la mayoría de las organizaciones no es suficiente con mejorar estos principios para obtener resultados positivos.

Las demandas del mundo de hoy exigen una nueva tendencia a la adaptabilidad, la innovación, el compromiso.

Estamos frente a un
cambio de paradigmas
para nuevas demandas

La velocidad del cambio ha aumentado y se condice con factores como el nivel de rotación de empleados que buscan nuevos horizontes en un marco sin precedentes de búsqueda del equilibrio entre la vida personal y la profesional.

Lo que nos lleva de nuevo a la cuestión del liderazgo.

Uno de los objetivos de gestión más importantes del liderazgo es cambiar de forma proactiva el "sistema" en formas que ayuden a una organización hacer frente a nuevos retos sin precedentes. O mejor, a los retos de todos los días.

Las acciones del líder son las que más y mejor comunican.

Pensemos desde esta óptica: Ya existe un área de gestión de la comunicación en su empresa de seguros. ¿No lo ve? Está encarnado en cada uno de sus miembros, principalmente en aquellos que tienen cargos jerárquicos y están al frente de grupos de personas.

Es en aquellos que son más observados (y juzgados) donde afloran las actitudes que serán las productoras de sentido al interior de la organización.

Piénselos con esa enorme responsabilidad en un mundo tan particular como la empresa de seguros. Identifiquemos el problema de ser quienes deben transmitir (y generar) confianza sin contar con una estrategia, un soporte, una línea que permita transitar con audacia el desafío de sumar valor agregado a la empresa de seguros.

Afrontemos el problema de concebir un accionar coherente y creíble que nos lleve a otorgarle sentido a la vida de la empresa de seguros y a la de todos los que participan en ella. Sólo con coherencia y credibilidad vamos a construir

La confianza deberá ser
la base de toda acción
organizada ambiciosa

confianza y respaldo. Sólo entendiendo con quiénes nos estamos comunicando, en qué contexto y con qué estrategia daremos un paso adelante en materia de competitividad desde la gestión comunicacional.

Piénsese ante el problema.

Ante el desafío.

Pensemos soluciones.

Generar confianza y
motivación son los fines
últimos del liderazgo
comunicacional

VII



[el área de Gestión de la Comunicación]

Donde haya una empresa
con éxito, alguien tomó
alguna decisión valiente
Peter Drucker

Legamos. Recién aquí empieza el camino. Vamos a comenzar a desentrañar la función, o las funciones, específicas del nuevo área dentro de la empresa de Seguros. Un espacio dentro de la organización que viene a convertirse necesariamente en un socio estratégico del management.

A lo largo del camino que hemos recorrido damos cuenta de algunos factores esenciales:

La empresa de Seguros es una organización especial, con aristas que la hacen más compleja y en la cual la comunicación reviste una importancia esencial.

Podemos distinguir dos grandes aspectos en materia de comunicación organizacional: El logístico y el humano.

Desde la perspectiva logística, podemos identificar canales de comunicación que posibilitarán la parte sencilla; que el mensaje llegue a través de los distintos canales de comunicación que se diseñarán en función de las necesidades y característica particulares de la empresa.

Canales de Comunicación

- House Organ
- Newsletter

Pensar la Comunicación
con Estrategia

- Carteleras
- Manual de políticas de RRHH
- Reglamento interno
- Manuales de procedimientos
- Reuniones de estrategia, actualización, toma de decisiones
- Desayunos de trabajo
- Encuestas de Clima Organizacional
- Actividades recreativas
- Buzón de comunicaciones
- Memos /circulares
- Folletos
- Cartas de bienvenida / felicitaciones
- Capacitaciones /Seminarios / Talleres
- Intranet /Internet
- Blogs
- E-mails
- Newsletters electrónicas
- Guía de preguntas frecuentes
- Foros internos
- Portales de e-learning
- Secciones web de sugerencias
- Bibliotecas virtuales

El área de Gestión de la Comunicación tiene una línea estratégica que parte de la noción principal de que los miembros de la empresa son personas con características, aptitudes, actitudes y necesidades complejas. Puede

Explotar el potencial de los
canales de comunicación

esquematzarse en los siguientes puntos guía:

La información no es comunicación

Es tan fundamental que, en muchas ocasiones, lo olvidamos. Para que exista comunicación es preciso que existan al menos dos participantes activos.

