

Conversaciones. La gestión del diálogo en organizaciones desafiantes, no es un libro de comunicación, es una guía con propuestas para la solución de los problemas actuales para la gestión interna de las organizaciones.

Éste no es un título puesto al azar, sino que representa una teoría de gestión de la comunicación interna, un modelo de significación organizacional que orienta la práctica concreta. Una conversación es un diálogo en el que dos o más personas intervienen alternativamente, donde los interlocutores contribuyen a la construcción de un texto. De esta forma, los autores plantean que la comunicación interna en cualquier organización, solo puede darse a partir de sus integrantes. Este pensamiento que se plasma a lo largo del libro, a partir de ideas, conceptos y herramientas, es la clave para comprender la situación actual de las organizaciones.

Conversar es una acción sencilla que se ha vuelto compleja, pues la convivencia generacional, el acceso a la tecnología y la diversidad de desafíos facilitan pero a la vez obstaculizan esa relación dialógica. A lo largo del libro, los autores introducen al lector en los cambios tecnológicos y culturales, atravesados por la irrupción de las nuevas generaciones, esbozando cursos de acción para llevar a cabo un plan exitoso que capte el interés de los públicos internos, mantener los vínculos en el tiempo y lograr que las empresas se conviertan en marcas internas que humanicen sus relaciones, más allá de los resultados financieros y logros intangibles.

En los capítulos se desarrolla la cultura 2.0 y su impacto en las organizaciones; la confluencia de las generaciones y el cambio en el *management*; las relaciones entre las generaciones y las nuevas tecnologías; se presenta una guía de herramientas y la gestión de la CI en momentos de crisis; y como primicia, los modelos de medición para la CI.

Orientado a profesionales y personas con interés en la labor de la CI, cubriendo en el campo de la comunicación empresarial una necesidad de entender y gestionar los cambios.

Con este espíritu, la editorial La Crujía presenta un nuevo texto de su colección inédita de libros prácticos, como siempre, con el propósito de labrar el campo de la comunicación.

Conversaciones



Conversaciones

lcrj'apero

Conversaciones

La gestión del diálogo
en organizaciones desafiantes

Alejandra Brandolini

Martín González Frígoli

Natalia Hopkins

lcrj'

LA CRUJÍA EDICIONES - 2014 - BUENOS AIRES

Brandolini, María Alejandra

Conversaciones : la gestión del diálogo en organizaciones desafiantes /

María Alejandra Brandolini ; Martín González Frígoli ; Natalia Hopkins. -

1a ed. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires : La Crujía, 2014.

216 p. ; 20x14 cm. - [Aperos]

ISBN 978-987-601-224-9

1. Comunicación Interna. I. González Frígoli, Martín II. Hopkins, Natalia

III. Título

CDD 658.45

Coordinación de la colección: Gustavo G. Coppola.

La Crujía Ediciones

Tucumán 1999. CABA. Argentina

E-mail: editorial@lacrujialibros.com.ar

www.lacrujiaediciones.com.ar

Impreso en Color Efe

Paso 192. Avellaneda. Pcia. de Bs. As.

1000 ejemplares

Marzo 2014

ISBN: 978-987-601-224-9

© 2014 La Crujía Ediciones

Queda hecho el depósito que previene la ley 11.723.

Impreso en Argentina. *Printed in Argentine.*

Diseño de interior y de tapa: Melasa Diseño

Corrección: Jorge Galeano

Queda expresamente prohibida, sin la autorización escrita de los titulares del *copyright*, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción parcial o total de esta obra por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático.

ÍNDICE

Tendencias en comunicación interna para 20159

Prólogo 11

Paul Capriotti

Introducción

Empresa, cultura y comunicación interna 19

Carlos Álvarez Teijeiro

CAPÍTULO I

Rescribiendo el Manifiesto Clue Train para la CI35

CAPÍTULO II

**De Henri Fayol a los *millennials*,
una genealogía de la CI**53

Experiencia: Merck Sharp & Dohme

Diálogo con un experto: Jack Smart

CAPÍTULO III

Del *zapping* a las burbujas de ocio81

Experiencia: Telecom

Diálogo con un experto:

Marisa Piñeiro, Chello Latinoamérica

CAPÍTULO IV

El mensaje en los canales 2.0, el rey es la imagen 123

CAPÍTULO V

Organizaciones al borde de un ataque de nervios 145

Experiencia: Repsol/YPF,

los gerentes de mandos medios

Diálogo con un experto: Carlos March, Avina

CAPÍTULO VI

Yo mido, tu mides, el mide 175

Cecilia Mosto

Experiencia: Mapfre

Diálogo con un experto:

Lorenzo Romanenghi, TBR Pharma

Bibliografía 211

AGRADECIMIENTOS

Un libro es un punto de partida para nuevos diálogos y no el cierre de una conversación. Este ha sido un esfuerzo conjunto de intercambios con varios colegas y especialistas.

Agradecemos particularmente los aportes de Carlos Álvarez Teijeiro y de Cecilia Mosto, y a nuestros editores Gustavo Coppola y Leandro Africano que nos ayudaron a cumplir con los plazos que nos habíamos planteado.

Esto no termina aquí: www.seguimosconversando.com.ar

Tendencias en comunicación interna para 2015

Fuentes académicas, científicas y empresariales coinciden en identificar una serie de tendencias en materia de comunicación interna. El factor en común es que el centro de atención serán las personas y, en este contexto, las redes sociales ofrecen, claramente, más poder a las personas en sus roles de consumidores y prosumidores.¹

- La comunicación interna (CI) se fusiona con la externa. Hoy todo se sabe, lo que pasa adentro de la organización se fusiona con lo que pasa fuera de ella. La sinergia entre ambas será determinada por los mapas de públicos que segmentarán los mensajes.
- Los medios digitales terminarán siendo los protagonistas en el mar de información. Ellos tendrán disponible la información cuando quieran tomarla.
- Toda organización tendrá una política de contenidos en medios sociales y una política de seguridad de la información empresarial.
- Recursos Humanos será el área de comunicación interna. El área concentrará todas las comunicaciones con profesionales preparados para ello, en sinergia

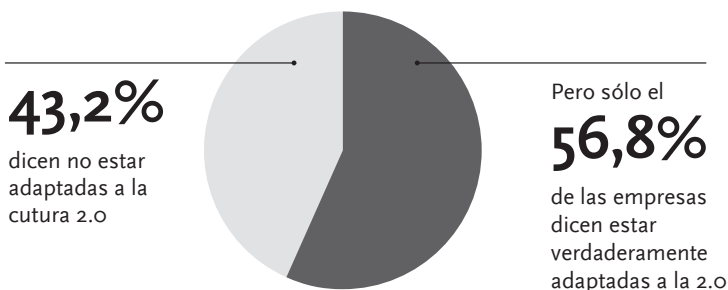
.....
1. La palabra prosumidor, también conocida como *prosumer*, es un acrónimo formado por la fusión original de las palabras en inglés *producer* (productor) y *consumer* (consumidor). Igualmente, se le asocia a la fusión de las palabras en inglés *professional* (profesional) y *consumer* (consumidor).

con el área de comunicación externa. El DirCom será el nodo.

- Las redes sociales serán de importancia estratégica para las organizaciones.
- La generación “Z” (nacida en este siglo) accede laboralmente a las organizaciones. Es una generación que se ha desarrollado con el uso de computadoras. Por su parte la generación “Y” se consolida en cargos ejecutivos.
- La CI es estratégica para construir marca empleadora, generadora de reputación marcaria.
- La CI será cada vez más reconocida y estará al servicio de los negocios.

TENDENCIA 2015

un **62%** manifiesta que la cultura 2.0 ocupa un lugar importante en su organización



La conciencia comunicativa en las organizaciones

PAUL CAPRIOTI

Entre las “tendencias” que aparecen en el apartado precedente, la primera de ellas señala que la comunicación interna se fusionará con la comunicación externa. En mi opinión, la comunicación interna, como algo diferenciado de la comunicación externa, nunca ha existido, al menos desde una perspectiva estratégica. La separación entre lo “interno” y lo “externo” ha sido siempre una perspectiva táctica, operativa, basada fundamentalmente en el uso de unas herramientas o técnicas de comunicación concretas, y no centrada en los sujetos de la relación, la organización y su público (los empleados). Si pensamos en lo verdaderamente estratégico de la comunicación (la posibilidad de establecer una relación o vinculación entre los actores), los “límites” entre lo interno y lo externo a nivel táctico o técnico se difuminan, y adquieren importancia los sujetos de la relación: la organización y sus empleados.

Los empleados como factor estratégico en las organizaciones

En la actualidad, las modernas teorías sobre la Dirección de Empresas se esfuerzan en remarcar que el éxito de una organización está basado en 3 pilares fundamentales:

La orientación al cliente: las entidades se tienen que enfocar claramente a satisfacer las necesidades de los clientes, aportando beneficios o soluciones a sus problemas, cada vez más “a medida”.

La innovación constante: las empresas deben asumir el reto del cambio continuo, y establecer los elementos necesarios de adaptación a ese ritmo de cambio, que le permita estar siempre en vanguardia y ser competitiva.

Los empleados como elemento destacado: las organizaciones tienen que reconocer que ellas son lo que las personas que trabajan en la empresa son y que, como consecuencia de ello, los resultados de la compañía estarán en relación directa con la labor, eficacia, participación e integración de los empleados.

Así, cada vez se reconoce con mayor fuerza la importancia fundamental que tienen los empleados en el éxito de una organización. Esta importancia se ve reflejada en diversas cuestiones. Desde dentro de la organización, observando al empleado como un factor estratégico en el funcionamiento de la compañía, ya que desarrolla un papel determinante en el logro de la competitividad necesaria de la empresa.

Por una parte, ***el empleado es un factor estratégico para la elaboración de los productos o servicios de una organización***, ya que su desempeño redundará en una mayor o menor calidad de los productos o servicios fabricados y ofertados por la compañía. Los empleados son los que “*hacen*” el producto o servicio y, por lo tanto, de ellos dependerá que la calidad de los mismos sea la adecuada para lograr un nivel de competitividad alto de la organización.

También ***es un factor estratégico por su relación con los clientes de la compañía***, por lo que la calidad y éxito de la relación con ellos estará directamente vinculada a su actuación. Para los clientes, los empleados que están en contacto con ellos “son la empresa”, y de la relación que ellos establezcan se derivará un mayor compromiso o fidelidad del cliente con respecto a la empresa.

Por último, ***los empleados son un factor estratégico para el buen funcionamiento de la empresa***, puesto que de su trabajo (o la forma en que lo lleven a cabo) dependerá el nivel global de calidad de los procesos de la organización. Esto repercutirá, de forma determinante, en los estándares de productividad y rendimiento de los empleados (en particular) y de la organización (en general).

Además de ello, desde una perspectiva “externa” de la organización, los empleados también son importantes porque asumen una serie de roles en relación con la empresa, además de su relación laboral o contractual.

Por un lado, ***los empleados pueden ser consumidores de la compañía***, por lo que una adecuada relación interna estimulará una predisposición de los trabajadores a consumir los productos o servicios de la empresa. Por ejemplo, si un empleado no se siente satisfecho en su trabajo, ya sea por su remuneración, por el trato que recibe o por la predisposición de la empresa hacia él, es altamente probable que su comportamiento de compra se encuentre influenciado por ello en la elección de productos o servicios de su empresa o de la competencia.

Por otro lado, ***los empleados son líderes de opinión para las personas ajenas a la empresa***, ya que se suele asumir que los trabaja-

dores conocen mejor la empresa, sus características, sus productos o servicios, su forma de trabajar, etc., y por ello, su opinión o punto de vista sobre las particularidades de la compañía pueden ejercer una influencia importante en las personas “externas” a la empresa. Por ejemplo, si una persona le pide a un amigo (que es empleado de una empresa) que le recomiende o aconseje sobre comprar un producto de la compañía o bien comprar a un competidor, la opinión del empleado será decisiva, ya que se suele reconocer que, al “estar dentro”, se conoce con mayor detalle los productos o servicios de la empresa, y también se tiene una mayor información sobre los productos de la competencia.

Además, **los empleados pueden ser miembros de grupos de presión o influencia**, ya que pueden estar integrados en asociaciones vecinales, medioambientales, políticas, etc., que pueden llegar a influir o condicionar en el funcionamiento o desarrollo de la organización. Por ejemplo, algunos empleados pueden ser parte de una asociación de vecinos próxima a la empresa, y al “estar dentro” de la compañía podrá observar la predisposición de la organización hacia el barrio y su compromiso con él.

Por último, **los empleados pueden ser, con una probabilidad alta, miembros de la comunidad local** en la que se encuentra ubicada la organización. En este sentido, los trabajadores desearán que, además de su vínculo laboral, la organización sea partícipe de la evolución y mejora de la comunidad en la que se encuentra, y contribuya a esos logros. Así, los empleados, como miembros de la comunidad local, demandarán de la empresa respeto por el medio ambiente, apoyo a eventos sociales de la ciudad, etc., a la vez que podrán observar “desde dentro” si existe voluntad de la organización para ello.

De esta manera, se puede observar que los empleados son, por diversos motivos, ya sea a nivel de funcionamiento interno como de vinculación externa, un factor decisivo y, por lo tanto, estratégico para que la organización pueda desarrollar adecuadamente sus capacidades y llegar a alcanzar sus objetivos.

La organización comunicante

Una correcta política de la comunicación en una organización (y su adecuada planificación y gestión) solamente es posible si se comprende en toda su magnitud el concepto básico de lo que representa la comunicación con los empleados. Y no estamos hablando simplemente de recordar una definición más o menos acertada de dicha expresión, sino de aceptar e interiorizar la verdadera filosofía de la comunicación con los empleados.

Un concepto muy utilizado, tanto a nivel teórico como en la práctica profesional, es aquél que dice que la **comunicación con los empleados es contar a la organización lo que la organización está haciendo**. Esta noción tiene un marcado carácter informacional, ya que es una perspectiva en la que se busca informar al personal de las noticias que suceden en la empresa. No se intenta la participación de los miembros de la empresa, sino que solamente se tiene la intención de transmitirles informaciones (las que el área responsable de comunicación considere como interesantes). Esta concepción de la comunicación interna tiene un claro matiz dirigista, en el cual la comunicación, o mejor dicho, la transmisión de la información es sólo descendente, desde los niveles directivos hacia los subalternos.

Este concepto de comunicación con los empleados es el que predomina en muchas organizaciones, y suele reflejarse en una gestión de la comunicación interna en la que se priorizan los medios informativos (revista de la empresa, boletín informativo, etc.) por encima de las comunicaciones interpersonales. Así, en muchos casos, la comunicación interna termina asociándose a la implantación de diversos medios informativos, como hacer una revista interna o poner una cartelera.

Por otra parte, podemos conceptualizar **la comunicación con los empleados como contar con la organización para lo que la organización está haciendo**. Esta noción, aunque sólo cambie una palabra (*contar con* en lugar de *contar a*), implica un vuelco radical sobre el concepto anterior. En este caso, la idea central es la participación, hacer partícipes a todos los miembros de la organización de lo que la organización hace, instándoles a colaborar, a sugerir, a comentar; en una palabra: involucrar a todos los miembros de la organización en la comunicación. De esta manera, el intercambio de información se vuelve multidireccional, facilitando la interacción por medio del diálogo, adoptando así un verdadero carácter comunicativo.

Este nuevo enfoque marca claramente el alto componente de filosofía empresarial que debe gobernar una política de comunicación con los empleados. En ella podemos encontrar 3 aspectos claves: por una parte, la idea de voluntad, de intencionalidad, en la puesta en marcha de una actividad comunicativa que sea abierta, amplia y participativa. Por otra parte, asumir que toda actividad de *Management* tiene una dimensión comunicativa importante, y que la comunicación es un elemento vital en la acción de dirección, ya sea en el nivel ge-

neral de una compañía o en los distintos niveles funcionales de la empresa. Por último, se observa una clara identificación de la necesidad de que la comunicación sea una parte inherente a la organización, una forma de llevar adelante las tareas, los procesos o las decisiones de la compañía, y no solamente un instrumento de transmisión de la información.

Esta perspectiva es mucho más comprometida y más difícil que la anterior, e implica reconocer la importancia de la comunicación directa y personal entre los miembros de la organización, y la participación de los empleados en las sugerencias y en la puesta en marcha de las iniciativas comunicativas y de relación. De esta forma, la organización adquiere una dinámica y un estilo particular, la **organización comunicante**, adoptando una conciencia comunicativa fuerte en todos los niveles organizativos, desde la gerencia general hasta los empleados de base, que esta basada en el respeto mutuo, la ética y la actuación oportuna.

Empresa, cultura y comunicación interna

CARLOS ÁLVAREZ TEIJEIRO

De paradigmas decadentes y resistentes

A Kenneth Lay le encantaba el número, tenía un sabor especial, disfrutaba pronunciándolo con la parsimoniosa lentitud de quien goza de un buen cigarro cubano en el suntuoso edificio corporativo de 1400 Smith Street, en Houston. Sencillamente, porque la cifra aludía al puesto que ocupaba su empresa entre las grandes de los Estados Unidos, entre las “*big ones*”, “la más innovadora”, según cinco *rankings* consecutivos de la prestigiosa revista *Fortune*, de 1996 a 2000. A Jeffrey Skilling, por el contrario, le gustaban los perfumes de Armani y los trajes azules, quizás porque combinaban con la profunda mirada de sus ojos verdes. Lay y Skilling, junto con otros altos ejecutivos de Enron, se quedaron con mil millones de dólares –ayudados en las técnicas contables fraudulentas por la consultora Arthur Andersen, entonces inmaculada– mientras sus empleados y accionistas lo perdían todo. Todo. Era el mes de noviembre de 2001, el año de los atentados contra las Torres Gemelas y el Pentágono. Y así como esos atentados dieron origen a un nuevo y oscuro paradigma de las relaciones internacionales, la crisis de Enron, y otras que la sucedieron, marcaron el inicio del fin de un paradigma empresarial, el paradigma cultural-económico, un modelo de organización y funciones empre-

sarias orientadas al único objetivo de la consecución de beneficios económicos y financieros, con casi absoluta independencia de los medios arbitrados para conseguirlos. Un paradigma decadente.

El auge y creciente importancia de la Responsabilidad Social Empresaria (RSE) posiblemente haya sido, y siga siendo, la respuesta institucional más importante y globalmente extendida al fracaso del viejo paradigma. Con esta respuesta, la empresa se presenta en la escena pública ampliando sus ámbitos de competencia más allá de lo económico. Ahora, la empresa es un actor social, es un ciudadano comprometido en la calidad de vida de aquellas comunidades de las que forma parte y a las que destina sus productos y servicios, es un sujeto decidido a que todas sus operaciones sean sustentables y respetuosas con el medio ambiente, es un agente abocado a promover la diversidad y la integración.

Sin embargo, y a pesar de la RSE, a pesar también de la crisis terminal del paradigma cultural-economicista, todavía hay un viejo paradigma vigente, viejo y reaccionario. Un paradigma en el que no parecen hacer mella los años, las quiebras ni los naufragios. Un paradigma tan resistente que es capaz de convivir con las políticas y prácticas de RSE más novedosas. Tal vez, Lay y Skilling serían capaces de defenderlo, pulcramente ataviados como exitosos ejecutivos mientras eran detenidos. Silencioso como una sombra, este fósil subyace al modo en virtud del cual todavía se organizan muchas empresas: se trata del *paradigma cultural-mecanicista*.

Un paradigma caracterizado, entre otros rasgos, por considerar a las personas como meros “*recursos*” (lo cual es indepen-

diente de la denominación del área dedicada a la gestión de personas)², por no promover líderes ni estilos de liderazgo (sí jefaturas), por no facilitar el trabajo en equipo (sí el trabajo en grupo), por no auspiciar redes de conversaciones internas, ni el uso de las redes sociales, y por invertir mucho dinero en capacitaciones técnico-administrativas, desestimando las capacitaciones “*soft*” como comunicación, *coaching* o *mentoring*.

En el marco de ese paradigma resistente, las organizaciones no son concebidas como ecosistemas sociales y culturales, no son comprendidas como redes conversacionales, no son interpretadas como constelaciones de sentido. En ese marco cultural-mecanicista están vigentes las distinciones entre la vida profesional y la vida personal, reconociendo implícitamente al elegir esa terminología la imposibilidad de que la persona entera comparezca en el espacio de su vida profesional. Para ese escenario, la linealidad es estratégica: basta con diseñar las causas para obtener los efectos, sólo se precisa la adecuada arquitectura de los estímulos para generar los efectos, piénsense las acciones y se conseguirán las reacciones correspondientes. En eso consistiría planificar: en la calculada (y previsible) arquitectura de *inputs* y *outputs*. En ese marco, en suma, la autocomprensión de la empresa es incapaz de generar los desarrollos organizacionales necesarios para acoger y fomentar la complejidad y riqueza de lo humano. Como bien señala-

.....
 2. Si bien es cada vez más frecuente que las áreas tradicionalmente denominadas de Recursos Humanos se llamen hoy de Dirección de Personas, de Capital Humano, de Personal, de Gestión del talento... no siempre estos cambios de nombre vienen acompañados de una consideración del público interno que supere su valoración como recurso, con las limitaciones que este modelo antropológico conlleva.

ba G. K. Chesterton, “un loco es aquel que lo ha perdido todo... menos la razón”. Racionalidad es lo que sobreabunda en el paradigma cultural-mecanicista, pero racionalidad carente de corazón, exenta de inteligencia emocional, incapaz de promover entornos en los que la búsqueda del sentido se haga posible.

Decía el genial Albert Einstein que “no podemos resolver un problema con el mismo nivel de pensamiento que contribuyó a crearlo” y afirmaba asimismo que “locura es seguir haciendo siempre lo mismo y esperar resultados diferentes”. ¿Será posible salir de este paradigma? Y, en el caso de que fuese posible, ¿qué papel está llamada a desempeñar la comunicación interna en este proceso de superación? ¿Se trata realmente de *superación*?

El escritor argentino Leopoldo Marechal escribió alguna vez que “del laberinto se sale por arriba”. Entonces... sí, se trata efectivamente de la superación de un paradigma triste, sombrío y aquejado de un déficit estructural, una evidente cultura 1.0, incapaz de generar riqueza en términos de ganancia de sentido para todos los públicos de interés de la organización, inválida para promover entornos profesionales en los que los trabajadores sean capaces de llevar a cabo sus tareas motivados por la autorrealización y la auto-trascendencia, verdadera cúspide de la clásica pirámide de las necesidades de Abraham Maslow.

Saliendo del laberinto: cultura organizacional y comunicación interna

En determinados ambientes académicos y profesionales diagnosticar no es lo más difícil. Abunda la bibliografía, son innumerables los autores, proliferan las hipótesis explicativas acer-

ca de la complejidad de lo real.³ Lo verdaderamente dificultoso es generar propuestas a partir del diagnóstico que se haya establecido. Hasta aquí se ha decretado la partida de defunción del paradigma empresarial cultural-economicista pero se ha constatado la resistente pervivencia del paradigma cultural-mecanicista. Sin embargo, y por fortuna y decisión, hay cada vez más organizaciones que han comprendido que están llamadas a desarrollar cambios culturales profundos acordes a un nuevo contexto global, organizaciones literalmente decididas a que el modelo cultural-mecanicista salga por la ventana para no volver jamás.

Tales organizaciones son permeables al cambio porque sus líderes diagnostican el entorno y tienen la voluntad de hacer las transformaciones necesarias para adaptarse, líderes que tienen en común conceder una decidida importancia a los intangibles y considerar que existe una relación directa entre empresa, cultura y valores, comunicación y cambio, líderes –en síntesis– a los que se puede aplicar el calificativo de transformacionales.

Tales líderes, además, se esfuerzan denodadamente –usando la comunicación– por construir vínculos basados en la confianza, pasando de la confianza en las relaciones interpersonales a la confianza organizacional. Al construir confianza, estos líderes construyen asimismo reputación pues, en efecto, al gestionar adecuadamente los vínculos de confianza con los diversos públicos de interés de la organización, en especial con su público interno, se logra incrementar el valor simbólico de

.....
 3. Para un resumen de diferentes teorías sobre las organizaciones puede verse Hellriegel, Don; Slocum, John W. Comportamiento organizacional. Cengage Learning, México, 2009.

la organización y, por lo tanto, se incrementa también la reputación corporativa.⁴

En este paradigma emergente, apoyado en estos nuevos estilos de liderazgo, la empresa es un actor social y cultural, y esto en dos sentidos, interna y externamente. Internamente, la empresa es un actor cultural por la relación que existe entre su misión, su visión y sus valores. Así, los valores son los que guían a la visión cumpliendo la misión. Externamente, la empresa es un actor cultural por la relación que existe entre su identidad, su imagen y su reputación: lo que es, lo que dice de sí misma y lo que dicen de ella sus diferentes públicos de interés. Como ya había sentenciado el pensador español José Ortega y Gasset, “en cada uno de nosotros conviven tres ‘yo’: el que soy, el que digo que soy y el que los demás dicen que soy”.