La Confianza es el motor principal de la actividad Aseguradora

La apertura, la honestidad y la transparencia permiten generar un nivel de confianza que potencia la actividad interrelacionada de las áreas y las personas que hacen al funcionamiento de la empresa.

Alinear la Comunicación con el Liderazgo y la Estrategia

Cada empleado debe conocer hacia dónde se dirige la empresa, cuáles son sus funciones clave y cómo encaja y contribuye él a los resultados de la organización.

La gestión es dinámica

En un mundo como el actual, es preciso que tanto los responsables como el resto de empleados tomen cada vez mejores decisiones y con mayor rapidez.

Para esto es indispensable que cada miembro cuente con toda la información necesaria y, sobre

Pensando a la
Comunicación como
construcción de Sentidos

todo, la comprenda en función de la estrategia general del negocio.

Diseñar y ejecutar mensajes claves

- Qué comunicar.
- Qué resultados se espera obtener.
- Qué conductas es preciso mantener y cuáles otras cambiar, parcial o totalmente.

Articular la vida de la empresa con la de los empleados

Para que la comunicación funcione, es preciso establecer un vínculo directo entre la estrategia de la organización y los intereses personales y laborales de los empleados.

Los trabajadores son participantes, no (solo) público

Valores como el diálogo, la participación y la escucha activa son básicos. Si no permitimos participar a los empleados, nada de lo anterior tendrá demasiado sentido.

Tener objetivos claros y hacerlos llegar

Seleccionando estratégicamente los sectores de la empresa que deben asumir protagonismo en las diferentes metas.

La percepción es la realidad

Y volvemos al elemento básico de la comunicación:

Que se transforman
en resultados

“Lo importante no es lo que dices sino lo que la gente entiende” (Frank Luntz).

Conoce la realidad y las percepciones arraigadas en la cultura, historia y experiencia de la empresa.

Analizar y medir los resultados

Medir y evaluar las acciones de comunicación es una instancia esencial de la planificación, que permite reforzar el proceso cíclico y dinámico de generación de sentidos.

La confianza en el interior de la organización tiene una importancia trascendental. Confianza en la solidez, en la honestidad, en los procesos, en el proyecto empresarial, en los resultados, pero, sobre todo, confianza en las personas.

La confianza responde a una lógica binaria: o se confía o no se confía. Escapa a los grises. Es el único valor humano que no admite grados. A partir de este valor se pone en marcha todo proceso de transformación: Del talento a la motivación y de este resultado sinérgico a todos los procesos de transformación que resultan en un funcionamiento de calidad que hace a mejores procesos, mejores resultados y mejor productividad.

El talento motivado, sostenido en la confianza, se apoya a su vez en otros valores: querer, con la actitud, donde hay que trabajar con la inteligencia emocional o social. Saber, con el conocimiento, que

Elevando el potencial
humano en un ambiente
de Confianza y Respaldo

implica la inteligencia lógico racional. Poder, la acción, el hábito, inteligencia práctica u operativa. Crear, que requiere innovar e inteligencia holística. Legar, dejar un legado, trascender, que conlleva una inteligencia espiritual.

La confianza es el impulso principal que mueve y acompaña todos estos valores humanos que hacen a la organización. Es muy difícil de construir y a la vez muy fácil de destruir.

En este mundo veloz, es la comunicación la que atraviesa todos estos factores, y una mala gestión de la misma deja librado al azar el principal elemento de competitividad con el que cuentan las empresas de Seguros: El talento aplicado a la capacidad de generar y transmitir confianza.

El mundo ha cambiado. Hasta hace varios años atrás, había más dinero que talento. Hoy hay mucho más talento que dinero.

Por eso es momento de dejar atrás viejos modelos de empresas concentradas en la producción, la reducción de costos y las ventas para virar hacia un esquema que se centre en lo realmente movilizador de los procesos necesarios para el éxito de la empresa: Las personas.