Por supuesto que, además de lo anterior, puede hacerse una definición más convencional, y tal vez más operativa, de lo que es una cultura organizacional: el conjunto de relatos acerca de valores, símbolos, creencias y prácticas que constituyen la matriz o matrices de sentido que explican –y en la que se enmarcan– los comportamientos en la organización.

Hablar de matriz o matrices de sentido es aquí de gran importancia. De acuerdo con el paradigma cultural-mecanicista, las motivaciones del público interno no están vinculadas con ganancias netas de sentido con respecto al trabajo. Según ese marco inter-

.....
 4. Tomamos la definición de reputación corporativa de Justo Villafañe como “el reconocimiento que los *stakeholders* (partes interesadas) de una compañía hacen de su comportamiento corporativo en función del cumplimiento de sus compromisos y de la satisfacción de las expectativas de esos *stakeholders*”.

pretativo de la actividad profesional, no hay lugar alguno para pensar, por ejemplo, que por medio del trabajo el público interno se perfecciona a sí mismo, perfecciona a los demás y perfecciona el mundo. Sólo tienen lugar aquellos modos de interpretar nuestras motivaciones al estilo de Nietzsche (nos mueve la voluntad de poder) o al estilo de Freud (nos mueve el principio del placer).

Para un escenario así concebido, a pesar de la distancia histórica, siguen siendo vigentes los críticos análisis de Karl Marx con respecto a la alienación del trabajador en relación con su trabajo, su incapacidad de apropiarse de él. Hoy no se trata de apropiarse del trabajo en los términos expresados por Marx hace más de 150 años, no se trata necesariamente de hacerse dueños de los medios de producción. Hoy, el modo humano de adueñarse de nuestra actividad y sus resultados es hacerlos propios confiriéndoles sentido. Las organizaciones en las que fluyen los liderazgos transformacionales son aquellas en las que se promueven condiciones estructurales –y las funciones correspondientes– que sean campos fértiles para esas ganancias de sentido, para que quienes integran el público interno puedan llevar a cabo investiduras simbólicas de la realidad. Dado que es bien conocida, no tiene sentido exponer aquí con detalle la gran obra del psiquiatra vienés Viktor Frankl. Reduciéndola a su mínima expresión, Frankl argumenta contra la voluntad de poder y el principio del placer para postular que nuestra principal fuente de búsquedas y motivaciones es la que denomina “voluntad de sentido”.⁵

.....

5. Alex Patakkos, por ejemplo, aplica al pie de la letra el legado de Frankl a la empresa en su obra *En busca del sentido: los principios de Viktor Frankl aplicados al mundo del trabajo*. Barcelona, Paidós, 2009.

El sociólogo alemán Niklas Luhmann, inspirado en los trabajos de los biólogos Francisco Varela y Humberto Maturana, planteó hace ya bastantes años el concepto de “*autopoiesis de los sistemas sociales*”.⁶ Simplificando excesivamente la expresión, podría afirmarse que la autopoiesis de un sistema vivo es su capacidad de ser autorreferente y de autogenerarse, de autoinventarse, diríamos hoy con un cierto lenguaje psicoterapéutico. La relevancia de la aplicación que lleva a cabo Luhmann con respecto a los trabajos de Maturana y Varela consiste en postular que, en los sistemas sociales, el mecanismo autopoiético por antonomasia es la comunicación, que la comunicación es la que produce la evolución de los sistemas sociales, la gran facilitadora de todos los cambios, y de manera muy concreta de aquellos cambios de índole cultural.

La empresa, sin duda, organizacionalmente considerada, es un sistema social (no es el objetivo de estas páginas considerarla primariamente en sus aspectos económicos). Un sistema social dotado de una cultura específica que sirve como marco cognitivo y emocional para el desarrollo de las actividades profesionales de sus colaboradores, cada uno de ellos con sus propias dietas cognitivas, emocionales, con sus deseos y necesidades. Esos marcos, sin embargo, pueden haber sido pensados como límites o como escenarios de posibilidades crecientes. En el paradigma cultural-mecanicista, los colaboradores obtienen ganancias de sentido con el trabajo que llevan

.....
 6. Cfr. Luhmann, Niklas. *Sistemas sociales: lineamientos para una teoría general*. Anthropos, Barcelona, 1997; *Organización y decisión: autopoiesis, acción y entendimiento comunicativo*. Anthropos, Barcelona, 1997. Debe señalarse que Humberto Maturana expresó sus discrepancias con respecto al uso dado por Luhmann al concepto de autopoiesis.

a cabo, pero se trata de ganancias residuales conseguidas a expensas de un gran esfuerzo individual. Como señala Ulrich Beck, queriendo atesorar sentido sólo pueden hacerlo *resolviendo biográficamente las contradicciones sistémicas*.⁷

En el paradigma emergente, por el contrario, paradigma al que ya se ha denominado *Cultura 2.0*, la facilitación de escenarios de búsqueda de sentido está presente en el diseño organizacional, tanto en lo que se refiere al establecimiento de las estructuras como en lo atinente a la definición de funciones. Y en ese modelo, la comunicación interna es un proceso estratégico en la promoción de los cambios culturales necesarios para que la organización se adapte al nuevo contexto. Se trata de ofrecer relatos institucionales de cambio en un universo que comienza a ser cada vez más colaborativo.

Culturas 2.0

Como se ha señalado agudamente, todas las monarquías europeas están presentes en las redes sociales y, sin embargo, nada de esa sola presencia permite presagiar que se hayan convertido en instituciones 2.0, en organizaciones flexibles, creativas e innovadoras. En efecto, no sirve la comunicación 2.0 para culturas 1.0. O, dicho más precisamente, esa comunicación sirve, es útil, cumple determinadas funciones, pero no la de transformar a las instituciones que la protagonizan. Y esto es así porque 2.0 es mucho más que la aplicación de ciertas innovaciones tecnológicas a las acciones comunicativas de

.....
7. Cfr. Beck, Ulrich. *La sociedad del riesgo: hacia una nueva modernidad*. Paidós, Barcelona, 2006.

la organización. La sola aplicación de los nuevos medios significaría permanecer anclados al modelo vertical-contenidista de la comunicación interna, aun pasando del *top-down* al *bottom-up*, e igualmente atados a un modelo comunicativo centrado en la distribución, no en la colaboración y en la creación y recreación colectiva.

Por el contrario, 2.0 es ante todo una cultura, un continuo de motivaciones, actitudes y comportamientos, un modo de entender a la organización, a las personas y a la esencia de las actividades que ellas desempeñan: *trabajo*. Y, siendo 2.0 es una cultura, es coherente afirmar que pueden existir organizaciones 2.0 aun careciendo de presencia en las redes sociales, como es pertinente señalar que la cultura 2.0 sería perfectamente disfuncional para organizaciones con características muy específicas (un ejército, por ejemplo).

Si hubiera que señalar algunos de los aspectos actitudinales que caracterizan a las culturas 2.0, podrían formularse los siguientes: son organizaciones en las que se gestiona a diario la complejidad; en las que la gestión está orientada por igual a las personas y a los resultados; en las que se promueven liderazgos transversales y estilos de liderazgo basados en el modelo conversacional-comunicativo; en las que se aborda el cambio como lo único permanente; en las que se fomenta una cultura de la innovación y el trabajo en equipo y, por último, aunque no se trate de una enumeración exhaustiva, en las que se buscan mejores prácticas en entornos diferentes.

Por si lo anterior fuera poco, todo ello acontece a una velocidad vertiginosa y en un mundo poroso, impreciso, de vagas y mutantes fronteras. En cierto sentido puede decirse que los

cambios exceden en su profundidad a los pronósticos más optimistas de quienes los promovieron y son tan rápidos y radicales que en ocasiones superan nuestra capacidad de comprenderlos cuando ocurren. Como señala Peter Senge, “quizás por primera vez en la historia la humanidad ha sido capaz de crear mucha más información de la que puede absorber, fomentar más interdependencia de la que nadie puede gestionar y acelerar los cambios a un ritmo que difícilmente podemos seguir”. En consecuencia, lo que debería esperar una organización del siglo XXI de su comunicación interna es que actúe con la forma del liderazgo y no sólo como un área dedicada a la gestión administrativa de información.

En un esquema muy simple, el papel de la comunicación interna en los procesos de cambio cultural podría enunciarse del siguiente modo: 1) las organizaciones quieren lograr cambios; 2) necesitan involucrar cognitivamente y emocionalmente en sus propuestas al público interno que debe llevar a cabo esos cambios y 3) el compromiso y el cambio cultural se obtienen por medio de la comunicación interna. Lo anterior, sin duda, exige pensar a la comunicación interna como una herramienta estratégica en todos aquellos procesos destinados a convertir a las organizaciones en constelaciones de sentido, en genuinas culturas 2.0.

Comunicación interna y cambio cultural

Si la comunicación es la esencia de la autopoiesis de los sistemas sociales, y las organizaciones son sistemas sociales (aunque no sólo eso), la comunicación es el conjunto de procesos que contribuyen a la transformación de tales sistemas y

a su cambio cultural. Esto no se consigue, desde luego, pensando a la comunicación interna desde un paradigma informacional. Los cambios culturales deben ser informados mediante campañas de comunicación interna sobre valores organizacionales, por ejemplo. Pero no basta con informar si es que hemos logrado superar el modelo cultural-mecanicista.

Si hemos sido capaces de contemplar a nuestro público interno desde un paradigma más rico que el de “recurso”, informar es el principio de cualquier proceso comunicativo pero, además de informativos, los procesos comunicativos internos en culturas 2.0 deben ser argumentativos, ejemplificantes y motivadores. Así, por volver al ejemplo citado, una campaña de comunicación interna centrada en los valores de la organización, tal campaña debería informar acerca de cuáles son esos valores y, asimismo, argumentar acerca de la convivencia de asumirlos libremente, ejemplificar presentando modos concretos de personalizar los valores y motivar al público interno para que tales valores sean vividos efectivamente.

Uno de los problemas más comunes que se producen al tratar de llevar adelante un proceso de cambio cultural basado en los valores radica en la inadecuada definición de éstos, en ocasiones excesivamente abstractos, en ocasiones formulados de un modo que parece guardar poca relación con la misión y la visión. Un valor organizacional, para estar correctamente formulado, debería ser capaz de pasar la criba de estas cinco características a los ojos de los públicos a cuyos ojos se promueve: identificable, deseable, posible (aun con esfuerzo), compartido y reconocido (dentro de la organización). En resumen, los

valores son bienes percibidos que facilitan actitudes y motivaciones para los procesos de cambio.

No se ignora, desde luego, que los procesos de cambio cultural son, posiblemente, los procesos más profundos, difíciles y complejos a los que se enfrentan las organizaciones... y las personas. De hecho hay, al menos, seis grandes razones personales que explican nuestra resistencia al cambio: las percepciones que tenemos acerca del cambio, la personalidad, los hábitos ya incorporados, la presunción de que el cambio supondrá una amenaza a nuestro poder e influencia, el natural miedo a lo desconocido –y la consiguiente ansiedad– y, por último, las razones de índole económica.

Por eso, para que un cambio cultural sea efectivo debe ser entendido como un proceso en el que el tiempo y la comunicación interna son factores cruciales. Así, puede hablarse de una suerte de curva del cambio compuesta por al menos cinco etapas, en cada una de las cuales la comunicación interna debe desempeñar un papel específico: negación; resistencia; exploración, adaptación y compromiso, aunque no es necesario que todas ellas estén presentes, ni que lo estén en el orden que acaba de mencionarse, y siempre debe tenerse en cuenta que pueden darse retrocesos en la evolución.

Los que sí son imprescindibles son ciertos rasgos de comportamiento que vendrían a conformar una personalidad resiliente: el sentimiento de que la persona controla los acontecimientos de su vida; la tendencia a atribuir el comportamiento propio a causas internas, no externas; un sólido compromiso con el trabajo y las relaciones interpersonales, a pesar de las dificultades y, por último, la capacidad de ver el cambio inespera-

do o las amenazas probables como desafíos y oportunidades de crecimiento.

El sociólogo polaco Zygmunt Bauman bautizó a los tiempos que nos toca vivir con el término de “modernidad líquida”: todo fluye, los vínculos humanos son frágiles y no hay asideros suficientemente sólidos como para poder aferrarnos a ellos, aunque sea un instante, por lo que –en el fondo– vivimos en permanente estado de incertidumbre y desazón. Acorde con el espíritu de la década, no es casual que el término que utilizamos para referirnos a nuestra actividad en Internet sea precisamente “navegar”, como si apenas nos deslizásemos sobre las cosas o las personas.⁸

Quizás el diagnóstico de Bauman tenga mucho de cierto y mucho de catastrófico al mismo tiempo. Tal vez debamos modificar el paradigma desde el que analizamos la realidad. Durante años, a muchos se nos enseñó que los organismos vivos desarrollaban diferentes operaciones para mantenerse en estado de homeostasis o equilibrio. El nuevo paradigma nos invita a repensar el concepto de equilibrio pues hoy resulta imposible sustraerse a la gran cantidad de cambios que acontecen. De hecho, por paradójico que resulte, hoy el cambio es lo único constante, lo único que permanece. Estamos llamados a ser los nuevos equilibristas.

Infeliz, o felizmente, ni la vida ni las organizaciones vienen acompañadas de un *manual de instrucciones y procedimientos*

.....
8. Cfr. Bauman, Zygmunt. *Modernidad líquida*. FCE, Buenos Aires, 1999. Habiendo acuñado el concepto de “lo líquido”, Bauman lo aplicará posteriormente al análisis del amor, la vida, el miedo, el tiempo y el arte.

y no hay señales inequívocas que nos indiquen con precisión qué cambios vale la pena afrontar y cuáles no. Lo que sí parece cierto es que el nuevo tipo de equilibrio del que debemos hacernos cargo es el que consiste en gestionar comunicativamente ese cambio incesante y aprender a convivir con él sin perder la paz ni la libertad interior. Pero, ¿hacia qué futuro deberían invitarnos los cambios culturales en la organización?

Comunicación interna, organización y confianza

“La competencia de liderazgo clave en la nueva sociedad global”. Eso, ni más ni menos, es lo que afirma Stephen M. R. Covey, hijo del genial Covey, acerca de la capacidad de infundir y cultivar confianza en las relaciones interpersonales y en la vida de las organizaciones.⁹ Como es obvio, el cambio no puede justificarse por sí mismo. La clave del cambio es nuestra capacidad para definir, personal y organizacionalmente, el “lugar” al que deseamos llegar, en el que queremos estar, y entender el cambio como el proceso adecuado para llevarnos desde una posición A hacia una posición B... o Z, o 15...

Las organizaciones que comprenden cuán facilitadas se verían todas las relaciones profesionales al estar basadas en la confianza, que disponen estrategias de comunicación interna para cambiar hacia una cultura organizacional estructural y funcionalmente basada en la confianza, son las genuinas organizaciones 2.0, las auténticas culturas *win-win*.

.....
 9. Cfr. Covey, Stephen M. R. *La velocidad de la confianza. El valor que lo cambia todo*. Paidós, Barcelona, 2007.

En efecto, la confianza es el reductor por antonomasia de la complejidad organizacional. A mayor confianza, menores costes de transacción entre los distintos protagonistas de la vida institucional. Piénsese, por ejemplo, en cómo la desconfianza en nuestros compañeros de trabajo –y una cultura basada en el control– nos llevan a guardar correos y correos electrónicos... por varias generaciones, con la expectativa de –algún día– poder demostrar –correos mediante– que fuimos nosotros quienes actuamos correctamente y fueron nuestros interlocutores quienes se equivocaron.

En una cultura organizacional basada en la confianza nada de eso sería necesario. Serían posibles las desintermediaciones y la horizontalidad, el acceso total a la información organizacional, la colaboración y la construcción colectiva y solidaria del conocimiento y el saber institucionales. Pero es imposible una cultura de la confianza si en los cimientos mismos de esa cultura no hay abundancia de comunicación, no sólo de información usable.

Entendida como proceso, y concebida también estratégicamente, la comunicación interna es el medio privilegiado –en realidad, único– para construir una cultura organizacional en cuya entraña se encuentra la confianza. ¿Vamos a seguir sin considerarla como una forma de liderazgo? Respondiendo que no a esa pregunta, Lay y Skilling hubieran estado más que satisfechos.¹⁰

.....
10. Kenneth Lay falleció de un infarto en 2006 sin haber conocido su sentencia. Jeffrey Skilling cumple una condena de 24 años y 4 meses en el Correccional de Englewood, Colorado.

Rescribiendo el Manifiesto ClueTrain para la CI

Como nunca antes en Argentina, la comunicación interna, como disciplina, tiene tanto auge. Ha aumentado el número de profesionales, la cantidad de departamentos corporativos y también han ampliado su tamaño. Asimismo, hay mayor demanda y oferta académica y la casuística ha mejorado notoriamente debido a que las empresas demandan más servicios para mejorar sus vínculos con los empleados.

Todo indica que se marcha hacia a un estadio de maduración beneficioso para las empresas, las audiencias y los profesionales. Pero en este espacio de análisis es válido plantear que en la biografía de las comunicaciones corporativas, donde las compañías son capaces de dismantelar áreas enteras de comunicación, que la rama de las comunicaciones internas comience a tener un rol directivo en las empresas, en el contexto actual, es un milagro, o una tragedia.

Las comunicaciones internas desnudan a las empresas y ponen al descubierto las relaciones entre las personas (empleados, colaboradores, proveedores, clientes) que la componen. Se expone asimismo la dinámica del poder, la forma de gestión, las miserias y los fracasos que se ocultan en las comunicaciones externas y de marketing. Por ello, por mucho tiempo, el objetivo de los CEO y gerentes fue controlar y censurar los mensajes que circulaban al interior de la organización, pivo-

teando de esta manera entre el buen clima y las protestas gremiales. Hoy, la transparencia organizacional llevó a que la comunicación interna se convierta en la palanca de gestión.

Podemos decir que la comunicación que se produce al interior de la empresa nace con la industrialización. En el siglo XVIII nació una burguesía específicamente industrial (el origen del actual empresariado), y dentro de las organizaciones una estructura organizada que permite progresar a sus integrantes en su rol y estatus. Así, la empresa tiene una pujante realidad que permite acumular dinero, productos, técnicas y conocimientos con modos y fines muy distintos. Esta ingeniería motiva al capitalismo, que revoluciona todas las condiciones de la vida, modificando los mecanismos de producción y con ellos la de los hombres.

De este modo, las empresas como organizaciones, es decir, como conjunto organizado de hombres con un mismo objetivo a alcanzar, va definiendo un esquema de interrelaciones de sus componentes, donde la tecnología, vector colaborador de progreso, es el articulador de esos vínculos.

En ese proceso, es la ciencia de la administración –bajo una ideología totalizadora– el operador responsable de organizar los recursos humanos en torno a la estructura imperante, con el objetivo de obtener más cohesión en los procesos de producción. En síntesis, orden y progreso son los componentes de la consigna. Para ello fue necesario un tipo de preciso de vinculación con el empleado, la comunicación unidireccional o en cascada.

La llegada de un nuevo siglo y con él una nueva revolución posindustrial, fundada en la tercera ola propuesta por el au-

tor Alvin Toffler, es significativa ya que afectó no sólo a la percepción del hombre, sino a sus formas de relacionamiento y por supuesto de producción. Al igual que lo hizo la “segunda ola”, la industrial. Si el estadounidense Frederick Winslow Taylor tomó a la máquina como metáfora de la organización industrial y el “fordismo” lo puso en práctica, la metáfora de la nueva etapa productiva en la era digital es la inteligencia organizacional –basada en el conocimiento y la información–, y son marcas como Google, Apple o Nike los exponentes empresariales de la puesta en práctica del cambio.

En este sentido, en la actualidad, el desarrollo tecnológico y su consecuente cambio cultural en torno a los usos de las nuevas tecnologías, impactaron en la burbuja organizacional y la hizo explotar. Ahora la comunicación interna desborda, fuera de control, más allá de los muros de las compañías y hay que aprender a gestionarla.

Pero, ¿fue la aparición de las nuevas tecnologías la potenciadora del cambio comunicacional? Si bien el siglo XX fue apodado el siglo de la comunicación por los grandes descubrimientos técnicos sobre la materia, hay pocas personas que tienen una visión clara de lo que esto significa y otras pocas lo que representa dentro de las organizaciones. El concepto de tecnología, según el diccionario de la Real Academia Española se refiere “al conjunto de los instrumentos y procedimientos industriales de un determinado sector o producto”. Otro concepto más apropiado y que nos acerca más al término que normalmente utilizamos es: “el conjunto de habilidades que permiten construir objetos y máquinas para adaptar el medio y satisfacer nuestras necesidades”.

Ese conjunto de artefactos creados para satisfacer las necesidades, cambió los hábitos y costumbres de la sociedad y con ellas, aunque más lentamente, las estructuras organizacionales. La cultura de la velocidad, el fin de las distancias, la disolución de las fronteras, el quiebre de la verticalidad, puso en evidencia el origen militar de la estructura organizacional y con ella la forma de vehiculización de los mensajes. Este proceso no se llevó a cabo sin costos; el quiebre cultural desestabilizó los cimientos sobre los cuales fueron fundadas las empresas de la era industrial y el conflicto entre generaciones emergió drásticamente como síntoma. La juventud acuñó los códigos, el vocabulario y así estableció la diferencia entre lo pasado y el futuro. Las palabras, una vez más, plasmaron el presente. Ellas no son inocentes.

El desarrollo tecnológico, y la herramienta Internet como ícono de cambio, hegemonizó la cultura del trabajo. De esta manera, la comunicación, por necesidad o conveniencia, se convirtió en el vector de la nueva era. De este modo, es la cultura impuesta por las nuevas generaciones y no la tecnología lo que puso en jaque las viejas estructuras de la comunicación interna. La tecnología, en palabras del pensador francés Dominique Wolton encarna los valores de la modernidad, donde domina la conquista del tiempo y del espacio, el fin del esfuerzo, una cierta visión de la instantaneidad y un sueño de convivencia. Es el soporte donde descansa lo tan mentado: la comunicación con el otro.

Mientras que la cultura, la forma en que se hacen las cosas, es la que atropella el "*statu quo*" organizacional y lo lleva caóticamente al fin de sus estructuras. La perspectiva y la profundidad del cambio emergen en la gestión de las personas sobre

las personas. Es el nuevo modelo de gestión de los líderes: el factor humano.

Este proceso se observa mejor desde la perspectiva culturalista antropológica. Toda introducción de objetos a una cultura, la transforma. Crea una nueva forma de “ser” y una manera de “estar”. Eso produjo la herramienta tecnológica desde el inicio de los tiempos. Este proceso, que es primero conceptual y luego operativo, define tipologías directivas y gerenciales muy diferentes a las usadas en el siglo XX. Hoy es preciso desprenderse de una vez de la concepción conductista, que incluye a Abraham Maslow, de que la técnica mejora la humanidad. Tal simbiosis es posible cuando los líderes interpretan el futuro y sus resultados.

Para nombrar algunos conceptos como ejemplo, se puede citar el paso del emisor/mensajes/receptor hacia el centrado en la escucha, como proceso perceptivo imprescindible para todo acto vincular. O bien el paso del concepto de gerente al *coach* o facilitador; del CEO al líder; del empleado al colaborador; del individuo al grupo; del trabajo al proyecto; etc. Y desde el punto de vista de la actividad, este nuevo modelo de gestión se caracteriza, entre otras cosas, por crear espacios de autonomía responsable, legitimar los errores para propiciar la creatividad, la innovación, las oportunidades de negocio; la disolución del miedo, la generación de confianza y la iniciativa delegada.

En este sentido, todas las acciones cambian su sentido y para ello la comunicación interna, como fenómeno y acción de vínculo se torna imprescindible. Sobre este escenario, la inteligencia, la visión, no radica en la adquisición temprana de capacidades tecnológicas, sino en la interpretación e identificación

correcta de aquellos elementos que dotarán al “espíritu” de las organizaciones de una ventaja utilizable

Las personas son ante todo seres simbólicos que interactúan en cultura. No es el pacto social el que une al individuo en sociedad, sino el pacto verbal. Esta especificidad del ser humano hace que la comunicación como vector de integración, disyuntiva y de conjunción, se erija como un concepto y una herramienta estratégica para la gestión de una organización.

Es en este punto donde nos paramos y pensamos la comunicación interna. Como inicio de esta reflexión rescribimos el Manifiesto ClueTrain¹¹ que si bien se centra en la tecnología, si

.....
 11. Fuente: El Manifiesto Cluetrain es un listado de 95 conclusiones ordenadas y presentadas como un manifiesto, o una llamada a la acción, para todas las empresas que operan en lo que se sugiere un mercado con nuevas conexiones. Las ideas expresadas dentro del manifiesto buscan examinar el impacto de Internet tanto en los mercados (consumidores) como en las organizaciones. Además, ambos, consumidores y organizaciones, son capaces de utilizar Internet y otras redes para establecer un nivel de comunicación que anteriormente no existía entre estos dos grupos. El manifiesto sugiere los cambios necesarios para que las organizaciones respondan a un nuevo ambiente de mercado.

Origen. El manifiesto fue creado en 1999 por Rick Levine, Christopher Locke, Doc Searls y David Weinberger. Una versión impresa se publicó en 2000 por Perseus Books (ISBN 0-7382-0431-5) con el mismo nombre y desde finales del año 2008 se dispone de una traducción al castellano titulada “El manifiesto Cluetrain: el ocaso de la empresa convencional” (ISBN 978-84-234-2693-5). Los autores afirmaron que Internet es distinto a los medios de comunicación convencionales utilizados para el mercadeo masivo, ya que permite a las personas tener conversaciones de “humano a humano”, que tienen el potencial de transformar las prácticas tradicionales de negocios radicalmente. El término *cluetrain* viene de esta cita: “El tren de las pistas (*clue train*) se detuvo allí cuatro veces al día durante diez años y ellos nunca aceptaron una entrega”. Veterano de una firma que caía en picada de la lista de 500 de la revista *Fortune*.

se lee correctamente se entiende que habla de fenómenos culturales. Aquí, los puntos significativos:

1. Un nuevo humanismo en el concepto de empleado.
2. Las organizaciones son conversaciones.
3. Las organizaciones se conforman de seres humanos, no de organigramas o sociogramas.
4. Los organigramas funcionaron en la vieja economía en que los planes podían entenderse completamente desde el tope de las pirámides administrativas y se podían pasar órdenes de trabajo desde arriba.
5. Hoy en día, el organigrama está hiper-enlazado, no jerarquizado. El respeto al conocimiento práctico resulta más importante que la autoridad abstracta.
6. Las conversaciones entre colaboradores se conducen en una voz humana.
7. Ya sea transmitiendo información, opiniones, perspectivas, argumentos en contra o notas humorosas, la voz humana es abierta, natural y sincera.
8. Como colaboradores nos reconocemos como tales, por la voz del líder.
9. Las nuevas tecnologías de comunicación hacen posible tener conversaciones entre toda la organización al mismo tiempo o por áreas, que simplemente eran imposibles en la era de las revistas internas impresas o las intranets estáticas.
10. Los hiper-enlaces socavan a las jerarquías. En las organizaciones interconectadas, como entre empleados intraconectados, la gente utiliza nuevas y poderosas formas de comunicación. Incluso en organizaciones que no proporcionan a los colaboradores de

herramientas o dispositivos de conexión a internet o acceso a redes sociales, el creciente uso de equipos móviles con conectividad hace que las restricciones de la empresa sean sorteadas por el colaborador, sobre todo los jóvenes de generación Y o Z.

11. Las conversaciones en red hacen posible el surgimiento de nuevas y poderosas formas de organización social/empresarial, y de intercambio de conocimientos. Grandes emprendimientos de la última década surgen de las mismas redes sociales bajo un concepto de empresariado que ya no se piensa desde la lógica individual sino colectiva, como revelan Rachel Bostman y Roo Rogers en su libro *What's mine is yours: the rise of collaborative consumption*. Casos como los de Zipcar, un servicio de uso compartido de automóviles o el de Airbnb.com, donde se comparten habitaciones o casas a un precio más económico que un hotel, sumados a la ya conocida Wikipedia como fenómeno de enciclopedia colectiva y en constante crecimiento.
12. Como resultado, las organizaciones se vuelven más inteligentes, más informadas y más organizadas. La participación en una organización interconectada hace que las personas cambien.
13. Los colaboradores que participan en estas organizaciones interconectadas han descubierto que pueden obtener mucha mejor performance y soporte entre ellos. Es el fin de la retórica corporativa acerca de añadir valor individual. El trabajo es colectivo.

14. No hay secretos. Los colaboradores en red saben más que las empresas acerca de sus propios productos. Y ya sea que las noticias sean buenas o malas, se las comunican a todo el mundo.
15. Lo que les ocurre a los empleados fuera de la compañía, también les sucede adentro. Una construcción metafísica llamada “Compañía” es lo único que queda entre los dos espacios.
16. Las corporaciones aún no hablan el mismo lenguaje que estas conversaciones interconectadas.
17. Las herramientas comunicacionales de las compañías –carteleras, folletos o *brochures*– en sólo unos pocos años parecerán tan artificiales como el lenguaje de la corte francesa en el siglo 18. Se ha entrado a un mundo de pantallas donde lo audiovisual es el formato elegido para comunicar.
18. Las compañías que asumen que las distintas generaciones de empleados son iguales, se engañan a sí mismas. Es imposible hablar de sustentabilidad y desarrollo si la empresa no asume que como organización conformada por redes de conversaciones entre personas (y que las personas tienen ciclos de vida) que las nuevas generaciones reemplazarán a las viejas y los códigos y estructuras simbólicas van cambiando. Es preciso generar los espacios de diálogo intergeneracional, adaptar las viejas estructuras y procedimientos a los nuevos modos de ser y estar en el mundo que traen las nuevas generaciones.
19. Las compañías que no se dan cuenta de que su organización ahora está interconectada persona-a-perso-

na, y por consecuencia volviéndose más inteligentes y profundamente unidas en conversación, están perdiendo su mejor oportunidad.

20. Las empresas ahora pueden comunicarse con sus colaboradores y sus *stakeholders* directamente. Esta podría ser su última oportunidad si la desperdician.
21. Las compañías deben tomar nota de una nueva situación: sus empleados se ríen frecuentemente de ellas y deben aprovecharlo. Una cultura organizacional que permite la autocrítica y la capacidad de reírse de sí misma promueve valores de transparencia y celebra la capacidad de reír (gesto que expresa felicidad) de sus colaboradores. En esta perspectiva muchas organizaciones han desarrollado el índice de felicidad de sus empleados promoviendo en la dirección de la empresa la denominada gerencia de felicidad.
22. Las empresas que no incorporen el sentido del humor, fracasaran en este mundo de relaciones.
23. Tener sentido de humor no significa poner chistes en las carteleras corporativas o la intranet. Requiere tener valores, un poco de humildad, honestidad y un punto de vista sincero. Las compañías que intentan posicionarse en el *great work to place*, necesitan adoptar una posición con algo que realmente le importe a sus empleados.
24. Las declaraciones como “Estamos en posición de convertirnos en el principal proveedor de XYZ” no constituyen una posición.
25. Las compañías deben hablarle a la gente con quien esperan establecer relaciones de forma más iguali-

taria. Las estructuras piramidales y autoritarias no tienen futuro en una sociedad cada vez más colaborativa y compleja en cuanto al flujo de las conversaciones, importa más cuantas personas trabajan contigo o establecen vínculos y conversaciones que la propia posición de poder o responsabilidad dentro de esa red. El mismo concepto de red tiende a borrar las jerarquías.

26. Las compañías tienen un temor profundo de sus públicos y a sus empleados. Al usar un lenguaje distante, poco atractivo, arrogante, levantan muros que distancian a su público interno y se hace muy difícil construir vínculos de confianza.
27. La mayoría de los planes de comunicación interna se basan en el temor de que sus empleados puedan enterarse de lo que realmente sucede dentro de la compañía. Ya lo dijo Elvis Presley, en un contexto diferente pero válido por la fuerza de sus palabras: “No podemos seguir juntos si nos sospechamos mutuamente”. Nuevamente, la cultura de la sospecha está en las antípodas de la comunicación interna fluida, sin vínculos de confianza, donde las conversaciones dentro de la organización o aumentan en complejidad por la necesidad de confirmar o reconfirmar posiciones o directamente se obstaculizan. En su libro *The speed of trust*, Stephen Covey ejemplifica cómo la pérdida de confianza significa para la economía de las relaciones un costo mayor en confirmaciones y reconfirmaciones de las intenciones y posiciones del otro en cualquier tipo de

transacción, sea pasar por Migraciones en un aeropuerto, o creer en la palabra de nuestra pareja cuando sufrimos un desengaño.

28. Las empresas interconectadas pueden cambiar de proveedores instantáneamente. Los “empleados de conocimiento” interconectados pueden cambiar de empleador durante la comida. Las propias iniciativas de reducción de tamaño en las empresas nos enseñaron a preguntar: “¿Lealtad? ¿Qué es eso?”
29. Los empleados inteligentes encontrarán compañías que hablen su mismo lenguaje. Y hablar en el lenguaje de nuestros colaboradores significa que los líderes de la empresa asumen su rol con un claro compromiso comunicativo e inspirador de confianza.
30. El cambio cultural que deben hacer las empresas no es un truco de magia. No puede ser aprendido en alguna conferencia.
31. Para conversar con una voz humana, las empresas deben compartir las preocupaciones de sus comunidades. Pero primero, deben pertenecer a una comunidad. La sociedad civil está cada vez más consciente de su poder de influencia, desde el consumidor responsable que elige productos con eco etiqueta o libres de trabajo infantil, hasta el vecino de barrio que se manifiesta por la apertura de una nueva planta fabril en terrenos urbanos o denuncia ruidos molestos. Cada vez más las empresas necesitan licencia para operar en la comunidad más allá de las habilitaciones comerciales y ambientales que debe presentar según legislación vigente. La reputación y sustentabilidad de la empre-

sa dependerá de cómo esta construya los vínculos de confianza y establezca los diálogos con los públicos de interés que la interpielen según cada caso.

32. Las empresas deben preguntarse a sí mismas hasta dónde llega su cultura corporativa. Si su cultura acaba antes que comience su comunidad, entonces no tendrán mercado. Nunca tan vigente la frase de Bjorn Stigson presidente ejecutivo del *World Business Council for Sustainable Development* –WBSCD, sus siglas en inglés–, en La Cumbre de Río en 1992: “no existen empresas exitosas en sociedades que fracasan”. Este imperativo ético es la explicación de por qué las empresas que quieran permanecer en el mercado deben empezar a ocuparse por las cuestiones que hasta el momento no se han ocupado y a responder por sus acciones ante públicos de interés o partes interesadas que hasta el momento no ha reconocido como tales.
33. La comunidad no se compone solo del contexto en donde se encuentra la compañía, sino que sus colaboradores son parte de ella. Lo interno y lo externo, que define la cultura corporativa, se diluye. Es, de alguna manera, biodegradable.
34. Las redes sociales son comunidades, virtuales, pero comunidades al fin. Y generan, también, mercados.
35. Las compañías han hecho una religión de su seguridad, pero la mayoría se protegen menos en contra de sus competidores que de su fuerza de trabajo.
36. La fuerza de trabajo también se comunica entre sí directamente dentro de la compañía, y no solamente

- hablan acerca de las reglas y regulaciones, sino también de la rentabilidad de la misma.
37. Estas conversaciones se llevan a cabo a través de los intranets corporativos. Pero sólo cuando las condiciones son favorables.
 38. Las compañías instalan sus intranets y envían mensajes desde la cúpula, mientras sus empleados tratan de ignorarlos.
 39. Todo canal de comunicación por más bonito y tecnológico que sea, termina reflejando una cultura organizacional instalada. No se puede pretender que la instalación de un canal promueva una cultura de diálogo si no está en su ADN. Los cambios culturales deben ser promovidos, vividos y trabajado por los líderes. Hoy más que nunca se necesita el famoso "*walk the talk*".¹²
 40. El aburrimiento de los canales de comunicación como las intranets produce que los empleados construyan sus propios canales, más participativos y más valiosos: una conversación corporativa interconectada. El rumor no es otra cosa que las conversaciones que no se han podido dar en los espacios formales, sea por restricciones tecnológicas o simbólicas de acceso a la información o falta de respuesta de parte de los líderes ante la demanda de los colaboradores. La información no obstante fluye, por la porosidad de las redes y alentada por al acceso y uso

.....

12. Expresión norteamericana en el ambiente empresarial para hacer referencia a trabajar dando el ejemplo.

de dispositivos móviles con amplia conectividad de los propios colaboradores. Ya algunas compañías están flexibilizando sus políticas permitiendo a los colaboradores usar sus propios equipos o tecnologías de conectividad en el espacio de trabajo (celulares, *smart phones*, *netbooks*, tabletas). Esta tendencia denominada BYOD (*Bring your own device*) o BYOT (*Bring your own technology*) no hace más que formalizar un proceso que en la práctica sino fomenta la creatividad de los colaboradores para sortear las restricciones de seguridad informática de la empresa y que en algunos casos cercena la productividad y el trabajo colaborativo que tanto promueven las tendencias de gestión.

41. Una intranet saludable organiza a los empleados en varios sentidos de la palabra. Su efecto es más radical que la agenda de cualquier sindicato.
42. Aunque esto asusta mucho a las empresas, también dependen en gran medida de las intranets abiertas para generar y compartir conocimientos críticos. Necesitan resistirse a la tentación de “mejorar” o controlar estas conversaciones.
43. Los estilos administrativos de “control de mando” surgen de, y refuerzan la burocracia, las luchas de poder y una cultura general de paranoia.
44. La paranoia mata la conversación. Esa es su meta. Pero la falta de una conversación abierta mata a las empresas.
45. No existen dos conversaciones llevándose a cabo, una dentro de la empresa y otra con el mercado. Es una sola.

46. En general, cuando esta conversación no va muy bien, casi siempre, la causa del fracaso puede encontrarse en las ideas obsoletas de “control de mando”.
47. Las empresas inteligentes harán lo que sea necesario para lograr que lo inevitable suceda cuanto antes.
48. Los colaboradores no quieren conversar con charlatanes y vendedores ambulantes. Quieren participar en las conversaciones (decisiones) tras la pared de protección corporativa (*firewall*).
49. El empleado exige una relación más personal: Nosotros somos la empresa. Queremos participar de la charla (decisiones). Por otro lado, el rol de líder (sea el CEO o el jefe directo del colaborador) requiere de fuertes dosis de empatía y competencias comunicacionales que le permitan establecer una comunicación fluida con cualquier miembro de la organización. Tal como lo revela la investigación de IABC (International Association of Business Communicators) *Conversations with CEOs: A view from the top*,¹³ la comunicación es claramente una competencia ineludible del líder: “Mi rol es ser capaz de comunicarme a todo nivel. Si no puedo ir a la fábrica y hablar cara a cara sobre lo que están haciendo, estoy frito... tengo que ser capaz de comunicarme con ingenieros, con finanzas, con contratos, y recursos humanos. Para nuestros clientes, debo poder entender y describir nuestros productos y servicios. Además debo poder explicar lo que hacemos

.....
 13. *Communication World*, Maya-Junio 2012, pág. 18. IABC

en un lenguaje llano, por ejemplo a nuestros inversores, sobre por qué deben invertir más”, expresa William Swanson de Raytheon en su entrevista para IABC. Adicionalmente, la escucha activa es la otra cara de la competencia comunicativa, cada público de interés con el que el líder interactúa tiene que sentirse escuchado.

50. El mensaje a interpretar es simple: “Queremos tener acceso a los *shareholders*, al *corporate*, a la información financiera, a los planes y estrategias, al conocimiento genuino. No nos vamos a conformar con los manuales de inducción, con los mensajes en la intranet o con la cartelera sobrecargada de chucherías visuales pero con muy poca sustancia. Somos los empleados que hacemos funcionar la empresa. Queremos conversar directamente con los clientes, no con frases trilladas escritas en un guión”.
51. Con el vocabulario pomposo quizás impresione a los inversionistas, a la bolsa de valores, a la prensa, pero no impresionará a los empleados.
52. Si no se causa gran impresión en los empleados, los inversionistas van a salir perdiendo. La alta rotación de gente y la desmotivación son factores que inciden en forma negativa en la gestión de la empresa y su futuro. La sustentabilidad de la organización así como su reputación son los activos intangibles más valiosos que posee y que pueden llevarla –como dice Justo Villafañe– a incrementar su cotización en bolsa, aumentar sus ventas, reclutar los mejores talen-

tos y retener a su gente valiosa, mitigar los impactos de una crisis.

53. El mercado objetivo, muchas veces, está conformado por los propios empleados y sus familias.
54. Para las corporaciones tradicionales, las conversaciones interconectadas parecen un mar de confusión. Los empleados están despertando y conectándose. Están observando. Pero no están esperando.

De Henri Fayol a los *millennials*, una genealogía de la CI

En el film *Tiempos Modernos* de 1936, su protagonista, escritor y director, Charles Chaplin, aparece dentro de una fábrica metalúrgica y en el momento en que los trabajadores están en la cinta de producción, una pantalla gigante muestra al presidente de la compañía que anuncia a los empleados y da órdenes a los capataces. Era un ejemplo de cómo se percibía la comunicación interna en las compañías en la era industrial, es decir como instrumento de control, pero no como vector estratégico. Era, en definitiva, una imagen más cercana a lo que luego se conocería como Gran Hermano en la obra 1984 de George Orwell.

Desde los tiempos de Henri Fayol se sabe que el problema central en las relaciones dentro de una empresa es la comunicación. Pero su instrumentación ganó terreno con las herramientas: revistas internas, boletines informativos y todos aquellos instrumentos que sirvieran para informar a los empleados sobre lo que los líderes creían conveniente que los empleados supiesen sobre el curso de la compañía. Recién llegado el nuevo siglo, cuando se observó que un CEO de una empresa pasa el 70% dedicado a la comunicación, esta disciplina se percibió como estratégica. Y también se sabe que es difícil ser escuchado por los propios colaboradores, si éstos no están convencidos de que efectivamente se los escucha también a

ellos. Si bien esta frase es válida para cualquier relación entre personas, sugiere que aquello que no puede comunicarse, seguramente esté mal hecho.

Pero desde los tiempos de Frederick Winslow Taylor, la comunicación interna fue descuidada por las organizaciones y en más de una ocasión se reflexionó sobre este tema como una esquizofrenia comunicacional, cuando la empresa estableció un vínculo con el afuera y otro con el adentro de la organización. Hasta entrado el siglo XXI, la CI siempre fue la cenicienta de la comunicación. Tal vez por esta contradicción de la que también hablaba Daniel Bell en su obra *Las contradicciones culturales del capitalismo*, cuando expresaba que la empresa moderna quiere un individuo que trabaje duro, siga una carrera, acepte una gratificación, es decir sea un hombre de la organización; aunque hacia afuera, con sus productos y publicidad, promueva el placer, el goce y la despreocupación.

El siglo XXI comenzó con dos consignas a gritos: ¡La era de la información debe ser la era del conocimiento! Donde la base de ésta fue establecer como importante la socialización del conocimiento, más que la acumulación. Y la otra consigna establecía la sustentabilidad de las acciones y la producción. Respecto a la primera para sociabilizar el conocimiento hay que tenerlo, ¿pero cuánto sabemos de la comunicación interna, de su proceso, sus herramientas y sus tareas? ¿Cuánto conocimiento se ha procesado, acumulado, clasificado y puesto a consideración? ¿Cuántas experiencias se han socializado sobre el tema? En cuanto a lo segundo, el impacto estuvo en los derechos humanos, que traducido internamente son los derechos de los trabajadores. Tal

vez como reflexión crítica, podría decirse que las empresas re-descubrieron al ser humano en sus trabajadores.

Decir en este libro que la comunicación es una herramienta esencial en las organizaciones, tanto hacia adentro como hacia afuera, es refrendar la ideología de quienes escribimos este texto. Pero además, reforzar la idea de que ella construye comunidades de las que emergen complejos espacios de desarrollo mental, afectivos y espirituales humanos. En las organizaciones, estos espacios permiten clarificar y planificar los procedimientos y concientizar acerca de la importancia de la conformación de una cadena de valor.

Para establecer un concepto variable, decimos que una organización es un grupo humano con un objetivo en común que “emprende” acciones sobre su entorno, toma iniciativas, actúa, se relaciona y asume riesgos. Por ello la importancia de la comunicación, como vector¹⁴ fuerza que acciona internamente generando acciones externas. Así, la comunicación es el proceso de la organización, sin ella no existe constitución; sin cambio en la comunicación no existirá constitución de un nuevo estilo real de organización. La comunicación genera sentido, es producción social de sentido.

La organización en sí podría entenderse como una red de conversaciones, y en la medida que esas conversaciones se mantengan en forma fluida, esa organización tendrá sentido para sus integrantes. Como se den esas conversaciones determinarán el estilo y la cultura de la organización. La comunicación es

.....
 14. Un vector es una magnitud física de la comunicación que necesariamente implica orientación, velocidad, fuerza y aceleración.

el proceso a través del cual se le otorga sentido a la realidad. Todos los integrantes de la organización participan del proceso de comunicación y así, a través de sus percepciones y del entorno en el que están inmersos, se construyen significados colectivos de manera dinámica.

Entendemos a la cultura corporativa, siguiendo a Justo Villafañe, como “el cemento que contribuye a construir parte de la identidad de las organizaciones. Es el principal elemento de cohesión de una organización. Favorece la implicación y el alineamiento con el proyecto empresarial y determina el clima interno. Existen tres componentes básicos en la cultura corporativa: el somos (los atributos que definen la identidad), el pensamos (los valores de la cultura) y el hacemos (la unidad estratégica). La cultura se manifiesta en tres niveles: el de los comportamientos explícitos (es visible, se accede y se cambia fácilmente); el de los valores (es perceptible, se accede con más dificultad y su cambio requiere tiempo); el de las presunciones básicas (son creencias que inducen comportamientos difíciles de cambiar si no se actúa sobre ellas).

Uno de los efectos más importantes de la comunicación organizacional en la actualidad es, como ya lo había afirmado la autora francesa Annie Bartolí, que está desdibujando los límites entre lo interno y lo externo. Si a esto le sumamos que tiene diferentes significados para diferentes personas, su definición se complejiza. De hecho, probablemente haya tantas definiciones como profesionales vinculados a este campo de actividad, o tantos como nombres tienen las áreas que la gestionan. La definición que utilizaremos aquí es: la comunicación organi-

zacional es el intercambio de información, de ideas y de sentimientos en torno a ciertas normas.

La comunicación interna no ha sido ni es definida en esta forma. Están aquellos profesionales que la piensan en términos informáticos. Otros especialistas circunscriben su significado a la transmisión de información o igualan comunicación con medios. En general, aún, no se piensa a la comunicación interna desde la relación vincular, sino desde la herramienta o soporte.

En este sentido es la misma disquisición que se tiene a la hora de definir comunicación: las dos acepciones, francesa e inglesa, siguen reproduciendo en todas las aplicaciones de la comunicación.¹⁵

Está claro que la comunicación interna es un servicio para el colaborador interno y como tal deben enfocarse sus herramientas; teniendo en cuenta que los servicios no son cosas ni objetos, sino datos, información, recuerdos y promesas. Y que lo importante en CI es asegurar el vínculo entre los participantes de la organización. Estos son más importantes que los productos o la tecnología más avanzada.

Las periodizaciones y sus cambios estructurales

Desde que se filmó *Tiempos Modernos* a la fecha, la comunicación interna ha sufrido modificaciones de rol y estatus y hasta se ha modificado su identidad. Estos cambios se produjeron a

.....
15. Yves Winkin "El telégrafo y la orquesta" en "la nueva comunicación", 1984.

partir de la dinámica de la vinculación y adecuación de la organización con su entorno, o dicho de otra forma, a partir de los cambios culturales organizacionales.

Es posible hacer una periodización de este proceso, ubicando en tres grandes grupos temporales: antes de la década de 1980, de la década de 1980 a la de 1990 y la que emerge en el siglo XXI. Otra forma de periodizar es tomando las temporalidades de las generaciones que llevaron adelante a las empresas. Teniendo como referencia que cada generación tiene una forma de hacer las cosas diferente a las demás, aunque a veces copie a otras sobre aspectos que les falta.

En las décadas de 1950 a la de 1980, la comunicación interna, en general, estaba orientada a la relación contractual entre el empleado y la compañía. La información era unidireccional y sólo para anotar a los empleados del avance de la empresa. Para ello un boletín interno y una reunión anual de fin de año con el CEO alcanzaban.

Si bien en la Argentina existen algunos datos registrados oralmente acerca de cómo era el funcionamiento de las áreas de comunicación interna en grandes empresas como FIAT, General Motors, Ford o Banco Galicia, no hay datos fácticos de que ello haya existido y cómo se organizaba el departamento. Cabe mencionar como dato histórico que el Banco de Crédito Argentino fue el primero en realizar un cambio de imagen y el Banco de Galicia fue el primer banco en tener un área de comunicación interna alrededor del año 1976.¹⁶

.....
16. Extraído de una entrevista al licenciado Carlos Castro Zuñeda.

En la década de 1980 comienza una complejización de las relaciones internas. El periodista especializado en comunicación corporativa y publicidad Alberto Borrini describe en su libro *La empresa transparente* cómo algunas compañías norteamericanas comienzan a tener problemas por no alinear las políticas de comunicación interna con las externas. Poniendo así de relieve la famosa esquizofrenia comunicacional. El caso que toma como referencia es el de la cervecera *Old Milwaukee* que a raíz de una publicidad de su producto a fines de los 80, genera una protesta de sus empleadas (primera protesta de género) por el contenido de dicha publicidad.