No debemos dejar de comprender que volver al inicio no significa retroceder, sino anclar la perspectiva desde la riqueza del potencial humano dotándolo de sentido en su espacio de trabajo.

La gestión de la
Comunicación como
un área visible

Los miembros de la empresa de seguros requiere información precisa, oportuna, veraz, suficiente y confiable para desempeñarse orientados a la excelencia. Es para eso que pondremos en marcha el Area de Gestión de la Comunicación como espacio visible a cargo de profesionales de la materia, como guardianes e impulsores de las comunicaciones pero nunca como protagonistas solitarios.

De esta manera, el rol del Area de gestión de la Comunicación puede delinearse sostenido en cuatro pilares:

Asesoramiento

a los líderes de la organización sobre cómo comunicarse en los diferentes tipos de situaciones concretas y qué actividades y procedimientos resultan más recomendables.

El profesional de la comunicación acompaña y refuerza los procesos de comunicación entre los actores involucrados para facilitar la comprensión de temas complejos y la toma de decisiones.

Esto incluye, por ejemplo, asesoramiento en los mensajes que deben ser comunicados a los distintos públicos, en qué momento, y a través de qué canal. Estas recomendaciones pueden referirse a situaciones de comunicación oficiales o informales externas o internas.

El o los profesionales de la comunicación a cargo

Acompañando a las
gerencias como un
socio estratégico

del Área poseen un conocimiento claro sobre los principios y efectos de la comunicación, sobre cómo se forma la opinión pública, los desarrollos actuales de los medios y formas de comunicación. Así mismo, deberá conocer y comprender la vida de la empresa de seguros: es allí donde impactarán las acciones de comunicación.

Capacitación

de los miembros de la empresa para que estén preparados para superar los retos de comunicación, brindando apoyo para fortalecer las competencias y habilidades requeridas, así como las estructuras y procesos comunicativos en la organización.

Aquí es donde se trabaja el liderazgo comunicacional como generador de sentido y fortalecedor de la confianza en la organización, principal elemento que debe transmitir la empresa de Seguros.

Integración

de los conocimientos de comunicación en la toma de decisiones sobre temas estratégicos de la empresa. ¿Cómo afectarán las decisiones en el personal? ¿Cómo comunicarlos? ¿Cuál es el momento oportuno? ¿Cómo sumar voluntades al proyecto empresarial? ¿Cómo proteger y mejorar el clima interno? ¿Cómo repercutirá hacia el interior y exterior de la empresa?

Abocada al complejo
oficio de construir con
piezas complejas

Se trata de integrar los conocimientos de la planificación en comunicación a las decisiones que tome la empresa, a modo de asesoramiento estratégico de quienes conocen la disciplina y el contexto de significación.

Involucramiento

de los miembros de la organización y sus necesidades e intereses a través de la comunicación.

No sólo se trabaja en la oficina: se conversa, se motiva, se desanima, se comparte, se crece. Se vive. Como seres humanos, los trabajadores de la empresa de seguros demandan un equilibrio entre su vida personal y su vida laboral signado por características generacionales muy diferentes que deben convivir en armonía.

Esas pulsiones pueden ser utilizadas para canalizarlas a favor de una vida organizacional más amena y movilizadora que repercutirá en trabajadores más contentos con su trabajo.

Impulsar el área de gestión de la comunicación visibiliza el espacio de referencia para que todos los miembros de la empresa de seguros satisfagan necesidades tan humanas como trascendentales a la hora de generar sentido en el trabajo, y así, lograr la ventaja competitiva que demandan los tiempos que corren.

Es necesario que la empresa de seguros sea capaz

Una era profundamente
comunicacional

de comprender que emitir mensajes formales no es comunicar, y que el mero acto de permanecer en silencio no implica la no comunicación sino otra de sus poderosas manifestaciones generadora de sentido.

El desafío está frente a nuestros ojos. Es grande y es complejo. Pero tiene la hermosa cualidad de estar al alcance de nuestras manos.

Un verdadero quiebre de paradigmas en el camino hacia una gestión comunicacional en materia de empresa de seguros es, hoy en día, la manera de navegar en las apasionantes mareas de la gestión de las personas.

Avancemos.

Un desafío propio de la
empresa de Seguros