Pero donde estaba puesto el ojo de los comunicadores internos era en los contenidos de las herramientas internas. Fidelizar al colaborador interno mediante la información era una medida de doble resultado, por un lado la motivación y por el otro saber si los productos que la compañía generaba eran buenos, si resultaban para el empleado, también resultarían para el consumidor.

Los años 90 fueron diferentes. La comunicación interna tomó más relevancia por contraposición al entorno. En la Argentina, las privatizaciones de empresas públicas necesitaron de estas herramientas para realizar un cambio cultural. Pasar de la cultura estatista del empleado a la matriz de la empresa privada, con sus procesos y gestión de calidad. Asimismo, las encuestas acerca de la mejor compañía para trabajar se popularizan y las compañías se esfuerzan por aparecer en los primeros puestos.

Ya llegado el nuevo siglo comienza la ola de demandas sociales, donde las empresas se vieron obligadas a comunicar su relación

con el ambiente, la educación, la niñez, etc. Con lo que se incorporan las garantías vinculadas a la relación del producto con múltiples problemáticas sociales. A partir de estos cambios, es que se empieza a considerar a la marca corporativa como un soporte de posibilidades de alojar este nuevo sistema de relaciones. De esta manera el rol social se ve incorporado en la imagen corporativa (la empresa es entendida como sujeto social y no ya como generadora de productos y servicios). Ello impacta en la marca empleadora porque la marca interna consiste en motivar, cohesionar e integrar al colaborador interno con la empresa, donde el empleado funciona como factor de atracción de talentos.

Por otro lado, emerge el concepto de reputación, que en el marco de la CI se relaciona con la marca interna. El público interno es un *stakeholder* clave de la organización en la construcción de una buena reputación corporativa, un público que con las nuevas generaciones se va haciendo más consciente de su propio rol y poder de influencia.

Al empleado ya no sólo le importa si la empresa para la que trabaja ofrece productos o servicios de calidad, si está mejor posicionada que los competidores, si es innovadora y financieramente sólida, sino que trabajará mejor o decidirá quedarse en aquella organización que tenga buenos vínculos con la comunidad donde opera, sea respetuosa del medioambiente, genere cambios positivos en temas sociales o de preocupación pública, cuente con buenos líderes y le ofrezca beneficios y desafíos que van más allá de la compensación económica. A esta complicación de significado, en estos tiempos de cambios, viene otro dolor de cabeza: el cambio en la estructura organizacional, pasando de una estructura funcional a una matricial.

Este tipo de estructura genera múltiples reportes llevando a que muchos colaboradores que sueñan con un trabajo sin jefes, no sólo tengan uno a quien rendirle cuentas, sino hasta incluso dos o tres jefes.

Los organigramas

Fue el enfoque tradicional de la burocracia, nacido en el siglo XIX, el que reafirmó la noción de la estructura jerárquica que destacaba que la unidad de mando y la equivalencia entre responsabilidad y autoridad eran dos principios clave a respetar en el diseño de cualquier organización. Pero a medida que las demandas del ambiente de negocios se fueron complejizando, el incremento de la volatilidad derivó en la necesidad de tomar decisiones en un contexto incierto. Mientras que la necesidad de coordinar operaciones diversas, llevó al desarrollo de modelos organizacionales más complejos. Uno de ellos fue la estructura matricial, que intenta combinar los diseños funcionales con aquellos enfocados en el producto para aprovechar los beneficios que cada uno tiene por separado.

La forma más habitual es la de superponer una departamentalización por producto o proyecto a otra funcional. Así, típicamente, cada trabajador tiene dos jefes: por un lado, un jefe funcional, es decir, un especialista en la misma temática que el empleado. Por el otro, un jefe ejecutivo que aprovecha las habilidades de ese equipo o empleado para aplicarlo al proyecto, región, producto o unidad de negocio que gestiona.

Entre las principales ventajas de estas estructuras se encuentran la difusión de información a lo largo de toda la organiza-

ción, la posibilidad de compartir los mejores recursos entre varios proyectos al mismo tiempo y su capacidad de incentivar y facilitar la especialización de los trabajadores.

No obstante, a pesar de sus ventajas para la gestión de negocios en entornos fluctuantes, los cambios que conlleva la implementación de estos esquemas organizacionales no son inocuos para los individuos y grupos que los componen.

En 2005, se realizó un estudio entre 294 gerentes de siete corporaciones multinacionales de los Estados Unidos para analizar el impacto de las estructuras matriciales. Allí, los principales problemas radicaban en la falta de alineación de las metas, la poca claridad de objetivos y responsabilidades, la autoridad ambigua, la ausencia de un “guardián de la matriz” y los empleados con más lealtad a su propio sector que al conjunto de la organización.

Los mandos medios afirmaron que el mayor problema radicaba en la escasa claridad de objetivos y responsabilidades. Para los altos directivos, por el contrario, no había nada más perjudicial que la falta de un “guardián de la matriz”, responsable de asegurar la coherencia en los objetivos y su cumplimiento por parte de todas las áreas. Irónicamente (o no tanto), la percepción era la inversa cuando se les preguntaba a ambos grupos cuál era el problema menos relevante.

Veamos, a continuación, algunos de los principales impactos de las estructuras matriciales que ha detectado la investigación académica en organizaciones:

- Impedimentos para superar la visión tradicional de superior-subordinado

- Dificultades para determinar las responsabilidades
- Conflictos de rol entre empleados
- Los problemas de toma de decisiones
- Luchas de poder
- Problemas de comunicación y gestión de la información

Es decir, todo lo que la empresa estaba aprendiendo respecto a la vinculación con sus colaboradores, lo desarma cambiando la estructura organizacional. Aquí está uno de los desafíos del siglo XXI en cuanto a la alineación de la comunicación interna.

Pero los problemas no terminan, sino más bien comienzan. A este cambio estructural se le suma la llegada de una nueva generación a la empresa y con ella un cambio cultural ayudado por nuevas herramientas que permiten la apertura de comunicación.

Nunca mejor puesta la frase que dice “cuando aprendí todas las respuestas me cambiaron las preguntas”. El espacio conceptual de realidad entre los CEO y sus empleados fue tan amplio que generó una crisis por adecuación a la inversa. No fueron los novatos los que debieron adecuarse a las estructuras, sino los experimentados. Así comenzó el cambio.

Cuatro generaciones bajo un mismo techo

En una familia tipo existen al menos tres generaciones viviendo bajo un mismo techo y a decir por los conflictos que se suscitan dentro de ellas es posible decir que las turbulencias generacionales existieron siempre. En las empresas este fenómeno no se daba hasta hoy. Diferentes especialistas en recur-

Los humanos y *management* coinciden en que la actualidad es la primera vez en la historia que cuatro generaciones comparten los mismos espacios de trabajo. Nunca antes las organizaciones funcionaron con tantas diversidades generacionales simultáneamente. Los ciclos de vida de las organizaciones siempre estuvieron acompañados por renovaciones progresivas. La historia sólo habla de recambios generacionales abruptos por proceso de reconversión aguda, generalmente asociados a la crisis de todo un sector. Pero para la amplia mayoría de las organizaciones, la vida generacional es un *continuum*.

En comunicaciones internas, la construcción de sentido es parte fundamental en el desarrollo de las piezas comunicacionales. Construir sentido es el motor de toda acción comunicativa, como dijo el escritor mexicano Octavio Paz, Premio Nobel de Literatura, “toda sociedad se crea a partir del pacto verbal”, ése que le permite entablar códigos comunes que sientan las bases políticas y culturales de la interacción entre los hombres. Las empresas son flujos comunicantes y en ellas la cultura es la base del sentido construido.

Hoy en las empresas se da un caso excepcional: conviven cuatro generaciones y en algunas hasta cinco si se incluye a los “tradicionalistas (nacidos antes de 1945). De lo contrario, están los *baby boomers* (entre 1945-1965), generación X (1966-1980), generación Y (luego de 1980 y hasta 1999) y la generación Z (desde 2000 en adelante) que ya tiene subdivisiones y está entrando al mercado laboral. Entonces, la pregunta se hace obligada: ¿Cómo comunicar a estas tres o cuatro generaciones un mismo tema en diferentes tonos para crear el mismo sentido?

Las áreas de comunicación interna y recursos humanos tienen un enorme desafío: ser creativas. Cada uno de estos segmentos generacionales tiene valores, contexto, ídolos, símbolos, códigos, actitudes y comportamientos diferentes. Por ejemplo, los *baby boomers*, que actualmente ocupan cargos directivos, nacieron y se educaron después de las dos grandes guerras mundiales, con economías optimistas y contexto político abierto; sus valores se forjaron en la educación como motor de crecimiento, libertades políticas y amor libre con referentes ideológicos fuertes como Martin Luther King y John F. Kennedy; sus símbolos fueron las marcas durables que detentaban y reflejaban el éxito. Sus códigos fueron las libertades y sus comportamientos y actitudes reflejaron el trabajo continuo, el crecimiento por medio de la capacitación, la búsqueda del poder y el dinero.

Mientras que la generación que le siguió y que hoy ocupa los lugares de *line managers* en las compañías (la denominada Generación X) difiere de los valores de sus antecesores. Ellos nacieron con la desilusión de la guerra fría, la inmediatez de las comunicaciones, los cambios y el miedo al SIDA. Individualistas, cínicos y escépticos ya no creen en los proyectos a largo plazo ni en las instituciones y se presentan como ciudadanos del mundo. Su vida no es el trabajo, sino un balance con el ocio.

Los miembros de la Generación Y son personas altamente conectadas, que viven en red, tienen una conciencia sobre los desafíos ambientales y sociales del mundo muy desarrollada, cuestionan permanentemente el *statu quo* y necesitan la comunicación ida y vuelta, la manera en que se debe pensar la co-

municación ya no es táctica sino estratégica. Si a este problema se le agrega el nuevo modelo matricial en que están constituidas las empresas en este mundo global, la complejidad en vez de reducirse se expande.

Ya no hay dudas, la comunicación interna es estratégica y transdisciplinaria. Hay que tener claramente definida la identidad y las políticas para poder desarrollar mensajes claves que atraviesen toda la compañía, ayudarse con las herramientas del marketing y de la administración. Enormes desafíos presenta la gestión de la comunicación interna hoy como la creatividad para poder sostener conversaciones interesantes con generaciones diversas, con intereses distintos y consistencia en los mensajes. El liderazgo comunicacional se impone, escuchar más que hablar.

Compensaciones, retiros, desarrollo de carreras, beneficios, regalos, *bonus*, etc., ya no pueden ser pensados para una sola cultura, sino para cada una de las culturas que conviven en un mismo territorio, que además generan subculturas fuertes al interior de las organizaciones. En este escenario tribal, la comunicación debe ser mediadora y generadora de sentidos.

Vale el esfuerzo dentro de la disciplina de CI de preguntarse: ¿Qué diferencias existen entre los cambios manifestados por los jóvenes de la década de 1960, que se levantaron en contraposición al tradicionalismo de la década de 1950, o la contracultura efectuada por los jóvenes en la década de 1980? ¿Cambiaron las compañías sus normas y sus valores por ello? En parte sí, pero porque estos jóvenes comenzaron a ocupar puestos directivos. No porque los directores ya en ejercicio cambiaron su forma de pensar y hacer. Eso fue causante de conflictos.

Esta juventud, tal como lo tienen todas las generaciones, posee características nuevas, rasgos de identidad que las definen. El impacto tecnológico en la vida diaria, las relaciones y la forma de trabajo es indiscutible, como lo es la percepción de futuro de estas generaciones.

Entonces, ¿las compañías deben revisar las relaciones que establecen con sus colaboradores? Posiblemente. Hay que analizar algunas cuestiones que no afecten a la estructura e identidad de las organizaciones. Pero ciertamente no debe ser el vector principal para la empleabilidad.

Si la organización siente que esto es un problema es porque su estructura es disfuncional. Entonces es otro el trabajo que debe hacer para solucionarlo. Un rediseño organizacional.

El impacto de la Generación Y en las comunicaciones internas, es decir, en las relaciones internas, es similar al de la empleabilidad. La pregunta de si deben cambiar sus normas también se aplica. ¿Debe hacerlo? Ciertamente que no.

La identidad normativa, donde están implícitos los objetivos y los valores corporativos no puede cambiarse de un momento para otro. Es lo que hace que esas compañías se diferencien de otras. Les otorga identidad.

Las empresas desarrollan manuales de comunicación internos para poder establecer directivas que hacen transparentes e inteligibles sus mensajes. Y por otro lado, dan continuidad a los rasgos identitarios que dan cuenta que esos mensajes son de esa empresa y no de otra.

Concluyendo

La comunicación interna tomó entidad propia. La vieja discusión si debe pertenecer al área de comunicaciones corporativas o a Recursos Humanos ya no tiene sentido. Las compañías necesitan de la comunicación para orientar a sus integrantes, investirlos con un propósito en un marco de incertidumbre y gran complejidad, donde el gran caudal de información no es sinónimo de comunicación. La comunicación es lo que permite desarrollar los liderazgos, crear vínculos de confianza, e incrementar la motivación y el compromiso de las diferentes áreas en pos de una meta común. En síntesis, estos líderes deben diferenciar la información relevante de la que no lo es y darle sentido, así orientar los esfuerzos de la organización.

La CI es un líquido que fluye por todas las áreas de la compañía. Las paredes de las compañías son demasiado débiles para trazar una línea entre lo que pasa adentro y lo que pasa afuera; el líquido desborda y transforma la realidad al crear sentido en los públicos.

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. Si la alta gerencia no se compromete con la CI, los tiempos se dilatan, los proyectos caen, gana la desconfianza. De nuevo aparece el concepto *walk the talk*.

El *European Communication Monitor*,¹⁷ un estudio sobre comunicación que se realiza en toda Europa, advierte sobre la importancia percibida sobre la CI por el *management* de las compañías. El estudio proyecta una mayor actividad de comunicación interna en perspectiva al 2015, como también un incremento de la importancia de la gestión de las redes sociales. La gestión de la información entre las áreas y concluye con una de las preocupaciones más importantes y en ascenso por parte de los gerentes de comunicación: la medición del impacto de la comunicación en los objetivos corporativos.

DESAFÍOS PARA LA CI

- Hoy las compañías no tienen opción: deben ser creativas.
- Cuatro generaciones viven bajo el techo corporativo es una oportunidad.
- Más liderazgo comunicacional: *walk the talk*.
- Todo lo que hace la empresa hacia adentro, lo publique o no, será comunicado.
- En la comunicación, la parte importante es el que escucha, no el que habla.
- La cultura interna, la identidad, la imagen y la comunicación son decididamente una gestión del área de comunicación interna.

.....
 17. European Association Communication Director "European Communication Monitor 2012" Ed. EACD www.eacd-online.eu.

- El *branding* interno de la empresa es una representación mental de los colaboradores. Éstos, a partir de la suma de sus percepciones, recuerdos, emociones, ideas y experiencias vividas en la organización, filtradas por la memoria y sus motivaciones, crearán el prestigio de la empresa para trabajar allí.
- La gestión de una buena imagen interna, orientada a fomentar el vínculo interno, cuesta mucha constancia y consistencia para crear una buena reputación.
- En comunicación interna ningún medio es imprescindible, como tampoco ninguno es más importante. No se anulan los unos a los otros, sino que se combinan.
- El nuevo paradigma en CI necesita de un pensamiento abarcativo, polivalente y pluralista. Necesita de nuevas herramientas que ayuden a pensar, decidir y actuar frente a los RRHH.

Experiencia

EMPRESA: **MERCK SHARP & DOHME CORP. (MSD ARGENTINA)**¹⁸

SUMARIO

Integrar culturas de compañías distintas es un gran desafío para cualquier organización. Durante 2009, la farmacéutica multinacional Merck & CO adquirió los prestigiosos laboratorios Schering-Plough y Organon, este último adquirido tiempo atrás por el primero. La integración de culturas fue el gran trabajo del departamento de CI.

Caso

Frente a un contexto de fusión organizacional, el principal objetivo en términos culturales para Merck Sharp & Dohme Corp. (MSD Argentina) era que todos los colaboradores consoliden un modelo de comportamiento organizacional y realicen una integración rápida a lo que sería la nueva compañía. Los retos estaban claros: alinear a todos los empleados bajo una misma misión y visión e instalar el propósito organizacional. En otras palabras, había que consolidar el proceso de integración.

Durante 2010, el equipo de trabajo de la Consultora AB a cargo de la cuenta de MSD Argentina, dio origen a una campaña de comunicación interna que se propuso alcanzar el siguiente objetivo: posicionar el discurso institucional de la nueva MSD para dar cuenta del “quiénes somos” y “qué hacemos de la

.....
18. Este caso fue realizado por AB Comunicaciones.

compañía”. Así, el punto de partida fue trabajar desde el propósito y eslogan de la organización: “Estar bien”.

A través de historias de gente común, se transmitió 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 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.

La repercusión y resultados obtenidos motivaron a que se presentara 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 la replicó en toda la región.

Con este nuevo desafío se retomó la estrategia general y se reinventó el camino discursivo de la campaña para adaptarla al nuevo escenario: una campaña regional significaba emplear un lenguaje común a todos los países destinatarios, alinear las piezas gráficas para que representen a las personas de las diferentes culturas y adaptar a la información de la campaña de acuerdo a cada país.

“Definitivamente, el proyecto era más ambicioso. Además, el contexto de fusión por el que atravesaba MSD nos desafiaba a ir un paso más allá. Sentíamos la necesidad de contar inter-

namente cómo la compañía hacía 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”, explica Martín González Frígoli director ejecutivo de la consultora.

La 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 se propusieron 4 objetivos bien definidos:

- Aumentar el sentimiento de orgullo y pertenencia.
- Dar a conocer el portfolio de productos y servicios que el laboratorio posee luego de la fusión.
- Poner en acción los comportamientos de liderazgo para la nueva compañía.
- Demostrar cómo MSD lleva el “Estar Bien” a las diferentes comunidades en las que opera.

El primer y segundo objetivo se alcanzaron a través de las historias de personas comunes realizando una actividad sencilla pero con una fuerte carga emotiva: un abuelo paseando con su nieto por el campo, una mujer recibiendo una noticia de su embarazo, un niño jugando al fútbol pese a tener asma. Cada pieza de la campaña fue cuidadosamente realizada y orientada a un área terapéutica en particular.

Con un mix de canales digitales e impresos, cada comunicación puso de manifiesto la vida de miles de personas que pese a atravesar alguna enfermedad podían estar bien y disfrutar de la vida. Además, las piezas brindaban datos estadísticos de las distintas patologías atendidas por el área terapéutica abordada, los tratamientos que MSD posee para combatirlas, y los estudios clínicos que realiza la compañía para desarrollar nuevos medicamentos. En definitiva, todo lo que la compañía y sus colaboradores hacen para el “Estar bien” de los pacientes.

El tercer 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. El modo de integrar a toda Latinoamérica con el mensaje fue a través de mostrar los esfuerzos y la dedicación que MSD pone en cada país de la región. Por ejemplo, la lucha contra la ceguera de los ríos en Colombia con la entrega gratuita de Mectizan, el medicamento que permitió erradicar la enfermedad del país. O en México con la donación de bicicletas a chicos de condición humilde como acción final de un Congreso de Ventas.

Cada pieza de la campaña se formó con imágenes y datos reales, mostrando con hechos concretos y verídicos lo que significa “estar bien” para la compañía.

La campaña contribuyó a generar orgullo, satisfacción y sentido de pertenencia en los colaboradores, y a incorporar el *mindset* que propone la nueva MSD. El gran acierto fue haber construido mensajes sencillos, claros y relevantes 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”, apunta González Frígoli.

Diálogo con un experto

Entrevista a Jack Smart*

EX DIRECTOR DE ASUNTOS PÚBLICOS
Y COMUNICACIONES EN UNILEVER CONO SUR

SUMARIO

Uno de los ejes centrales en las compañías es el tema del vínculo entre comunicación interna y negocio. Muchas empresas se diferencian a partir de pensar y ver la comunicación interna como una herramienta más de *management*, como un área diferenciada de Comunicación Externa, Marketing y Recursos Humanos. Todas ellas como áreas en vinculación entre sí pero independientes, donde la comunicación interna aporta más al negocio. Dentro de este planteo, se observan dos estilos de compañías: una donde el área de RRHH comunica beneficios y otra integrada al *management*, como instrumento para comunicar el concepto de marca hacia adentro de la empresa.

¿CÓMO OBSERVA ESTE ESCENARIO?

La comunicación interna tiene una función estratégica para el *management*. El éxito de un negocio generalmente está relacionado con el éxito de un modelo de comunicación. En Unilever, la comunicación interna es un trabajo conjunto e integrado entre el área de Comunicación de la compañía y el área de Recursos Humanos. Luego de mucho debate interno, donde Recursos Humanos consideraba que la comunicación tenía que estar bajo su órbita y Comunicaciones hacía lo propio, se concluyó que la dirección de Recursos Humanos conoce la gen-

te, gerencia las personas, tiene estrategia para identificar talento en el mercado, atraerlo y retenerlo. Asimismo, genera condiciones para que las personas crean y sientan que están en el lugar correcto para desarrollarse profesional y personalmente. Por su parte, el área de Comunicación conoce el camino que hay que recorrer para lograr que una audiencia o un público reciban cierta información. La comunicación interna es aquel proceso en el que no puede haber exclusivamente una bajada de línea, sino que debe lograr que las personas intervengan en el proceso, emitiendo información en algunas oportunidades y recibiendo información en otras, logrando ser informados y comprometidos con una idea. El proceso se resume así: Yo sé algo, luego lo entiendo y finalmente me comprometo con esa idea o no. En este sentido, no me cabe la menor duda que la comunicación interna es una función del *management* y, en definitiva, las organizaciones inteligentes son aquellas que con la comunicación interna buscan escuchar más que hablar.

HACE ALGUNOS AÑOS SE COMENZÓ A HABLAR EN AMBIENTES PROFESIONALES DE QUE LA MARCA ERA NECESARIA CONSTRUIRLA HACIA ADENTRO Y HACIA FUERA DE LA COMPAÑÍA, PARA DESPEJAR EL ASPECTO PUBLICITARIO DEL PRODUCTO Y RELACIONARLO, EN CAMBIO, CON ALGUNAS CUESTIONES DE REPUTACIÓN CORPORATIVA

Potencialmente es muy dañino que la compañía tenga una reputación o una imagen pública superior a la imagen o a la reputación que tienen los propios empleados de la empresa. Si los rankings externos, de prestigio que hacen los medios de comunicación dicen que Unilever es una gran compañía para trabajar y eso no lo sienten los empleados que trabajan en la empresa, hay un enorme daño para el principal activo que es la ca-

pacidad de generar confianza y credibilidad. Nosotros creemos que los empleados, algunas empresas hablan de los colaboradores, son los primeros embajadores de la marca Unilever.

¿LA FORMA DE COMUNICAR ES DE COMUNICACIÓN INTERNA O MARKETING?

La Dirección de Marketing funciona como cliente interno y muchas de las estrategias de comunicación que utilizamos se canalizan a través del Marketing. Usamos herramientas bastante parecidas para conectarnos con nuestra gente y con el mercado.

CÓMO DEFINE EL ESCENARIO DONDE SE INCORPORAN HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS DENOMINADAS 2.0 COMO *BLOGS*, O *FACEBOOK* INTERNO Y QUE TIENEN COMO DENOMINADOR COMÚN UNA COMUNICACIÓN MÁS PARTICIPATIVA.

Conceptos como participativo, horizontal, democrático o transparente, son propios de la comunicación 2.0 y para que estas ideas se afiancen tiene que haber un cambio en la cultura de la organización, porque si vos abrís todos esos espacios tenés que saber que no vas a ser el único que opina, entonces cabe preguntarse: ¿hay suficiente madurez para abrir la opinión de todos los demás?

¿QUÉ APORTAN ESTAS NUEVAS TECNOLOGÍAS? Y ¿CUÁL ES EL DESAFÍO PARA LAS EMPRESAS?

Yo diría que estamos transitando el camino a la web 2.0. Todo cambia vertiginosamente y vamos aprendiendo sobre la marcha, a todos nos pasa un poco eso. A los canales de comunicación de hace 30 años, la revista interna y las carteleras entre

otros, se le sumó en el último tiempo los vehículos de comunicación presenciales: reuniones, encuentros con directivos y espacios más interactivos. La pregunta entonces es: ¿Estoy dispuesto como compañía a escuchar opiniones que no quisiera escuchar? ¿Estoy dispuesto a escuchar esas opiniones y a cambiar? Y nuevamente se abre el debate de fondo para el *management*.

¿QUÉ PASA CON LAS NUEVAS GENERACIONES?

Nosotros venimos de culturas organizacionales verticales, nuestros abuelos y nuestros padres se retiraban de las compañías después de 30, 40 o 50 años de trabajo con el reloj con el logo de la empresa y hoy con las nuevas generaciones pasa lo contrario. Hoy conviven las generaciones y hay un choque de culturas. Las organizaciones todavía no están lideradas por la generación de la web y las personas que hoy lideran el Directorio de Unilever saben las diferencias entre un Facebook y un Twitter, conocen YouTube, ya que estamos en consumo masivo y si no entendemos eso nos quedamos en el camino, pero no a todos los sectores de la economía les pasa lo mismo. De todos modos aunque quienes están en los directorios de las compañías entiendan no quiere decir que lo usen y que hayan abierto una cuenta en Facebook no quiere decir que estén dispuestos a usarlo.

¿QUÉ ROL JUEGA LA MEDICIÓN EN LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN?

Yo creo que conceptualmente nadie puede estar en desacuerdo con la medición. Lo que sucede es que las urgencias terminan atentando contra la gestión e interpretación de los resul-

tados. Cuando uno hace un proyecto desde cero, en esas primeras reuniones nadie estaría en desacuerdo con que al final hay que medir qué se logró. Nosotros solemos medir cómo los consumidores percibieron nuestras comunicaciones de marcas y a veces incluso medimos antes de emitirlas en los medios para saber si van a dar resultado o no. Pero en comunicación interna no hay ninguna duda que una medición profesional, objetiva y desprejuiciada te va a ayudar a hacer mejor la siguiente inversión en comunicación interna, porque te puede dar información sobre si usaste el canal correcto, si el mensaje se entendió, si el mensaje hará efecto en algo concreto, entre muchas otras variables.

*ESTA ENTREVISTA FUE REALIZADA EN 2009 POR EL EQUIPO DE LA CONSULTORA CECILIA MOSTO EN UN PROCESO DE INVESTIGACIÓN SOBRE COMUNICACIÓN INTERNA.

Del *zapping* a las burbujas de ocio

La transición cultural que llevó del *zapping* al mundo burbuja nos permite entender la cuestión generacional en la actualidad. Si tomamos este concepto como vector de unión de la percepción de la realidad, podemos ver que en el concepto de *zapping* encontramos la idea de utilización fragmentaria del tiempo por parte de las generaciones posteriores a la X.

Si la idea de *zapping* nos remite la sensación de un salto indiscriminado de canal en canal, o el de las conversaciones informales *face to face*, el de burbuja nos lleva al *zapping* de las actividades parceladas en burbujas. Esta idea permite entender las diferencias y actitudes entre las generaciones que se encuentran en las organizaciones y cómo leen la realidad corporativa. Desde allí es posible construir mensajes internos.

El *zapping* es un concepto creado en la década de 1980 que hacía referencia a la vorágine en la que había entrado el telespectador frente al consumo de contenido de TV con la gran nueva herramienta que tenía en sus manos: el control remoto. Era un arma que liquidaba a los anuncios comerciales y las publicidades aburridas y que le permitía al televidente elegir en qué momento retomar su programa favorito.

Pero la idea superó el ambiente televisivo y se convirtió en un fenómeno cultural, más precisamente en una forma de ver TV.

Eran momentos en que la música popular comenzaba a inundar los hogares a través del formato audiovisual, el famoso videoclip, un género que tomó elementos del *zapping* para definir su contenido. De esta manera, el ojo humano se fue acostumbrando a una mirada cargada de imágenes que aparecen y desaparecen de manera frenética, se insertan en la retina y dejan un camino residual con colores, connotaciones, diálogos, aprendizajes, lecturas y situaciones memorables pero siempre parcializadas, donde el sentido es reconstruido por el propio individuo.

Cerca de tres generaciones convivieron con este concepto que estuvo apalancado en el reinado de la televisión como medio masivo por excelencia. Según lo planteado por el autor argentino Oscar Landi, el lenguaje de la TV se constituye como un mosaico de imágenes que se combinan, suceden y superponen de manera interminable durante todo el día. La narrativa de la TV se caracteriza por la fragmentación y el montaje múltiple de imágenes en un mismo programa.¹⁹

El *zapping*, como idea, ayudó a entender el comportamiento toda una sociedad global frente al principal instrumento de consumo cultural que supo ser, y aunque hoy en crisis, en alguna medida aún sigue siéndolo: la TV. Como señala en el libro *Meta cultura*, el especialista Alejandro Piscitelli, “gran parte de la violencia cotidiana (la doméstica y local, pero también la pública y regional) está siendo causada no por la muerte de la familia como institución, la pérdida de los valores seculares, el descrédito indebido de la ciencia, los rendimientos de-

.....
19. Oscar Landi, *Devórame otra vez*. Editorial Planeta, 1992

crecientes de la tecnología o la regulación innecesaria del mercado, sino por la muerte de la televisión.²⁰

Luego, Piscitelli agrega: “contrariamente a las culpas que le echan a la TV, y a la transmisión de la nimiedades que se le imputan, donde más se la critica es allí donde la televisión es más irresponsable, ya que ni cumple con el deseo de la sociedad de verse representada o reflejada favorablemente por las imágenes que se ven en la pantalla, ni tampoco la función inversa de modelar al ciudadano promedio bajo el supuesto de que la mitología mediática conforma un espejo. Junto con los muros ideológicos, lo que se desmorona hoy en día es hasta la propia idea de la televisión como cemento socio cultural”.

Esa fragmentación visual que proponía el control remoto sigue presente pero se extendió a otros ámbitos que exceden el consumo de TV. Igarza señala que estamos en un momento que sufre diferentes tipos de interrupciones, incluso algunas disruptivas. “Las interrupciones tienen una alta incidencia en la forma en que vivimos. Aunque la mayoría de las interrupciones puedan serlo, no todas son disruptivas. En muchos casos son necesarias al proceso de reflexión o de la toma de decisiones y que agregan valor a la tarea que estamos haciendo. Pero, en todos los casos, las interrupciones rompen una secuencia que puede ser más reflexiva o más operativa, produciendo como principal efecto la bifurcación, la no linealidad”.²¹

.....
20. Alejandro Piscitelli, *Meta – Cultura. El eclipse de los medios masivos en la era de Internet*. Editorial La Crujía. 2002.

21. Roberto Igarza, *Burbujas de ocio. Nuevas forma de consumo cultural*. Editorial La Crujía, 2009.

Para el autor, la sociabilidad y, en término concretos, las comunicaciones interpersonales siempre fueron una fuente de interrupción. La tecnología como soporte solo viene a acentuar el fenómeno social. Con las tecnologías actuales, el centro es la comunicación. La provoca, la estimula, la sensorializa, la hace invasiva e intromisiva. Aumenta su volumen, la derrama temporalmente y diversifica sus canales, entre los cuales, en función de estilos personales y del tipo de relación que mantienen las personas, (familiar, de amistad, compañerismo o jerárquica) unos se posicionan en detrimento de otros.

Esas interrupciones o pausas que según nuestra forma de ver son hijas del *zapping*, generan lo que el autor denomina burbujas de ocios. Son tiempos no productivos que cada miembro de la sociedad decide entregárselos al consumo de alguna tecnología que lo permita conectar virtualmente con un otro o con muchos otros ya sea en forma oculta o bien de manera visible.

El autor explica que la distribución de los tiempos de ocio, sobre todo las personas que habitan grandes ciudades está cambiando. La vida laboral y más allá del trabajo, se ha colmado de pequeñas pausas donde se entremezclan los momentos productivos con el entretenimiento. Ese universo de micropausas, que pueden durar menos de un minuto o a veces, largas horas, es el momento ideal para ver un video en Internet, consultar un *blog*, leer las noticias, consultar el correo electrónico, seguir los que se está diciendo en *Twitter* o simplemente observar la actividad de los amigos en *Facebook*. Como señala Igarza, con la aparición de estas burbujas de tiempo, los nuevos medios y los dispositivos móviles juegan un protagónico en la vida de las personas y en su consumo cultural.

Pararse en el ocio o en la productividad da igual si al observar la línea temporal completa damos cuenta de las múltiples fragmentaciones y con ellas actividades. En este sentido, la pregunta que emerge es ¿cómo comunicar cuando la atención está repartida en tantos segmentos?

El problema de la televisión frente al *zapping* no era la tecnología TIVO, sino cómo mantener la atención de los espectadores en el contenido y en la publicidad que sostiene el contenido. Así nació el PPT o “Chivo”.

¿Deberá la comunicación interna meterse como PPT en las burbujas de ocio de los colaboradores?

Pilares del cambio

Uno de los vértices en que se apoya este cambio cultural es la transparencia, la libertad de expresión y la accesibilidad. Como en un pequeño pueblo, en las redes sociales, se puede obtener información de cualquier cosa y persona, comentar cualquier asunto y hasta salvar una vida. Y las organizaciones ya iniciaron un proceso de Glasnost y Perestroika.

Estos eran los conceptos con los que Mijail Gorbachov, presidente de la URSS entre 1985 y 1991, facilitó las reformas que terminarían con ese gran imperio Ruso del siglo XX. Glasnost, en ruso quiere decir apertura, transparencia o franqueza. Perestroika era la reestructuración económica de la Unión Soviética.

La era de la transparencia promete grandes ventajas a las empresas que capitalizan la información disponible *online* en sus

estrategias de negocios. Pero tras ese horizonte de oportunidades se ciernen amenazas para un bien tan intangible como precioso: la imagen y la reputación.

Mientras que la Perestroika se relaciona con gobierno corporativo y sus políticas. Las empresas deben encarar un proceso de reestructuración de sus políticas internas hacia sus empleados. No solo permitir a sus colaboradores mayor acceso a la información y participación, sino cambiar la relación jerárquica por una horizontal, pero sin que el organigrama pierda rol y estatus.

Recordemos que la emergencia de la transparencia no fue por aparición de Internet, sino por el pedido creciente de información de los diferentes públicos. La tecnología dio herramientas para que ese vacío pueda ser llenado oficialmente o extraoficialmente. Pues en el mercado de la opinión pública, diría el experto catalán Joan Costa, lo que importa no son los productos ni las ideas, sino la conducta informativa. Antes que existan las redes sociales, la dinámica de la noticia, hacía su aparición en la conjunción de medios de comunicación. Y aquel título que dio origen al primer libro del especialista argentino en publicidad y comunicación Alberto Borrini a fines de 1970 se hace más y más cierto: *El silencio no es negocio*.

Toda transparencia debe ir acompañada de una conducta ética. Y a pesar de que en un principio la fuerza sociocultural condujo a la ética hacia una estética de la transparencia, el nuevo paradigma no deja espacio para su confusión. La noción de transparencia empresarial, tiene hoy más que nunca un significado fuerte. Ser transparente significa ser honesto, diáfano, abiertos e incluso valeroso, es decir, todo aquello

que se vincula con la verdad. Lo contrario es ser opacos, sospechoso, cerrados y herméticos, o sea, todo aquello que es propio de una conducta cobarde o culpable, o como mínimo poco clara.

La demanda de transparencia también se enmarca en un escenario donde las empresas han sido cuestionadas como actores sociales, con tanto o más poder que algunos Estados y susceptibles a actos de corrupción. Ya citamos algunos de los escándalos éticos corporativos más sonados como los de Enron y Worldcom que derivaron luego en la pérdida de reputación de grandes empresas de auditoría contable y particularmente la disolución de la compañía auditora Arthur Andersen, dieron origen a una serie de regulaciones como el caso de la Ley Sarbanes-Oxley para empresas que cotizan en la Bolsa de Nueva York. Asimismo, la demanda de transparencia está presente también en gran parte de los índices y guías de reporte de sustentabilidad (10° principio Pacto Global, ISO 26000, *Global Reporting Initiative*).

Pero la transparencia empresarial aún no es una conducta, mucho menos una actitud cultural. Es una acción reactiva, incluso en algunos casos una actitud de supervivencia, como ocurrió hace poco con la empresa de diseño de mobiliario nórdica Ikea, al confesar que en las décadas de 1970 y 1980 diversos presos políticos de la entonces Alemania del Este habían trabajado en sus fábricas.

La creciente difusión de información corporativa, tanto en los *blogs* (se estima que hay más de 150 millones de *blogs* en todo el mundo) como en redes sociales y comunidades *online*, deja al desnudo la intimidad de las empresas. Y revela que en un

contexto de mayor exposición es imperioso incentivar la confianza de clientes, empleados y accionistas.

Ya son cientos de millones los generadores de contenido que no dudan en opinar, aconsejar o criticar tal o cual producto, tal o cual empresa y hasta presidentes comienzan a ser derrocados por la opinión de millones de personas en medios electrónicos. En este sentido, Internet mediante, gobiernos, empresas, clientes, empleados y ciudadanos son pares. Bajo la mirada de los otros, frágiles y expuestos, conviven todos juntos como en un zoológico de cristal, sin jaulas o protección, ni cuidadores.

Pero la transparencia no puede vivirse como una imposición a la que hay que resignarse, sino debe ser una elección y el miedo a ser descubierto infraganti debe dar paso a la gestión de la información y la acción. Entendido así, gestionar la información o contenidos es gestionar la imagen y la reputación y quiere decir que si el Rey está desnudo se dirá que él está desnudo. Se debe aceptar el hecho, pero la gestión de esa información es también que no se diga que tiene sobrepeso.

Grahame Dowling (profesor de Estrategia en Escuela de Marketing de la Universidad de Tecnología de Sydney, Australia) y Warren Weeks, (CEO de Cubit Media Research, compañía radicada también en Australia) son seguidores de esta idea de gestión de los contenidos. El perfil de la empresa en los medios *online* y *offline*, impulsa los factores de la reputación y ésta es determinante en la credibilidad y el éxito. En este sentido, no quedan dudas que en este escenario la economía actual tiene como base la información y la confianza.

La comunicación interna tiene una gran tarea por delante que es la producción de mensajes que contrarresten, apoyen y/o generen información que ayude a los “otros” a tener una opinión favorable. No se trata de inventar, mentir o recrear hechos que no se corresponden con la realidad, sino de generar confianza en los empleados para que ellos sean voceros *ad honorem* de la organización y ofrezcan su punto de vista creíble. Una tarea que implica asumir riesgos y un cambio de paradigma: pasar del es bueno saberlo, al necesitamos saberlo. Pero introducirse en el mundo virtual no puede ser sin guía. Aunque el mapa no sea el territorio, siempre es bueno para ubicar los límites.

En este caso, un mapa es una política de acción, un manual de uso y una cultura de trabajo. Las compañías deben dejar acceder a la red de redes y ellas también deben gestionar su presencia allí. Como se observará más adelante en el caso de Domino’s Pizza, la reactividad en estas plataformas es buscar el fracaso.

Incorpora nuevas realidades a las estructuras, que es lo mismo que cambiarlas, es más lento que la imposición de la realidad. La gestión del cambio tiene procesos lentos que chocan, se contradicen y hasta ralentiza tareas. Pone a prueba a las personas y con ellas a las organizaciones. Como afirma Carlos Alvarez Teijeiro: “No se ignora, desde luego, que los procesos de cambio cultural son, posiblemente, los procesos más profundos, difíciles y complejos a los que se enfrentan las organizaciones... y las personas. De hecho hay, al menos, seis grandes razones personales que explican nuestra resistencia al cambio: las percepciones que tenemos acerca del

cambio, la personalidad, los hábitos ya incorporados, la presunción de que el cambio supondrá una amenaza a nuestro poder e influencia, el natural miedo a lo desconocido –y la consiguiente ansiedad– y, por último, las razones de índole económica”.

¡Subilo a “lutub”!

Las burbujas de ocio son irrupciones en el trabajo, pero también escapes para las tareas rutinarias. En este caso, el trabajo era agotador, aburrido y por sobre todas las cosas los hacía sentir esclavos. Estaban encerradas ocho horas en un espacio de no más de 10 m², sin poder ver la luz natural prácticamente en todo el día y recibían a cambio un sueldo que no contemplaba la tarea insalubre. Este es el tedio que sienten en el trabajo muchos de los jóvenes de la Generación Y (nacidos luego de 1980), pero que sin importar cuál es la responsabilidad que asumieron se compensa en diversas ocasiones con alguna travesura que los libera, desde una perspectiva psicológica, de las tensiones lógicas del trabajo a disgusto.

Michel y Christian, empleados de la cadena norteamericana de comidas rápidas Domino’s Pizza, pensaron que podría ser gracioso y divertido y, por qué no vengativo, grabar y compartir entre sus amigos un video realizando acciones desagradables en la cocina donde trabajan mientras preparaban la comida que luego entregarían a los clientes. Lo que no pensaron fue en las consecuencias, en el impacto que tiene la herramienta que todos los jóvenes usan para el ocio. El video, donde se puede observar a dos jóvenes ensuciar la comida que elaboran y tocar los productos con las manos no higienizadas, fue subido en Youtube

y automáticamente se convirtió en una acción viral con más de un millón de visualizaciones en las dos primeras semanas. Días después, se transformó en un gran problema de imagen para la compañía y un problema legal para los empleados involucrados.

Para los especialistas en comunicación todo estaba claro. El clásico paradigma “Las Vegas”, donde todo lo que sucede queda sólo en esa ciudad, se había dado vuelta. Lo que sucede dentro de la empresa, no queda en la empresa, sino que hay que compartirlo en las redes sociales, porque la ideología de Internet es “*not more secrets*” (no más secretos).

Internet, como plataforma, exhibe todo y se convierte en la gran vidriera global. Todo se sabe con nombre, apellido, fecha y hora. Y las compañías se deben adaptar a esta realidad. Es la misma situación que se escuchó decir a un empresario de una Pyme en el programa de televisión *Argentina para Armar* que se emite por el canal de noticias TN: “Señor periodista, hoy nosotros, los jefes, debemos adaptarnos a los jóvenes que ingresan a nuestra compañía, porque la otra opción es echarlos a todos y contratar a nuestros ex compañeros de secundaria”.

En este escenario, Internet en general y las redes sociales en particular, es un *issue* más en lo que la especialista en Recursos Humanos Paula Molinari describe como “turbulencia generacional”, que no respeta espacios laborales y no discrimina tamaños o especialidad de las empresas.

Molinari sostiene que hay un final de época, donde se muestra el declive del largo reinado de los *Baby Boomers* al frente de las organizaciones. La Generación Y está llegando con sus propios gustos, ideas y valores. Es la generación más numerosa de la historia: son 2.300 millones contra 1.400 de *Baby*

Boomers. Estos jóvenes que apabullaron a la Generación X se niegan a ser gestionados como lo fueron sus padres. Y si ellos no se adaptan al mundo, el mundo tendrá que adaptarse a ellos. Sencillamente porque esta generación dominará la vida social, política, económica y cultural de los próximos 40 años.²²

No hay manera de aproximarse a la problemática sin antes conocer el mundo en el que vive esta generación. Molinari identifica 10 tendencias que rigen los valores, costumbres y cuestionamientos de estos jóvenes: demandas de transparencia; una nueva concepción del espacio, la movilidad; una nueva concepción del tiempo: globalidad e inmediatez; atomización y personalización; organizaciones interconectadas, la asianización (Asia como centro de producción mundial); el bienestar, redefinido; la diversidad como ventaja competitiva; la generación de negocios sustentables y responsables y la clave de todo son las personas.²³

A comienzos de 2013, la consultora de comunicación global Edelman presentó un estudio sobre la Generación Y del que se desprenden conocimientos en torno a sus ambiciones y creencias, fundamentalmente enfocadas en el consumo, pero que hablan de su perfil social y laboral. La investigación Y reveló que el 74% cree que pueden inspirar las decisiones de compra de sus compañeros y las de otras generaciones.²⁴

En 2013, los mayores de esta generación cumplirán 33 años, muchos de ellos ahora son padres, tienen carreras y ejercen una increíble cantidad de poder de compra e influencia en el mundo de hoy. Al comparar las conclusiones de este estudio con el de

.....
22. *Turbulencia generacional*, Paula Molinari, Ed. Temas 2011.

23. Ídem.

24. El estudio Edelman 8095 © 2.0 Estudio Mundial de 8095, 2013

2010, se percibe un giro importante en cuanto a las formas en que esta generación percibe sus vidas y su futuro; aunque mantienen el idealismo y el optimismo, son ahora más realistas.

La recesión mundial ha cambiado radicalmente a la Generación Y: la economía es un factor clave en sus vidas y dentro de sus comunidades. De hecho, la estabilidad económica es el principal objetivo que esta generación espera alcanzar. En este contexto, se está desarrollando una nueva clase de empresarios, entre los cuales el 48% sostiene que tener su propio negocio es la meta ideal en sus vidas (76% en Turquía y 65% en Brasil).

Los denominados *millennials* son alfa-influenciadores: 7 de cada 10 creen que es su responsabilidad compartir información con las marcas cuando tienen una buena o mala experiencia. Asimismo, son sorprendentemente permeables al relacionamiento con las marcas y la publicidad, si éstas aplican el enfoque correcto: sólo el 3% piensa que toda la publicidad es aburrida, y el 80% busca marcas que los entretengan —la capacidad de co-crear productos y servicios (40% en 11 países) es la forma más elegida por la generación.

En su texto, Molinari cita al libro *The 2020 Workplace* donde se plantea un modelo para elaborar una propuesta de valor al empleado atractiva y que contenga los valores, necesidades y visiones de la Generación Y. Allí se plantea que las compañías que logran mayor compromiso de sus empleados operarán en base a los siguientes principios que rijan el trabajo cotidiano: colaboración, transparencia, personalización, innovación y conexión social.

Desde la economía política, el profesor Stefano Zamagni, catedrático de Economía Política de la Universidad de Bolonia,

sostiene que una de las razones de fondo de la crisis socioeconómica mundial que hizo eclosión en 2008, tiene su origen no tanto una falta de recursos –aunque sabemos desde la Cumbre Rio +20 que estamos consumiendo un planeta y medio en recursos ecosistémicos– sino más bien nuestra incapacidad para aprovecharlos. Los problemas económicos de hoy son problemas relacionales entre los hombres.

Con otras palabras, Zamagni apunta a la raíz de lo que Molinari rescata del libro *Workplace 2020*, que es un modelo de liderazgo empresario (la minoría profética como lo llama el catedrático) que supere las tres paradojas que a su criterio explican la situación en la que el capitalismo se encuentra hoy. En primer lugar está la paradoja de la felicidad²⁵ que sostiene que superado un cierto nivel de ingresos, una renta mayor no incrementa la felicidad. Este concepto creado por el economista Richard Easterlin y publicado por primera vez en 1974 en su artículo *Does Economic Growth Improve the Human Lot? Some Empirical Evidence* ha despertado muchos debates e investigaciones. Existen varios índices y encuestas que tratan de medir el nivel de felicidad de los países: está el Reporte Mundial de Felicidad realizado por primera vez por el *Earth Institute* de la Universidad de Columbia en 2012 a pedido de Naciones Unidas, el *Happy Planet Index* y en Argentina la encuestadora TNS Gallup se asoció con la Universidad de Palermo para desarrollar el primer *Estudio sobre Felicidad* en 2011. Ninguna de estas propuestas de medición es tan radical como la de Bhután, país que introdujo en la década de

.....
 25. Easterling, Richard. "Does Economic Growth Improve the Human Lot? Some Empirical Evidence", Universidad de Pensilvania, 1974.

1970 el Índice Nacional Bruto de Felicidad, para determinar el bienestar y el progreso de un país en oposición a lo que valora el Producto Interno Bruto (PIB).

En segundo lugar se encuentra la paradoja de la desigualdad que refleja que aunque hay mayor riqueza ésta se distribuye de forma cada vez más desequilibrada, y al hablar de desigualdad se incluye no sólo el nivel de ingresos que mide el coeficiente Gini²⁶ sino también los indicadores de desarrollo humano presentes en los objetivos del milenio.²⁷ Los datos alarmantes de los últimos años señalan que la brecha no para de crecer, incluso en países desarrollados como EE.UU., donde el coeficiente de Gini pasó de 0,34% en los 80 a 0,38 a mediados de los 2000, o Alemania que subió de 0,26 a 0,30, y China que dio un salto de 0,28 a 0,40. América Latina a pesar de progresos en algunos países, como Brasil y Argentina, sigue siendo la región con el peor Gini. Mientras que la brecha entre el 10% más rico y el 10% más pobre en Noruega es de 6,1 veces y en

.....
 26. <http://datos.bancomundial.org/indicador/SI.POV.GINI>. El índice de Gini mide hasta qué punto la distribución del ingreso (o, en algunos casos, el gasto de consumo) entre individuos u hogares dentro de una economía se aleja de una distribución perfectamente equitativa. Así, un índice de Gini de 0 representa una equidad perfecta, mientras que un índice de 100 representa una inequidad perfecta.

27. <http://www.un.org/spanish/millenniumgoals/poverty.shtml>. En septiembre de 2000, los dirigentes de 189 naciones se reunieron en la Sede de las Naciones Unidas en Nueva York, para aprobar la Declaración del Milenio, comprometiendo a sus países con una nueva alianza mundial para reducir los niveles de extrema pobreza y estableciendo una serie de metas, conocidas como los Objetivos de Desarrollo del Milenio y cuyo plazo está fijado para el año 2015. Los objetivos de desarrollo del milenio (ODM) sintetizan 8 grandes metas de desarrollo que no responden estrictamente a indicadores de desarrollo económico.

España es de 10,3, en América Latina supera las 30 veces. En el 2009 era en Colombia de 60,4 y en Honduras de 59,4.

Y, finalmente, la paradoja del taylorismo, un modelo de organización basado en estructuras piramidales de toma de decisiones que consideran al empleado solo como fuerza productiva. En la era del conocimiento, este sistema organizacional y de gestión va en detrimento de la sustentabilidad de la organización, porque para que cada integrante de la empresa agregue valor a la empresa, debe sentirse valorado. Es decir, para pedirle al empleado su compromiso tiene que haber reciprocidad. Además de su compensación económica, la empresa debe darle acceso a cierta información, hacerlo parte en algunas decisiones y reconocer la importancia de su trabajo para el logro de los objetivos. Sólo cuando se logra ese nivel de confianza y reciprocidad la empresa logrará capitalizar el potencial de conocimiento y conexiones que pueden aportar los colaboradores a la organización.

Como señala Zamagni, la minoría profética que asume los riesgos de pelear contra la corriente es la que está intentando superar las paradojas. En los últimos 10 años varias compañías multinacionales como así también las grandes consultoras de recursos humanos y gestión de capital humano han impulsado cambios en los modelos de gestión y las políticas de recursos humanos que apuntan a desarrollar una propuesta más atractiva de valor para sus empleados. En gran medida, estos cambios responden principalmente a una estrategia de marca empleadora, al mejoramiento del clima de trabajo, los programas de beneficios dentro de una política de compensaciones y de capacitación y desarrollo bajo nuevos modelos de liderazgo. Porque las empresas compiten no sólo por nuevos mercados, la última tecnología y el acceso al crédito, sino también por el

talento y el conocimiento: el capital humano. Una propuesta de valor más atractiva o una reputación corporativa más positiva pueden significarle a la empresa no sólo perder clientes o proveedores, sino perder conocimiento y competitividad al perder su capital humano. La compañía *Great Place to Work* con su conocido ranking de reputación de las mejores compañías para trabajar cumplió en 2012 sus primeros 20 años.

El consultor español Justo Villafañe propone que las empresas deben gestionar no sólo su reputación corporativa entendida como el reconocimiento que los *stakeholders*²⁸ (partes interesadas) de una empresa hacen del comportamiento corporativo de ésta, sino también su reputación interna, que vendría a ser justamente la valoración que los propios empleados hacen de la conducta empresaria de la compañía a la que pertenecen. Como lo describe en su libro *Quiero trabajar aquí*, el valor de una marca empleadora y su reputación interna se apoyan en seis variables: “la relación con los mandos inmediatos, el clima interno, la reputación de los altos directivos, los valores éticos y profesionales de la empresa corporativos, la imagen exterior de la empresa y la identificación del proyecto empresarial”.²⁹

En este contexto, está claro que las compañías han sido copadas por la generación Y, que impone sus reglas por la fuerza

.....
 28. El concepto del “*stakeholder*” que utilizamos es el de públicos o partes interesadas, es decir, aquellos grupos que se ven beneficiados o afectados por el accionar de la organización. Consideramos principalmente a los empleados, gerentes y dueños o accionistas como públicos internos, y a los clientes, proveedores, comunidad vecina, organismos del estado, organizaciones de la sociedad civil, medios de comunicación, competidores en el mercado como actores externos.

29. Villafañe, Justo. *Quiero trabajar aquí: las seis claves de la reputación interna*, Ed. Prentice Hall, 2006.

o la razón, y definitivamente demuestran que los modelos de liderazgo y gestión del sistema taylorista ya no sirven en la Era del Conocimiento. La comunicación interna se encuentra con un problema que no es de medios, sino de mensajes.

Internet, denominador en común

En el escenario descrito en el apartado anterior, Internet tiene el rol de ser el gran concentrador de casi toda la actividad (laboral, social, cultural y lúdica) y se transforma en una plataforma contenedora de herramientas específicas. Uno de esos soportes son las redes sociales, espacios virtuales dónde las personas charlan, comparten sus hobbies, inquietudes, ideas, información y secuencias del tiempo libre y laboral con otras audiencias. En términos comunicacionales son plataformas multipúblicos. Si las empresas no están ahí, no son visibles para muchos potenciales clientes, empleados u otras marcas.

Burson-Marsteller, la compañía global de relaciones públicas y comunicaciones presentó a comienzos de 2013 la segunda Auditoría Digital en Redes Sociales en Latinoamérica, que estudia el uso de las redes sociales por parte de las 225 principales compañías de Latinoamérica. El estudio observa de qué modo estas compañías utilizan *Twitter*, *Facebook*, *YouTube*, blogs y, por primera vez, *Google Plus*.

De acuerdo con el estudio, el 65 por ciento de las compañías en Latinoamérica están activos en, al menos, una red social marcando un aumento del 16 por ciento desde 2010, cuando se realizó la anterior Auditoría Digital de Redes Sociales en Latinoamérica, *Facebook* mantuvo su popularidad, y el estudio

	1922-1945	1945-1964	1965-1976	1980-1997	1998-2010
	TRADICIONALISTA	BABY BOOMERS	GENERACIÓN X	GENERACIÓN Y	GENERACIÓN Z
Marco histórico	Escasés Grandes guerras Desempleo Migraciones	Movimiento Hippie Guerra fría Mayo del 68 Rock and Roll	Viaje a la Luna Dictaduras Fin de la guerra fría Fin familia tradicional Desaceleramiento económico SIDA, HIV Avance de la tecnología Reportes de sustentabilidad	Globalización Consumismo Medio Ambiente Diversidad Sexual Auge de internet Violencia social	Ataque terrorista Crisis económica Auge redes sociales Energías alternativas <i>Software</i> libre
Perfil	Austeridad Honor Respeto por la autoidad Dedicación	Optimismo Gratificación personal salud Crecimiento personal	Diversidad Pensamiento global Diversión Informalidad Pragmatismos Desconfianza	Diversidad Tecnología <i>full time</i> Culto al bienestar Sociabilidad Impaciencia Energía	Tecnología <i>full time</i> Búsqueda de resultados inmediatos Desconfianza al gobierno Poca comunicación verbal Contacto virtual
Características laborales	Estabilidad Detallista Trabajo duro Lealtad	Gratificación inmediata Trabajo en equipo Relaciones valiosas Orientación al servicio Manipulación de reglas Disposición al esfuerzo	Adaptabilidad Eficiencia No se deja intimidar Creatividad Impaciencia Cinismo Falta de diálogo	Multitasking Conocimiento tecnológico Asociación colectiva Colaboración El jefe figura paterna	Presión para tener éxito Creatividad Colaboración Diversidad Ecología

arrojó un aumento del 11 por ciento en el uso de la plataforma desde 2010. Sin embargo, *Twitter* ahora compite con *Facebook* como la plataforma de elección. De hecho, más de la mitad de las compañías que abarcó el estudio tiene al menos una cuenta de *Twitter*, lo cual representa un aumento del 21 por ciento en comparación con el estudio anterior.

Otros resultados de la investigación incluyen:

- El número promedio de seguidores por cuenta corporativa de *Twitter* fue mayor en Brasil (66.958) y México (43.017) que en otros mercados.
- El porcentaje de compañías con páginas de *Facebook* superó el doble en la Argentina (48 por ciento en 2012 v. 20 por ciento en 2010), Brasil (52 por ciento en 2012 v. 16 por ciento en 2010), Perú (52 por ciento en 2012 v. 25 por ciento en 2010) y Puerto Rico (24 por ciento en 2012 v. 5 por ciento en 2010).
- Las compañías en Perú dan la mayor respuesta a los fans de *Facebook*, con un promedio de 27 respuestas a mensajes de fans por página corporativa en una semana de recopilación de datos.
- Casi un tercio de las compañías comparte contenido en forma activa en YouTube (30 por ciento de las compañías en Latinoamérica).
- En Google Plus, son líderes las compañías de Brasil (40 por ciento), México (32 por ciento) y Perú (40 por ciento).

Además de un aumento en el uso de redes sociales, las compañías también están creando perfiles específicos para cada una de sus marcas, permitiéndoles comprometerse con sus

audiencias objetivo en uno o incluso en múltiples mercados. Tal es así que las compañías están creando contenido para satisfacer las necesidades de cada uno de sus grupos de interés. El uso de las redes sociales se vuelve más estratégico y tanto el contenido como el lenguaje deben ser específicos según la plataforma y audiencia.³⁰

Según el European Communication Monitor 2012, desde el año 2010 el uso de redes sociales está creciendo exponencialmente por parte de las empresas y es su principal preocupación a 2015.

De este modo, las compañías ya pueden parafrasear la canción de Fito Páez y decir: “quién dijo que todo está perdido, yo vengo a subir mi perfil. Tanto rumor que se llevó la web, hoy vengo a ofrecer mi versión”.³¹

En este sentido, el área de RRHH y el de comunicación tienen un gran desafío inminente: la realización de políticas de seguridad de información y de expresión en las redes sociales por parte de los empleados. En la actualidad, el 60% de las compañías trabaja el acceso a Internet desde la oficina, pero el empleado, en su burbuja de ocio, lo hará desde su *smartphone* con la seguridad de que no podrá ser descubierto o rastreado. En el otro extremo de esta postura, están la tendencia creciente y que constituye un desafío para los CIOs y áreas de IT de las empresas que es la política de BYOD (*Bring your own device*), BYOT (*Bring your own technology*) o TTT (Trae tu tecnología) como se está usando

.....
30. Burson Marsteller’s Latin America Social Media Check-Up, 2013.

31. Hace referencia a la canción del cantautor Argentino Fito Paez “Yo vengo a ofrecer mi corazón” del álbum Giros 1985, EMI Records.

en Argentina. Según la compañía Gartner para 2018 el 70% de los profesionales con movilidad utilizará su propio dispositivo (*Tablet, smartphone*)³² para trabajar, lo que representa no sólo un problema de seguridad informática en algunos casos (pérdida o robo de los equipos móviles, filtrado o robo de información sensible de la compañía), sino también una inversión en soporte técnico para una variedad de situaciones y escenarios de uso que son mucho más complejas que en el de una plataforma tecnológica homogénea y regulada estrictamente por el área de IT.

La nueva generación que ha accedido al poder no cree en las bases sobre las que fueron constituidas las empresas con fines de lucro: bajo la ética protestante y lejos de las actividades mundanas. Se cree más en la ideología Woodstock y bajo esa lógica los espacios de distracción son los mejores lugares para hacer sus revueltas.

En definitiva, ya nadie puede dudar de que Internet “Es” la plataforma (tecnológica) y el lenguaje (como conjunto de códigos) sobre la que actúa el cambio cultural. Le llevó 20 años el proceso de cambio y el apaciguamiento de una generación –la X–, como también el desarrollo de nuevos dispositivos que ayuden al proceso. En este sentido Internet es el escenario de convergencia de dispositivos de información y comunicación.

Roberto Igarza lo sintetiza mejor al señalar: “Cuando Internet se instaló como un medio de interconexión gracias al correo electrónico, impuso cambios significativos en la comunicación interpersonal. Primero en la vida laboral y luego en la vida social, el correo electrónico produjo una ruptura respecto de las prácticas

.....
32. <http://www.gartner.com/technology/topics/byod.jsp>.

sociales de comunicación centradas en las últimas décadas en la telefonía y, por lo tanto, en la oralidad. Con el correo electrónico, el intercambio hizo incluso que muchas personas que no habían tenido un acercamiento a las tecnologías de la información y de la comunicación se hicieran habituales consumidores del correo electrónico”.³³ Internet, gracias a las redes sociales, sigue imponiendo cambios significativos en la sociedad y en la vida laboral.

Redes sociales & Co.

Pero cabe preguntarse: ¿Cuál es el estado actual del uso de las redes sociales en Argentina y Latinoamérica y cómo están afectando a las organizaciones según los últimos estudios realizados? La cartografía con datos duros proponen un escenario que se desarrolla a golpes, pero velozmente.

Las autoras argentinas Flavia Tomaello y Natalia Gitelman, señalan que “el avance de Internet se parece a un maratonista de fondo que corre frente a caballeros de la tercera edad. En tanto la web no deja ganar récords y de exponer nuevas y más diversas formas de variantes, las compañías se ven seducidas por esa imagen atractiva de vanguardia tecnológica y, a la vez expresan atónitas frente al modo de acercarse a ella de una manera inteligente, eventualmente redituable y, por supuesto, no perjudicial. En este escenario, las redes sociales se han posicionado como un nuevo paradigma de referencias en las relaciones sociales entre personas.”³⁴

.....
33. *Nuevos medios. Estrategias de convergencia*. Editorial La Crujía, 2008.

34. Flavia Tomaello – Natalia Gitelman. *Redes sociales y empresas*. Editorial Errepar. 2012

Esto se vuelve un poco más complejo si se tiene en cuenta que los argentinos son los usuarios que más tiempo pasan navegando en las redes sociales de Internet en el mundo, según un informe presentado a fines de 2012 de la consultora comScore, una de las principales investigadores del mercado del mundo digital.

El promedio de tiempo empleado por los argentinos en estas plataformas es de 9,8 horas mensuales, de acuerdo a los datos de noviembre, seguidos por los brasileños con 9,7 horas. En concreto, 5 de los 10 mercados más afines a redes sociales en el mundo están ubicados en Latinoamérica. En el top 10 del ranking están Perú (7,9 horas), Chile (7,7 horas) y México (7,5 horas). El análisis hecho por comScore reflejó también que la red más utilizada en la región es *Facebook*, seguida por LinkedIn, la red laboral más importante de la actualidad, que creció durante el último año tras la adquisición de Slideshare.net. El estudio reveló también que 5 de los 10 mercados más afines a redes sociales en el mundo se encuentran en América latina y que los habitantes de esta región consumen un 56% más de su tiempo online en estas plataformas (8,1 horas por visitante) que el promedio global (5,2 horas por visitante).

Según la consultora internacional de recursos humanos Manpower, en la sociedad moderna, si cada persona u organización no se encarga de construir y mantener una identidad dentro de las plataformas sociales, otros se encargarán de hacerlo, pero como a ellos les parezca. Esta conclusión pertenece a la investigación global *Redes sociales vs Management* que elaboró la consultora que entre las conclusiones globales más importantes se destacan:

- Los empleadores de Latinoamérica tienen una mayor inclinación a contar con una política formal respecto al uso de redes sociales. Por ejemplo: Brasil 55%, Argentina 26%.
- En Argentina, el 52% de los encuestados dijo que minimizar la pérdida de productividad fue el principal beneficio de implementar una política.
- A futuro, el 17% de los encuestados en Argentina dijo que las redes sociales pueden beneficiar a fortalecer la construcción de la marca.
- En cuanto a los riesgos, sólo el 9% de los encuestados en Argentina cree que se puede ver afectada la reputación de la organización.
- 9 de cada 10 empleadores señalaron que las redes sociales no impactan negativamente en la organización.

“Hoy, la mayoría de las organizaciones están armadas para que los equipos y los individuos trabajen en silos, y las redes sociales ofrecen la capacidad de ser el vínculo entre estos silos, creando una estructura de trabajo abierta. De esta manera, las compañías crean una cultura en la que se incentiva a los empleados a compartir ideas libre y fácilmente –lo que significa que las buenas ideas y los conocimientos se arraigan en la cultura de la compañía– y es menos probable que el trabajo se duplique”, dijo Alfredo Fagalde, director general de Manpower Argentina en el informe.

Entre los encuestados en Argentina, el 52% indicó que minimizar la pérdida de productividad fue el principal beneficio de implementar una política que regule el uso de las redes socia-

les, mientras que el 29% informó que las políticas ayudaron a proteger la propiedad intelectual y la información de la organización. Asimismo, el 28% dijo que estas medidas contribuyeron a proteger la reputación de la empresa y el 19% afirmó que las políticas que regulan el uso de las redes sociales en el lugar de trabajo contribuyeron con sus esfuerzos de reclutamiento.

A nivel global se da el mismo orden de prioridad, aunque resaltan distintos porcentajes: un 63% de los empleadores informaron que su política era más efectiva en lo que respecta a evitar la pérdida de productividad, un 33% en proteger la propiedad intelectual e información de la empresa y un 29% en proteger la reputación.

De acuerdo a Manpower, el foco de las políticas que regulen el uso de las redes sociales no debe tratar de controlar el comportamiento de los empleados en las redes sociales, sino canalizar su uso en sentidos creativos que beneficien tanto a las organizaciones como a las personas.

Dentro de los beneficios a futuro que las redes sociales pueden aportar a una organización, el 17% de los 800 encuestados en Argentina dijo que estas fortifican sus esfuerzos para la construcción de la marca, en cuanto el 16% informó que fomentan la colaboración y la comunicación. Globalmente, casi cinco de cada diez empleadores señalaron que las redes sociales pueden aportar algún beneficio, entre los que también se destacan la construcción de la marca (20%) y el fomento a la colaboración y la comunicación (19%).

En cuanto a los riesgos del uso de las redes sociales externas, el 9% de los empleadores de la Argentina cree que se puede

ver afectada la reputación de la organización, siendo junto a México (10%) los porcentajes más altos de la región. En el mundo, este porcentaje se reduce a sólo un 4%, mientras que nueve de cada diez empleadores (89%) señalaron que las redes sociales no impactan negativamente a la organización.

Manpower recomienda que las organizaciones aprovechen la capacidad de conectividad que tienen las redes sociales para abordar asuntos tales como la productividad, la colaboración, la gestión del conocimiento, la innovación, la alineación y compromiso del empleado, entre otras. Para promover el uso constructivo de las redes sociales, Manpower aconseja pedirles a los empleados que innoven. Promover el uso de los medios sociales incentivando a los empleados para que presenten formas de usar estas herramientas para trabajar mejor es una variante que todo empleador debería considerar. Asimismo, habría que aprovechar a los expertos internos, apoyando a los empleados que usan periódicamente las redes sociales en su trabajo a que discutan y muestren cómo se hace. Por último, hay que permitir a los empleados ser “dueños” del gobierno, en el sentido que participen en la conformación de las buenas prácticas internas en el uso de las redes. Permitir a los empleados que ayuden a desarrollar e implementar las pautas de la compañía atraerá a aquellos empleados que más probablemente usen medios sociales, incentivando la confianza en los objetivos de las pautas que finalmente se establecerán.³⁵

.....
 35. Redes Sociales vs. Management. Centro de investigaciones de Manpower, 2010

10 RAZONES PARA PERMITIR EL USO DE LAS REDES SOCIALES EN LAS COMPAÑÍAS

Los empleados usan las redes en horario de trabajo o fuera de él y la compañía aparece en sus conversaciones. Éstas son algunas razones por las cuales las compañías deberían permitir el uso de redes sociales:

1. Descubrir lo que piensa el mundo acerca de la compañía: cualquier empresa que desee realizar acciones para sus empleados debe saber qué piensan las demás empresas. En estos tiempos donde retener talentos es crucial y al mismo tiempo difícil, tener un *feedback* sobre la imagen percibida de su compañía es necesario para establecer estrategias adecuadas.
2. Desarrollar *branding* interno. Establecer estrategias adecuadas de retención es realizar el denominado *branding* interno. Las acciones en este sentido tienen que estar adecuadas a las expectativas de los empleados. Las redes sociales son vehículos de vinculación excelentes para potenciar el desarrollo de la marca interna.
3. Monitorear las respuestas sobre campañas internas iniciadas. ¿Cuánto sabe sobre la campaña de beneficios lanzada el mes pasado? ¿Qué piensan sus empleados al respecto? Con seguridad en las redes sociales alguno ha iniciado una conversación al respecto. Lo que

allí se diga no será difundido en las encuestas que realizó. Es información estratégica y se cuenta con ella.

4. Mejorar las relaciones con los y entre los empleados. La comunicación es fuente de buen relacionamiento y todos los canales que use siempre serán pocos para llegar a la excelencia. Las redes sociales permiten estar como en casa y hablar con la sinceridad que se habla en la sobremesa. Se debe estar allí para saber qué se dice y compartir las diferencias.
5. Saber qué piensan los empleados de sus jefes. Según datos recientes del mercado local, el 50% de las disconformidades de los empleados está relacionada con la mala relación con sus jefes. Usted nunca podrá saber qué pasó con seguridad, solo tendrá una versión. En las redes sociales se podrá encontrar las razones de los empleados, de los jefes y de los involucrados.
6. Evaluar el clima interno. Las encuestas de clima interno son sólo eso, preguntas cerradas que poco dicen sobre el por qué del clima. En las redes sociales los empleados suelen hacer catarsis. Allí se encontrarán las respuestas adecuadas para equilibrar percepciones.
7. Monitorear a la competencia en temas de incentivos para empleados: la competencia puede tener a sus mejores colaboradores. Si no sabe cuáles son los incentivos de la compe-

tencia nunca podrá contrarrestarlos. Los empleados de la competencia compartirán –sin quererlo– esa información tan importante para usted. Pero lo mismo podrán hacer los empleados.

8. Detectar las tendencias. Las tendencias son importantes para adelantarse a los cambios. Para innovar y ser el primero. En las redes sociales, con ayuda de analistas expertos, lo podrá hacer. De ese modo tendrá recursos para retener talentos, incentivar a sus empleados con nuevas propuestas y por supuesto, estar en la vanguardia.
9. Proteger su marca y reputación. No dejar a sus empleados participar de las redes sociales o que su compañía no lo haga es un suicidio. Que usted no esté no quiere decir que no hablen de su compañía. Si no sabe lo que se dice de usted no podrá hacer nada al respecto. Su marca y su reputación valen lo suficiente para correr el riesgo de estar allí y ser parte de la comunidad.
10. Influenciar a los empleados influyentes. Si es parte de la comunidad y tiene una estrategia clara, podrá influenciar a los influyentes. Parte de tener una buena reputación y una marca respetada lo acredita como fuente creíble. Eso es el primer paso para ser un influenciador.

¿*Twitter* o *Facebook*?

Las redes sociales, principalmente *Facebook* que tiene 20 millones de usuarios argentinos activos (la mitad de la población) y *Twitter* con 600 millones de usuarios mundiales, son potentes generadores de influencias, lo que deriva en una competencia feroz por estar cada vez más presente en ellas. Pero existe un error de base y muy común en el momento actual centrado en la no identificación de una de las principales diferencias entre ambas plataformas: mientras *Facebook* es una red social basada en la promoción de las marcas, *Twitter* es una red social basada en la promoción de los contenidos a través de su difusión y viralidad ilimitada.

Mientras el peso específico de *Twitter* radica en la calidad de los seguidores, el peso específico de *Facebook* radica en las relaciones que se establecen. Ambas redes sociales son totalmente complementarias y están pensadas para lograr un objetivo final; acceder a potenciales clientes y mantener la fidelidad de los clientes consolidados.

En *Facebook*, son las relaciones las que cuentan mientras que *Twitter* al ser una plataforma en la que son los usuarios los que deciden el tipo de información que quieren compartir, es más una red social que establece las nuevas tendencias de la información global.

Los resultados obtenidos y circunscritos al mantenimiento de un flujo constante de nueva información, se diferencian en las distintas estrategias que requieren ambas redes sociales. *Twitter* es un medio de comunicación, mientras que *Facebook* es una red social. Este concepto es muy reciente, las redes sociales basadas en la transmisión de información se perfilan como plata-

formas indispensables para la optimización de la distribución y el consumo, mientras que en *Facebook* lo que importa es el entramado social, aquello que una vez identificadas las necesidades logra su satisfacción a través de la unión de las personas.

Y más allá de la naturaleza intrínseca de *Facebook* y *Twitter*, existen diferencias radicales entre ambas de cuyo análisis se puede concluir el punto en el que convergen y se complementan, dando como resultado uno de los modelos productivos más eficientes de la historia de la humanidad.

En términos de seguimiento y popularidad *Facebook* aventaja a *Twitter*. Con relación al tipo de información que se comparte, *Facebook* es más social permitiendo y valorando la exposición de aspectos relacionados con las emociones y la vertiente más personal de los usuarios, mientras que *Twitter* es un medio de comunicación en sí mismo, donde se comparten hechos y noticias más centrados en el aspecto profesional que en el personal. Desde el punto de vista del público objetivo, *Twitter* cuenta con un público más homogéneo, con edades comprendidas entre los 20 y los 45 años y vinculados a la creatividad, las comunicaciones y las tecnologías de la información.

En *Facebook*, el público es más heterogéneo, no sólo en los rangos de edad, sino también en las necesidades e intereses expuestos. Todo esto me parece que está genial en términos contextuales, lo que me sucede leyendo es que se desconecta mucho del tema comunicación interna? Creen que podremos mechar, intercalar, bajadas que hablen de *Twitter* o *Facebook* en la comunicación interna. Seguro que viene más adelante pero lo sugiero para anclar un poco en ci en estos párrafos descriptivos de las redes sociales.

Si analizamos el aspecto visual de ambas, seguro estaremos de acuerdo que *Twitter* –a pesar de contar con una utilización sencilla– resulta menos intuitivo que *Facebook*, si bien es sólo una primera impresión ya que ambas son sencillas y altamente dinámicas.

En términos de ocio, *Facebook* es mucho más lúdico que *Twitter*. Allí conviven y desarrollan juegos, test y aplicaciones más centradas en el ocio, que son inexistentes en la red basada en el *microblogging*.

Un aspecto de gran relevancia, la privacidad... *Facebook* ha avanzado mucho separándose de *Twitter* en los últimos tiempos, específicamente con la implantación de nuevas opciones que dejan en manos de los usuarios el tipo de información personal que se muestra públicamente, un aspecto que *Twitter* no ha desarrollado totalmente.

Esta diferencia de concepto entre una plataforma y otra es fundamental para entender por qué las compañías comenzaron a utilizar *Twitter* en sus comunicaciones con sus empleados y no *Facebook*. Esta última es más usada para comunicaciones externas de marcas.

Experiencia

EMPRESAS: TELECOM ARGENTINA Y TELEFÓNICA DE ARGENTINA

SUMARIO

En la actualidad, las compañías no sólo están habilitando el uso de las redes sociales a sus empleados en horario laboral sino que cada vez son más las que doblan la apuesta y arman plataformas basadas en los mismos principios que *Twitter* o *Facebook*. Las dos empresas de telecomunicaciones más grandes de Argentina son un ejemplo de esta tendencia.

CASOS

Las compañías que conocen a sus empleados saben que, en el caso de los más jóvenes, es más probable encontrarlos *online* que caminando por las organizaciones y prestando atención a las carteleras informativas que adornan sus pasillos. La mayor parte de su tiempo ellos están en las redes, en donde buscan mensajes precisos y, si es posible, en no más de 140 caracteres.

Así es que, a la hora de armar estrategias de comunicación, muchas empresas –sobre todo las vinculadas a la industria tecnológica y de telecomunicaciones– están optando por desarrollar sus propias redes sociales del estilo de *Facebook* y lanzando sus “*Twitter* internos”. Diversos artículos periodísticos dieron cuenta a lo largo de 2012 que en las compañías argentinas hay cada vez más redes internas de *microblogging* y que se está ampliando su uso. En este sentido, las redes sociales impactan en el núcleo del poder de las organizaciones, ya que vuelven accesible el diá-

logo horizontal, inmediato y gratuito. Además, las conexiones 2.0 son clave para favorecer el *feedback* ascendente y la comunicación transversal en los equipos y áreas de la compañía.

Rápidas de reflejos, muchas áreas corporativas y las responsables de Comunicación Interna empezaron a tomar nota del avance del 2.0 y de sus ventajas potenciales para la mayor accesibilidad a la información y una comunicación más proactiva. Casos emblemáticos como los de Telecom y Telefónica dan cuenta del creciente auge de las plataformas sociales internas.

En 2011 y “tras comprender que las redes sociales son lo que la gente utiliza en su vida cotidiana”³⁶, el Grupo Telecom desarrolló su propia plataforma de *microblogging*: “Tecotwitt”. Allí todos los empleados se ven beneficiados por “la comunicación horizontal, y es un medio de información ágil para compartir los proyectos, ideas e inquietudes con las que trabajamos a diario”, explicó a la prensa Marcela de Diago, gerente de Comunicación Interna del Grupo Telecom, en momentos en que se ofrecieron detalles sobre los resultados de esta plataforma.

Por su parte, desde 2010 la Gerencia de Comunicaciones Internas a cargo de Pablo Armagni, se propuso desarrollar una plataforma *online* con las características propias de las redes sociales: así nació ADN, la red social interna de Telefónica Argentina donde los usuarios se informan, se comunican, intercambian opiniones y puntúan contenidos”, explicó Walter Montani, Jefe de Comunicaciones Internas de Telefónica Argentina.

.....

36. <http://www.iprofesional.com/notas/147458-Todo-en-140-caracteres-las-empresas-usan-Twitter-internos-para-lograr-un-trabajo-20-y-y-comunicarse-con-el-personal>

En este último caso, el diseño es muy parecido a Facebook, donde cada empleado tiene un perfil que puede actualizar y cuenta con una solapa con secciones donde se puede acceder a videos, foros, *blogs* y grupos de discusión.

Una vez lanzada, los monitoreos de la red son permanentes. Por ejemplo, se evalúan los posts que más comentarios generaron y también se realizan análisis semánticos de los comentarios para conocer tendencias y significados de la escritura.

En este contexto, uno de los principales reparos a la hora de pensar una red social corporativa, es la forma de expresarse de los usuarios. En el caso de Telefónica se evaluó si los comentarios deberían ser moderados y llegaron a la conclusión de que no era necesario. Se generó una opción de reporte de abuso. Si algún comentario se percibe como agravante, el usuario reporta a través de un botón y desaparece. Luego se monitorea el reporte desde del departamento de CI y si considera que no está a tono se borra. Pero si, por otro lado, se considera que no es agravante el comentario se vuelve a publicar.

Diálogo con un experto

Entrevista a Marisa Piñeiro de Chello Latina America

MANAGING DIRECTOR CON RESPONSABILIDAD SOBRE LA OPERACIÓN EN ARGENTINA DE LA FIRMA CHELLO LATIN AMERICA Y SR. EXECUTIVE VP HUMAN RESOURCES, CORPORATE RESPONSABILITY & INTERNAL COMMUNICATIONS, LEGAL & COMPLIANCE

SUMARIO

Los riesgos y oportunidades que genera la apertura a los empleados de la utilización de las redes sociales en sintonía con la estrategia de generación de una cultura corporativa se ven plasmados en lo hecho por esta compañía que tienen presencia en toda América latina y que se especializa en generación de contenidos para la TV paga.

¿CUÁL FUE EL DIAGNÓSTICO QUE HIZO LA COMPAÑÍA PARA LLEVAR A CABO UNA ESTRATEGIA DE REDES SOCIALES?

La compañía decide implementar una estrategia de redes sociales a partir del contexto, el desarrollo de las redes en todos los mercados, donde los medios no están exentos. Al momento del diseño de la estrategia visualizamos la importancia de contar con un canal de *feedback* con nuestros televidentes, con quienes hasta ahora solo existía un canal de una sola vía. En un primer momento implementamos Facebook y Twitter, actualmente también estamos presentes en LinkedIn, Google + Pinterest & Yahoo. Cada una de las redes sociales tiene una

característica específica y persigue un fin general pero con particularidades.

Facebook y Twitter son redes sociales horizontales orientadas a todo tipo de usuario sin una temática definida. Facebook y su competencia Google+ tienen una interacción basada en las relaciones humanas mientras que Twitter es un *microblogging* orientado a la comunicación instantánea y la escucha de referentes sobre distintas temáticas. LinkedIn es más de corte profesional y es vertical o sea concebida sobre un eje temático agregador con el objetivo de congregarse al público en torno a una temática específica. Pinterest es una red social basada en lo visual y su visión es conectar al mundo a través de imágenes que las personas consideran interesantes.

¿CUÁLES FUERON LOS PILARES DE LA ESTRATEGIA DE REDES SOCIALES?

El principal pilar de nuestra estrategia de redes sociales se centró en complementarnos en la comunicación como empresa de medios. Nosotros a partir de la pantalla llegamos a millones de televidentes a partir de nuestro contenido, con la incorporación de las redes sociales a nuestro negocio buscamos compartir el contenido relevante con los usuarios (que no necesariamente son televidentes), obtener *feedback* de ellos de manera de conocer sus gustos, tendencias, escuchar críticas constructivas y analizar los comentarios para abordar la creación de nuestros productos de manera de respetar la demanda de mercado. Vale mencionar además la implementación de grupo cerrado en Facebook como canal de comunicación de nuestro equipo de voluntariado corporativo con excelente impacto y resultados.

¿DE QUÉ EXPERIENCIAS O TEORÍAS SE NUTRIERON PARA LLEVAR A CABO LA ESTRATEGIA?

No hablaría ni de grandes experiencias, ni de teorías ya que no había ni hay gran teoría en esta temática, específicamente por la velocidad del cambio en este campo. A pesar de no haber sido pioneros en el tema de redes sociales, el mismo tiene como principal fundamento no querer incursionar por el simple hecho de seguir una “moda”. Hemos aprendido de errores compartidos por empresas colegas y por la formación del equipo que tomo el liderazgo del proyecto.

¿QUÉ PROBLEMAS ADVIRTIERON Y CÓMO LOS SOLUCIONARON?

Entre los principales problemas con los que nos encontramos, podemos mencionar la resistencia al cambio de paradigma en nuestra compañía, quien tuvo que entender que la comunicación deja de ser unidireccional para convertirse en bidireccional y hasta multidireccional. Para atender a este gran problema se trabajó en la cultura organizacional, buscando delinear la estrategia de corto, mediano y largo plazo junto a un equipo de expertos que colaboraron en la reeducación de todas las áreas de la compañía con foco especial en el área de programación o contenidos. Otro de los inconvenientes detectados está relacionado con la falsa percepción de tratarse de una tarea tan simple que podía ser llevada a cabo por cualquier miembro de la compañía. También en este punto, escuchar a los expertos nos permitió trazar un plan de desarrollo de nuestro equipo y trabajar en *job descriptions* específicos y acordes a las necesidades de esta nueva área. También vale destacar el inconveniente que genera la

velocidad en el desarrollo tecnológico y el uso del mismo por parte de los usuarios, en donde cuando sentimos que estábamos sólidos en la implementación de nuestra estrategia nos dimos vuelta y teníamos otras en las cuales debíamos incursionar u otras maneras de hacerlo.

¿QUÉ CAMBIOS DETECTA USTED ENTRE LOS MEDIOS TRADICIONALES Y LOS MEDIOS INTERACTIVOS DESDE EL PUNTO DE VISTA DE CLIMA, PARTICIPACIÓN Y CULTURA CORPORATIVA?

El cambio detectado es radical, la manera de expresarse es completamente distinta, el mensaje en los nuevos medios debe ser rápido, claro, corto, limpio, “ir al grano”, fomentando la escucha, la participación, compartiendo experiencias y temáticas de manera de generar el *engagement* deseado. Podemos mencionar además la experiencia que tuvimos en la implementación de un grupo de Facebook cerrado para nuestro grupo de voluntariado corporativo con excelente repercusión tanto en la estrategia de CR como en el clima interno de la Compañía.

¿QUÉ RESULTADOS OBTUVIERON, CÓMO LOS EVALUARON O MIDIERON?

Los resultados obtenidos hasta hoy son positivos. Al momento de trazar nuestra estrategia fijamos un conjunto de objetivos a corto, mediano y largo plazo basados en un plan de acción flexible que se va reformulando tomando el input de los resultados alcanzados y los cambios que va presentando el contexto en este campo. Entre los principales objetivos podemos mencionar: cantidad de fans, personas que están hablando y alcance de los posteos. Los mismos se evalúan trimestralmente de manera formal aunque la revisión general se realiza se-

manalmente, esto último nos permite hacer ajustes asertivos sobre los planes de acción.

¿CUÁL CONSIDERA QUE ES EL PRINCIPAL APOORTE DE LAS REDES SOCIALES AL UNIVERSO Y GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS?

Consideramos que las redes sociales tienen un gran aporte en las personas a partir de que se está gestando una nueva forma de relacionamiento. A partir de allí, es fundamental abrir un canal donde la comunicación (aun de manera electrónica) esté presente, dando oportunidad a la escucha activa y la participación.

El mensaje en los canales 2.0: el rey es la imagen

La comunicación ha cambiado sustancialmente su relación con la empresa. Hoy en día no es sólo uno de los pilares del marketing mix (modelo obsoleto para muchos), sino que la comunicación debe ser un producto más, que en sí mismo defina y diferencie a la organización como lo puede hacer el hecho de producir zapatillas deportivas o cestería de mimbre.

Desde este punto de vista, la comunicación conforma una unidad de negocio clave y presente en cualquier organización. Es el único producto que la organización no puede dejar de producir, ya que incluso como dice el trillado dicho “la ausencia de comunicación comunica algo”. Planteado así puede resultar interesante analizar la comunicación como un producto más utilizando los clásicos métodos de marketing que nos permitan poner en relación el estado de nuestra organización con su entorno competitivo.

Una vez que la empresa ha entendido la importancia de su comunicación como parte fundamental e irrenunciable de su actividad, es el momento de planificarla. En este contexto es importante señalar que se necesita tener un conocimiento de la cultura organizacional, de la totalidad de los aspectos identitarios de la marca para dar los primeros pasos en cualquier estrategia denominada 2.0. Cualquier tarea que involucre a Internet y los medios sociales debe lograr una sinergia con los canales tradicionales de la empresa, deben ser parte integral de una estrategia general de comunicación y no presen-

tarse en forma aislada porque, de lo contrario, está condenada al fracaso.

El periodista especializado en redes sociales Italo Daffra, en su *Manual de la Planificación Estratégica de la Comunicación Web 2.0*, señala claramente el para qué no sirven las estrategias web 2.0 y así evitar que las compañías se suban al tren equivocado o bien a destiempo:

- Para hacer callar a quien te critica: la conversación es libre fluye sin restricciones. La única forma de que responda a nuestros intereses es participando en ella como un interlocutor más, al mismo nivel que cualquier otro internauta.
- Para obtener una estrategia de comunicación de coste cero: aunque bien es cierto que existen soportes de acceso público gratuito, la comunicación debe responder a una planificación y debe ser ejecutada por alguien que también debe medir los resultados. En función de los recursos (humanos, tiempo y dinero) que le dediques obtendrás mejores o peores resultados. En campañas de notoriedad, la creatividad resulta clave dentro de cualquier estrategia, también en Internet. Como elemento diferenciador la inversión en este apartado deberá tenerse en cuenta también.
- Para emitir monólogos comerciales: ahora toca escuchar a nuestros públicos antes de dirigirnos a ellos.

Asimismo el autor plantea cuáles son los grandes objetivos estratégicos de una empresa que decide subir al escenario de Internet en la actualidad.

- Obtener información del mercado y nuestros públicos en la web (gran importancia en cuanto a análisis cualitativos de opiniones, también posibilidad de cuantificar datos.)
- Construir una imagen en la red favorable para la marca-organización (esta es una parte de la imagen de la empresa-marca; otros factores también comunican: atención al cliente, calidad de los productos o tradición). La imagen de empresas y personas en Internet se construye a través de sus relaciones con el resto de actores del medio y por las aportaciones que realizan a través de sus contenidos.
- Influir en nuestros públicos: el *engagement* sería el grado máximo de influencia en nuestros públicos, y supondría el beneficio de que ellos defenderían los valores de una marca que sienten parte de sus vidas.³⁷

¿Cómo se lee en Internet?

Hagamos el ejercicio de ver una película de la década de 1980, un film más o menos comercial de la tradición hollywoodense. Es muy posible que el ritmo narrativo nos parezca lento o muy desconectado de nuestra forma de consumo audiovisual. Ahora vemos anuncios de 5 segundos, hacemos zapping sobre multitud de canales, cada semana se estrenan varias películas, aparecen nuevos videojuegos y nuestras librerías rebosan de novedades. Está claro que el ritmo de vida actual es mucho más rápido que en la década de 1980, tan claro como que vivimos en un mundo con sobreabundancia de información.

.....
 37. *Manual de planificación estratégica de comunicación en web 2.0.* Italo Daffra, 2012.

Si el ritmo de la TV o el cine parece rápido, en Internet la velocidad es aún mayor. Cualquiera puede tener su propio *blog* y el ritmo de creación de nuevas webs no se puede calcular. Y gracias a Google, y a otros buscadores, toda esa información está siempre disponible y a pocos clics de distancia. El ensayista norteamericano Nicholas Carr, en su artículo “¿Está Google haciéndonos más estúpidos?”,³⁸ afirma que ahora le cuesta leer un libro durante horas, a las 2 o 3 páginas su cerebro ya le está pidiendo que busque nuevas fuentes de información diferentes. Y es que Internet, la televisión o el cine no sólo nos ofrecen información, sino que al mismo tiempo modelan nuestra forma de pensar y captar información. Carr señala que nos hemos vuelto impacientes y es probable que haya cada vez más gente que se sienta así.

En este marco, la primera sorpresa es que la gente no lee, sino que escanea la página rápidamente para determinar si merece la pena perder tiempo examinando ese contenido. Al menos eso es lo que se señala el periodista e investigador colombiano Guillermo Franco en su libro *Cómo escribir para la web*. Allí se publica un estudio realizado por Jakob Nielsen con técnicas de *eyetracking* que muestra que un usuario de Internet escanea la página leyendo sólo las primeras palabras de cada frase, empezando por arriba y perdiendo interés a media que baja. El patrón de lectura genera una forma parecida a una “F”.³⁹

.....
38. <http://www.theatlantic.com/magazine/archive/2008/07/is-google-making-us-stupid/306868/>

39. Guillermo Franco. *Cómo escribir para la web. Bases para la discusión y construcción de manuales de redacción “online”*. Publicado por el Centro Knight para Periodismo en las Américas, de la Universidad de Texas en Austin, 2008.

Bajo esta perspectiva se comprende por qué es tan difícil llevar a que los empleados lean los contenidos internos. Si la información que escanean les resulta conocida, y lo es ya que trabajan en esa organización y por algún canal informal la recibió, no se detendrá a profundizar sobre ella. El desafío para los redactores internos parece titánico en términos de creatividad.

Para reforzar este estudio, otro citado por Jakob Nielsen indica que la mayoría de los visitantes de una web sólo leen entre 20% y un 28% del texto de la página y que un 17% están menos de 4 segundos antes de pasar a otra página. Esto nos da una idea bastante clara del carácter inquieto del usuario de Internet. Y si nos centramos en los contenidos internos la pregunta es ¿cuánto tiempo tiene el empleado para dedicarle a información que a primera vista no parecería ser de importancia para el trabajo que realiza en ese momento?

Los sitios de Internet, desde el punto de vista del visitante, lo primero que deben responder en los primeros segundos es: ¿De qué va esta web? ¿Qué me ofrece? El visitante necesita saber la fuente de información ¿Es el *New York Times* o es un *blog* personal? La URL, el diseño, el logo y el *tagline* son los factores más importantes para determinar rápidamente de qué web se trata. Una vez ha determinado la fuente necesita saber si ese contenido merece la pena, para eso escanea la página.

Las intranet no tienen ese problema, pero sí los nuevos medios como las intraredes o los blogs internos. El empleado debe saber a ojo rápido de qué va la información que le están ofreciendo. En las redes sociales parece más difícil que en los *blogs* por la menor cantidad de caracteres que se usa para describir el contenido del mensaje.

Según los expertos en redacción para que el visitante profundice en el texto (y que incluso llegue a leerlo) debe sentir que ese contenido está redactado para alguien como él, debe hablar de sus inquietudes, problemas y necesidades. A más correlación entre la audiencia y el contenido más posibilidades hay de que lo encuentre útil. Otro desafío para comunicación interna es determinar los perfiles de cada uno de los colaboradores que trabajan en la organización.

Este punto que parecería más un trabajo para los servicios de inteligencia, no lo es cuando se sabe aprovechar la información que tiene RRHH sobre los empleados. Siguiendo la teoría del rastreo de la información⁴⁰ que indica que los usuarios de Internet se comportan de la misma manera que un animal salvaje en busca de comida. Tienen un objetivo claro y empiezan su búsqueda buscando rastros de lo que necesitan. La estrategia a seguir para que el empleado obtenga la información es la sinergia de canales. De ese modo, como si fuera la búsqueda del tesoro, cualquier rastro (enlace, texto, imagen) que les permita realizar un progreso hacia su objetivo será seguido, mientras que cualquier elemento que sea percibido como no relevante o molesto (anuncios no relevantes, contenidos que parecen una cosa pero son otra, andarse con rodeos...) será ignorada.

Una primera conclusión es que los contenidos son la piedra angular del proceso de comunicación en medios sociales en Internet. Ahora, vamos a detenernos en cómo redactar ese contenido.

.....
40. Trepess, David (2006). Information Foraging Theory. Extraído 18 de marzo de 2013 de http://www.interaction-design.org/encyclopedia/information_foraging_theory.html

Volver a las bases

La vieja fórmula de la pirámide invertida, que da forma a la escritura periodística contemporánea señalaba que los más importante debe estar en la cabeza de la nota y luego ir desggranando el resto de la información conservando una clave: por cada oración un dato. Asimismo, esta fórmula narraba tres veces el hecho: se anuncia el hecho (título), se amplía con los datos esenciales (copete o bajada) y luego se desglosaban esos datos (cuerpo de la nota).

La nueva pirámide pensada para Internet narra una sola vez, sin repetir, desde el título, que viene a ser el mismo copete, hasta el final del cuerpo. Título y bajada pasan a ser uno solo, y el cuerpo agrega información. Esta nueva forma exige palabras cortas, conocidas y precisas. Es una pauta para los textos de la red, que inevitablemente termina siendo pauta para todos los medios. Incluso la novela y el cuento, el reportaje y la crónica, el ensayo y el informe científico escritos en papel deben acomodarse a este nuevo estilo, el de palabras cortas conocidas y precisas.⁴¹

La frase debe ser corta, sin exceso de incisos ni de circunstancias. El ritmo de frase larga + frase corta + frase larga resulta ideal para conformar un párrafo eficaz e impactante. El núcleo de cada frase, el verbo, debe ser fuerte y directo, aclaró, y no débil y sinuoso, hizo la aclaración. Adverbios y adjetivos no pueden ser valorativos, sino descriptivos y exactos. Además, se debe extremar la medida en figuras y juegos de palabras.

.....
 41. Mark Briggs. Periodismo 2.0. Una guía de alfabetización digital para sobrevivir y prosperar en la era de la información Versión en español del Centro Knight para el Periodismo en las Américas, de la Universidad de Texas en Austin. 2007

La escritura en Internet requiere más que ninguna otra la economía de palabras, lo que finalmente vino a convertirse en pauta de todo texto escrito. Locuciones como a la mayor brevedad posible o en el día inmediatamente anterior son ya piezas de museo, pues fueron remplazadas definitivamente por equivalentes cortos como cuanto antes y ayer (si efectivamente es ayer).

La innovación, sin embargo, va más allá del simple estilo y toca la sintaxis. Hemos aprendido a mantener un orden para que la frase tenga lógica: sujeto–verbo–directo–indirecto–circunstancial.

Pues bien, el nuevo estilo, el estilo Internet, nos exige cambiar estos paradigmas. La información en la pantalla se lee –se ve–, según reseña Franco, configurando un patrón, donde los usuarios solo ven el primer tercio de los titulares, primera frase de los párrafos y de intertítulos cuando exploran la página. Así que a la izquierda debe ir la palabra más significativa y no necesariamente la primera palabra del sujeto de la frase.

La nueva sintaxis acude con menos prevención a la voz pasiva, recupera el recurso de los dos puntos, unifica el uso de cifras para todas las cantidades y en muchos casos, especialmente títulos e intertítulos, prescinde de los artículos. A menudo, cuando nos adentramos a crear nuestra propia página web, le damos mucha importancia al diseño (estilos, tamaños, formas, colores, imágenes, fuentes...) y nos preocupamos algo menos de los contenidos.

Es cierto que un buen diseño es la base de nuestra presencia en Internet (debemos atraer al usuario con un estilo que resulte interesante y se adecúe a nuestros intereses) pero no es menos cierto que el contenido debería tener más importancia

si cabe que el propio diseño en sí... al fin y al cabo es el contenido lo que el visitante va a leer y lo que realmente debe atraer al usuario para que se lleve consigo en la visita la información clave que queramos mostrarle.

El visitante accede a la web en el orden que más le gusta: por tanto, cada página debe ser independiente y comprenderse por separado. El texto es lo primero que se ve de una página web, por encima del diseño (sobre todo títulos y destacados). La lectura de un texto en la web es un 25% más lenta que en un medio escrito. Así que trataremos de usar la mitad de las palabras que usaríamos para un medio impreso. De nuevo aquí sugiero cruzar con algo específico de CI, o poner claves para lecturas de nuestros públicos internos, algo que nos baje más a lo nuestro.

Debemos escribir teniendo en cuenta para qué público lo hacemos, facilitando la lectura mediante frases simples. Evitar títulos complejos, sarcasmo y metáforas. Escribir, siempre que sea posible, en lenguaje informal. Es más cercano y comprensible.

Se debe evitar empezar el primer párrafo con una introducción a lo que se ve en el resto de la página o con referencias a otras páginas o secciones. Por ejemplo, evitemos expresiones como:

Como decíamos anteriormente o Más adelante veremos...

No usar adjetivos o expresiones exageradas como “fantástico” o “increíble”. Asimismo, se recomienda usar verbos precisos, que eliminan la redundancia y reducen texto. El texto de la página debe ser siempre independiente y entenderse por sí mismo. Nunca sabemos desde dónde accede el usuario.

El tema de los adjetivos es muy importante ya que genera un impacto en el lector de poca credibilidad. Por estos y otros motivos, ha demostrado ser un sano ejercicio evitar –en tanto redactor– el uso de adjetivos, los que, supuesta la buena fe de quien redacta, parecen ensalzar la labor del presidente o del gerente general, en algunos casos, y los resultados obtenidos durante el año fiscal por la organización, en otros. Al empleado le dará mala espina, por aquello del culto a la personalidad.

Si nos centramos en aquello que es importante para el lector, para el medio de comunicación y para la organización (en ese orden) difícilmente recurriremos al adjetivo. No hará falta.

Dicho de otro modo, el ejercicio de la comunicación organizacional no justifica el olvido de las normas elementales del Periodismo, como destacar el aspecto noticioso del caso, la presentación de los hechos con objetividad, y hasta el uso de los métodos de redacción periodística ya conocidos.

Por otro lado se recomienda usar párrafos breves y subtítulos, evitando largos bloques de texto. Según expresan los expertos los párrafos no deben superar los 140 caracteres. Se pueden destacar los elementos más importantes (palabras clave e ideas principales) con negrita o hipervínculos. Los gráficos y tablas de contenido se deben usar con discreción, sólo cuando aporten algo, ya que distraen la atención del visitante.

Organizar el contenido según el estilo de pirámide invertida: de mayor a menor interés, limitando las oraciones a una idea por párrafo, con la idea principal al inicio del primer párrafo.

Recordar que el visitante posiblemente no leerá más que la primera frase de cada párrafo (barrido visual), por lo que hay que dejar clara la síntesis de la página (idea principal) al inicio.

No redactar páginas largas para evitar el *scroll* (paso de página vertical que coincide con el tamaño de la pantalla): fragmentar los artículos extensos en varias páginas o secciones relacionadas con hipertextos, tratando de no superar el tamaño de pantalla, y siguiendo para cada fragmento el principio de pirámide invertida.

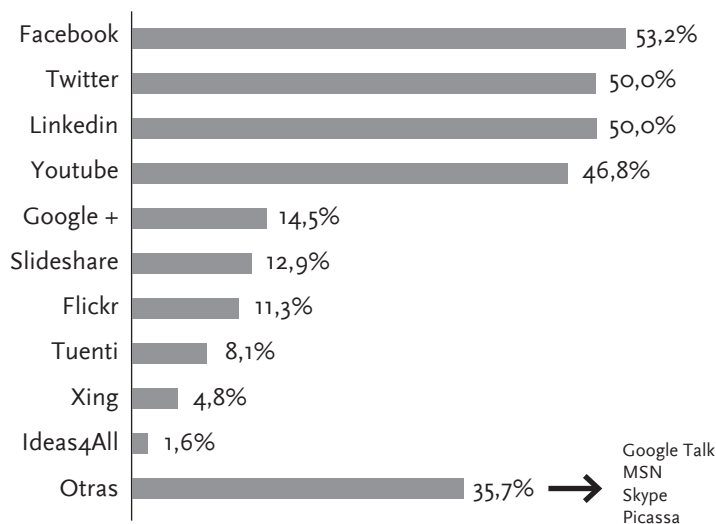
El texto de un enlace o hipervínculo debe ayudar al usuario a identificar a dónde se dirige, por lo que hay que usar las palabras más representativas posibles. Evitar el uso de “haga clic aquí”, “pulse aquí”, “siga este enlace” o similares. Si no se sabe qué palabras usar, se puede poner directamente la dirección web destino.

Los enlaces captan la atención durante el escaneo de la página e invitan a abandonarla, por lo que es recomendable no usar demasiados. Los enlaces externos, a sitios de referencia, aumentan la credibilidad de la página.

Si bien en las empresas el tiempo siempre es poco, como en las redacciones, siempre hay que darse el tiempo para revisar el contenido, una vez escrito, para corregir posibles errores gramaticales u ortográficos. Dedicar una segunda revisión a eliminar palabras que no aporten significado.

Finalmente, es importante que otra(s) persona(s) revise(n) la versión final del texto antes de publicarlo.

MEDIOS SOCIALES UTILIZADOS EN COMUNICACIÓN INTERNA



El contenido es el rey, en una monarquía con dos reyes

El mundo del trabajo está en constante revuelta y hoy podemos encontrar una heterogeneidad importante de modalidades que se hace difícil poder identificar a una organización por su planta de empleados. Las sociedades no se transforman caprichosamente sino, a través de un ritmo y un juego de variables altamente complejas. Estos cambios emergen en la personalidad de las nuevas generaciones. En este escenario, lo importante es preguntarse para quién comunicamos.

La comunicación dentro de las organizaciones estaba pensada para un tipo específico de relación empleado/empleador.

Las nuevas generaciones junto a sus valores y propósitos han cambiado el modo de relacionarse de quienes participan de una organización.

El contenido que gobierna hoy las redes sociales es el microrrelato. Hijo directo de los *blogs*, este género está presente en *Twitter*, *Facebook* y la intranet corporativa y la redacción de quien quiera figurar en Internet debe acomodarse a sus reglas.

Un ejemplo de microrrelato extraído de *Facebook*:

“Era una gota de transpiración que recorría su frente la que anunciaba un día de calor intenso. Era su dedo que apretaba incansable el botón rojo del control remoto, el que anunciaba que su aire acondicionado había dejado de funcionar. Al enterarse fue el fin, la mujer decidió no ir a su encuentro”. GGC

Cuando se publica contenido como empresa se debe estar predispuesto a conversar y aportar valor. Los perfiles empresariales que sólo publican información y promociones sin conectar con sus seguidores generalmente terminan por desaparecer. Por ello es tan importante que la persona sea ágil en este medio y le guste relacionarse con los demás. *Twitter* se puede ocupar dentro de las empresas como una herramienta para el Marketing, las Relaciones Públicas, la Atención al Cliente y los Recursos Humanos.

Twitter es un canal de comunicación, sería un error utilizarlo solamente para promocionar nuestra marca, debemos ofrecer contenidos útiles, que puedan interesar a nuestro público objetivo y lo más importante, crear conversación. Según el sitio español Puromarketing.com, uno de los más respetados dentro de la disciplina, se pueden definir los consejos más destacados para la redacción de contenidos en *Twitter*:

- Ser el primero en compartir. Permanecer atento a las novedades sobre el área de negocio de la compañía. Un camino puede ser suscribirse a los servicios de RSS de noticias para que no se te escapen y compártelas.
- Utilizar *Twitter* para ayudar a los públicos objetivos.
- Seguir la regla del 80/20 de las Redes Sociales: el 80% de los *tweets* debería ser contenido útil para los seguidores y el 20% para promocionar la marca. Una buena proporción puede significar un 100% de rentabilidad.
- Conseguir 100 seguidores relevantes en un mes es mejor que conseguir 1.000 seguidores sin relevancia cada día de la semana.
- No utilizar herramientas para contestar automáticamente a los seguidores. Cada seguidor es único.
- Utilizar los RT (*retweets*) que ayudarán a estar activo y mostrar a los seguidores lo que te interesa.
- Repartir los *tweets* en el tiempo, no estar mucho tiempo sin escribir ninguno y luego publicar 10 seguidos.
- Conversar con tus seguidores, no hay que limitarse a promocionar los productos o marca. Hablar sobre temas interesantes del área de negocio. Proporcionar a los seguidores contenidos que les interese, algo que puedan utilizar.
- No limitarse sólo a *retwitear* y a compartir enlaces, utilizar *Twitter* para conversar con tus seguidores.
- Utilizar *Twitter* para saber lo que se dice sobre la marca o producto.

- Promocionar el perfil de *Twitter*, incluyéndolo en la web, en tarjetas de presentación, artículos y presentaciones corporativas.
- Dedicar tiempo a contestar y a *retwittear*.
- Escribir de forma periódica, sin llegar a ser *spam*. Dedicar a *Twitter* unos minutos cada 2 horas para permanecer activo y no dejar pasar ningún comentario importante.
- Explotar la herramienta de “Listas” para escuchar los que dicen tus seguidores de forma más ordenada. Se pueden crear listas por segmento de mercado, área de conocimiento, intereses, etc.

Como se mostró en el capítulo anterior, en ejemplo de utilización de *Twitter* corporativo para comunicación interna es Telecom. Es un canal que se usa para generar debate pero también para que cuenten qué está haciendo cada área. Informa y no promociona.

En el otro reinado está *Facebook* que combina en su plataforma las características de un *blog* (microrrelatos) fragmentando el contenido en posteos y la convierte en una red social por su alto grado de interacción. Allí, los consejos se articulan con otras necesidades:

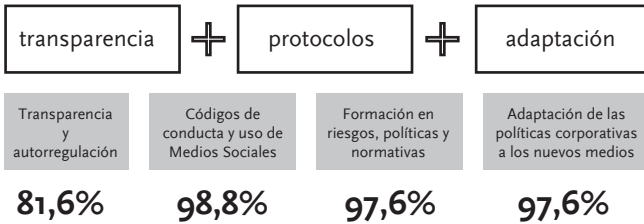
- ¿De qué hablamos? Es necesario definir de 3 o 5 temáticas principales, que generalmente vienen alineadas con el entorno de la empresa. El contenido de tu post debe ser único –no copiado– e interesante.
- ¿A quién ayudamos? Es básico aportar valor con nuestros *post*. Si entre los objetivos está el entretenimiento, debemos entretener a nuestro lector; si es

solucionar una necesidad, debemos facilitarle la solución; si es divulgar conocimiento, etc.

- ¿De qué longitud? Muy breve: entre 20 y 50 palabras que permita interactuar con la audiencia.
- ¿Con que frecuencia? La frecuencia ideal sería todos los días, pero dependiendo del negocio puede variar según el público y autores.
- Multimedia: Añadir sonido, vídeos, imágenes, animaciones, interactividad... elementos que ayuden a reforzar el mensaje además de hacer más atractiva la lectura de tu post.
- Hacer una revisión: los puntos que debes revisar serían los siguientes:
 - » Gramática y ortografía.
 - » Mostrarlo al menos a dos personas:
 - Una persona que domine el tema ayudará a la revisión técnica.
 - Una persona que no tenga ni idea del tema (así sabrás si se entiende).
 - » Enfoque (si se mantiene el foco de la conversación iniciada)

El clásico modelo de comunicación de Harold Lasswell aún sigue vigente. Hacerse las preguntas de qué comunico, por qué medio y a quién es muy útil para generar contenidos en los nuevos medios. Pero también para saber a quién estamos comunicando. En general no se suelen abocar esfuerzos por definir y perfilar el público de la organización y en esa falencia hay un trabajo por desarrollar. El desafío de generar un único sentido en todas las generaciones que componen la plantilla de la organización está en saber qué y cómo decir lo que hay que decir.

¿Y QUÉ HACER PARA
MINIMIZAR ESOS RIESGOS?



Concluyendo

Las compañías deben diseñar sus textos para atraer a sus empleados a la lectura de sus revistas internas, de sus *blogs*, sus carteleras, sus redes sociales. ¿Qué pueden hacer para resaltar entre tanto ruido y conseguir que tomen en cuenta las publicaciones? Es simple, debemos responder a la pregunta: ¿Qué hay de bueno en esto para mí? La clave está en la generación de buenos contenidos que resuelvan los problemas de los empleados y que sean de interés para ellos y su familia. Porque las organizaciones se componen por sus empleados y sus familias.

Un contenido interno es interesante cuando conduce a la gente a “compartirlo” o decirse a sí mismos “¡Wow! Qué gran artículo, que interesante información. ¿Che, te enteraste de esto?”. De esa forma se está seguro de tener una oportunidad de influir sobre toda la comunidad de colaboradores. Aunque hay que tener en cuenta que la espectacularización de la información solo vale para los contenidos para las masas de consumidores y no para un público tan particular y crítico como el interno.

Si tratamos a los empleados como un consumidor más, presentándole ofertas de los productos de la compañía o el lanzamiento de nuevos productos o servicios, simplemente dirá: —esto ya lo sé, yo estuve ahí—. Y posteriormente arrojará al cesto y al olvido lo que llevó tiempo, recursos e involucró mucha gente para hacerlo. No obstante, eso no quiere decir que nos esforcemos por saber si conoce la información básica de las novedades de la empresa, porque nada es más desmotivante para un colaborador que su familia o amigos le cuenten noticias sobre la empresa donde él trabaja y que él desconoce. En este sentido, el empleado debe sentirse un productor de contenidos de su empresa.

Ni las revistas internas son catálogos, ni los *blogs* son espacios para los chismes. Hay todo un mito sobre la falta de lectura en la web. Si hay un contenido interesante se lee con pasión sin importar el soporte. Lo cierto es que el modelo de lectura lineal cambió. Entonces, ¿qué hacer?

1) Preparar el mensaje. No es sencillo. Hay que trabajar duro para realizar un contenido atrapante. Si bien los contenidos deben contener a los mensajes claves de la compañía, ello no quiere decir que no exista la posibilidad de ser flexible, creativo e innovador en la redacción. Anímese. Por otra parte, en la web se premian a las buenas ideas. ¿En qué está más interesado su público? Es necesario descubrir de qué se trata para después recopilar historias que alimenten el deseo de su audiencia y generen seguidores apasionados. El mensaje debe tener un correlato absoluto con la realidad de la empresa, consistencia entre el decir y hacer. El “tono” del mensaje adecuado a los públicos.

2) Definir el propósito de la publicación: el objetivo es importante, pero el propósito es fundante. No hay que olvidar que toda publicación interna tiene un propósito. No deben superponerse con otras. Para los catálogos de productos, están los catálogos. Para decir quién es la empresa, los *brochure* institucional. Para socializar entre los colaboradores están las revistas internas. Para generar debate están las redes internas. Para bajar contenido, políticas de la empresa o manuales de procedimiento están la intraweb. Y así, de este modo, cada soporte con su propósito. Podemos afirmar que una de las tareas más importantes de un área de comunicación interna es, justamente, explicitar en una política y un manual cuál es el propósito de cada canal, qué contenidos encontrarán allí, con qué periodicidad, quiénes pueden participar y cómo. Por ejemplo, una revista interna impresa o digital deberá tener en cuenta tres aspectos:

- ¿Quiénes somos (la misión y la visión de la compañía) y cuál es nuestra historia?
- ¿Quiénes son los colaboradores que van a recibir la revista y quiénes son sus familias? Hoy, la revista interna sale a la calle y llega a los hogares de los empleados, y a veces a las peluquerías del barrio. Por lo tanto hay que hacerse la pregunta de por qué deberían interesarse por las historias que allí aparecen.
- ¿Para qué? Para construir lealtad.

3) ¿Qué podemos esperar? Debemos poder esperar que cada vez que un colaborador recibe un mensaje por un soporte interno espere más mensajes, que quieran continuar leyendo la historia que allí se cuenta. Los contenidos que circulan por los

canales internos llevan mensajes que deben poder crear cohesión, implicación y motivación. No sólo de los empleados, sino de su red de contactos, ya que con ello también estaremos creando marca. La marca no sólo habla por medio de su producto y su publicidad. Sino a través de todos los canales de comunicación. En la actualidad ya no existe la división interna o externa para los mensajes. Todo se sabe, en todo momento, en todo lugar. Por ello las publicaciones internas son tan importantes. Porque son un canal de *branding*.

CONSEJOS PARA REDACTAR
CONTENIDOS WEB⁴²

1. **Organizar y ahorrar tiempo al lector.** “Los lectores tienen un tiempo limitado para resolver sus necesidades informativas. Titulares, palabras clave, ladillos y cualquier otro bloque de información que resuma el contenido del texto facilita este cometido”.
2. **Las palabras en Internet no se las lleva el viento.** “Cada huella que se deja en la red dice algo sobre el autor, y por eso es importante saber emplear el lenguaje con propiedad en cada situación”.
3. **Ir al grano.** “Evitar la tendencia al archiverbalismo (alargamiento innecesario de las oraciones), por ejemplo: “De cara a la tarde se producirán precipitaciones en forma de nie-

.....
42. Mario Tascón. *Escribir en internet. Guía para los nuevos medios y las redes sociales*. Fundéu, BBVA 2012.

ve” en vez de “Esta tarde nevará”; y el archisilabismo (incisión de palabras innecesariamente largas), como utilizar subalternizar por subordinar”.

4. **Preguntarse si lo diría en un ascensor.** “El anonimato no es razón para la descortesía. Pensemos si diríamos lo mismo –y de la misma manera– en un intercambio verbal en el que nuestra identidad fuera manifiesta”.
5. **Vuelve a pensar.** “Antes, si uno tenía un mal día y era grosero con un vecino de la esquina, lo peor que le podía pasar era verse obligado a disculparse ante una persona, el vecino. Si esto mismo sucede en algunas de las redes sociales actuales, uno puede acabar por tener que disculparse ante un gremio entero en cuestión de minutos e incluso puede que este comentario le persiga durante años”.
6. **Cuidados con los tiempos.** “En ocasiones puede considerarse una falta de educación tardar mucho en responder un correo electrónico. En el caso de que no tengamos la respuesta y vayamos a tardar en contestar, lo ideal es enviar un mensaje al emisor avisando”.
7. **Evitar los jijis y jajas.** “Un simple ja equivaldría a una risa sardónica o irónica que no denota alegría; un jaja, a una risa sincera; y un jajaja a una carcajada. Jejeje es una sonrisa cómplice; jojojo, una risa socarrona; y jijiji, una risilla traviesa o contenida”.

8. Titular bien. “Si se ha escrito un texto sublime pero no se encuentra el titular adecuado es como si no se hubiera escrito nada. Escribir un artículo es más fácil que titularlo. Por muy bueno que sea el artículo, si el titular es malo, nadie lo leerá”.

Organizaciones al borde de un ataque de nervios

Qué es una crisis sino una condición psicológica a la que entran las organizaciones en un momento determinado. La terminología “*ataque de nervios*” tiene una asociación literaria con la histeria y una asociación científica con el estrés postraumático.⁴³

En este sentido no hablamos de un problema, sino de una crisis. Una crisis constituye una situación de emergencia que puede afectar al personal de la Empresa, sus activos y su imagen. Casi siempre presupone el elemento sorpresa y se caracteriza por la falta de informaciones, por la pérdida momentánea de control de las rutinas administrativas y por la necesidad, tanto interna como externa, de obtener mayores detalles sobre lo ocurrido.

Una crisis puede ser originada por cualquier incidente, pero generalmente se convierte en una crisis cuando:

- Ella interrumpe las operaciones normales del negocio.
- Altera el normal desempeño de los empleados.
- Puede alterar la posición financiera de la Compañía.

.....
43. Schechter DS, Marshall RD, Salman E, Goetz D, Davies SO, Liebowitz MR (2000). Ataque de nervios and childhood trauma history: An association? *Journal of Traumatic Stress*, 13:3, 529-534.

- Tiene potencial para atraer la atención de los Medios de comunicación y el de los públicos con los cuales la empresa se relaciona.
- Requiere una respuesta inmediata y coordinada de parte de la gerencia.

Cada empresa, de acuerdo a su cultura organizacional, ubicación geográfica de sus instalaciones y rubro industrial en el que opere, está expuesta a una serie de riesgos que si se concretan en un incidente o accidente pueden derivar en una crisis. La gestión profesional de los riesgos o gestión de crisis es la función dentro de la compañía que se encarga de monitorear estos riesgos y actuar en caso que se hagan realidad. La gestión de crisis entonces involucra el mapeo de riesgos de la empresa, la conformación y entrenamiento de un comité de crisis y la elaboración y testeo permanente del Manual y procedimiento de crisis. Ante un evento calificado como de riesgo, el procedimiento indica que debe activarse el comité de crisis, que con mayor o menor rapidez, se acerca o toma conocimiento de los hechos identificando si es un incidente originado por factores externos a la empresa o si involucra actores internos a la organización. En todo momento, la demanda de comunicación es una constante, sobre todo para gestionar el miedo y la incertidumbre, en principio en los afectados más directos y aquellas personas o públicos (internos y externos) que lleguen o se enteren más rápidamente del hecho.

En general, en comunicación, cuando se habla de crisis se hace referencia a eventos externos o internos, pero con la preocupación puesta en el impacto en los públicos externos olvidándose del impacto en los públicos internos. A veces esta cuestión ralentiza la resolución del evento convirtiéndose en otra crisis.

El área de comunicación interna, en las mayorías de las situaciones de crisis, y por decisión del comité de gestión de crisis, juega un papel táctico funcional y no estratégico. Cuando ya es sabido que el primer impacto de toda crisis es en los colaboradores. Aquí el ataque de nervios.

Una crisis genera la necesidad de asumir y coordinar muchas actividades complejas que ocurren en una corporación en su rutina normal. Durante estos eventos las actividades precisan de mucha atención. La necesidad de una coordinación es esencial para asegurar el uso efectivo de los recursos y una respuesta apropiada a las cuestiones y preocupaciones de todos aquellos que pueden estar involucrados en la crisis. Así el fuego, genera más fuego.

Para Justo Villafañe, catedrático español, toda crisis tiene una morfología que desde una triple perspectiva puede describirse como: la fenoménica: cómo se vive y se percibe la crisis; la taxonómica, que se refiere a los criterios de clasificación de la crisis; y la secuencia, que tiene que ver con el desarrollo temporal del evento.⁴⁴

En general, la percepción de las crisis y la duración dependen de la taxonomía y la complejidad del problema. Siguiendo a Villafañe, las crisis pueden ser clasificadas en diferentes tipos, dependiendo el área afectada.

“Catástrofes”, dónde en general no es solo la compañía la afectada, sino el conjunto de la sociedad en la que se encuentra insertada la empresa. Estas crisis cada vez más frecuentes tie-

.....
44. Justo Villafañe, *La imagen positiva*, 1999, Pirámide España, Madrid.

nen un gran impacto en la imagen de la empresa por el rol y el estatus de la organización frente a la sociedad. Un caso de este tipo de crisis fue el terremoto de Chile en febrero de 2011.

“Fallos funcionales graves” es otro tipo de variables que es dada por la aparición súbita de defectos importantes en los productos y servicios de las empresas, que en ocasiones registran graves riesgos para la seguridad de las personas. Las empresas más afectadas en este tipo de empresas son alimentarias, farmacéuticas, salud y automotrices; aunque también las de servicios como los bancos, las industrias pesadas y la químicas.

En la historia hay varios casos de este tipo de eventos como el sucedido en la empresa Ford y la falla de sus neumáticos Firestone que causó varios muertos y heridos, como también la crisis de los mineros en Chile, o el derrame de petróleo en la plataforma submarina del Golfo de México por parte de la petrolera British Petroleum (BP). También tenemos casos que tuvieron una gestión de crisis más ordenada como el caso del *recall* (retiro) preventivo del Toyota FJ Cruiser en México y el de Toyota Argentina en octubre de 2012 para los modelos Corolla, Camry y Rav4. Como así también en la industria farmacéutica el retiro del medicamento para la artritis Vioxx del laboratorio Merck en septiembre de 2004.

“Honorabilidad” es una tipología de crisis muy común en estos últimos tiempos. Estos eventos están signados por casos de corrupción, sobornos, cohechos, etc. El caso paradigmático de WorldComm en Norteamérica, Skanska en Argentina o el de la marca IKEA cuando sinceró la utilización de presos políticos para la confección de muebles en las décadas de 1970 y 1980.

“Amenazas económicas financieras”, con no tanta notoriedad, pero con alta frecuencia en las empresas que cotizan públicamente en bolsa de valores. Los casos de los bancos en España y Estados Unidos, que recurrieron a la quiebra en los últimos cinco años, entran dentro de esta tipología.

“Crisis Internas”, que son las que se dan a partir de conflictos con los sindicatos, deterioro del clima interno, despidos masivos, crisis postraumáticas de otras crisis, como el caso de la bomba en Nestlé Argentina en 2007 que llegó dentro de un sobre que estaba dirigido a un ejecutivo de la empresa. También el renombrado caso de la compañía ex Kraft en 2010 con el enfrentamiento de los sindicatos y sus reclamos reivindicativos.

Las crisis en general no se dan solo con una tipología. Suelen darse varias en una misma crisis. Por ejemplo, puede pasar que la compra compulsiva de acciones de una compañía por parte de otra, que se denominaría una “amenaza económica financiera”, genere una crisis interna al sentirse los empleados desamparados ante la incertidumbre de lo que pueda pasar con sus puestos de trabajo. Este puede ser el caso que tuvo la petrolera argentina YPF en 2007 (ver caso al final de este capítulo). O la crisis del año 2001 en el sector bancario que no solo afectó a los empleados del sector, sino que también estos se vieron enfrentados al resto de la sociedad.

Toda crisis tiene un espectro de tiempo en que se desarrolla. No toda la fase temporal es percibida nítidamente. El inicio, en general, no es observado como crisis, el punto crítico es el máximo visible y el desarrollo final tampoco se visualiza, ya que cuando el evento sale del foco de los medios de comunicación o del rumor generalizado, se tiene la sensación de fi-

nalización de la misma, aunque de hecho no se resuelva. Este último punto puede ser resuelto inmediatamente o durar años dependiendo la complejidad del evento.

Todo evento de estas características tiene un impacto en todos los públicos de la organización. Las crisis internas afectan no solo a los empleados sino a sus familiares directos, por ello son tan importantes, ya que no es solo el empleado el que pierde la confianza sobre la empresa, sino también todo su grupo familiar o de contención emocional.

El manejo de la crisis

Toda organización es susceptible de tener una crisis, por ello toda compañía debe tener, y en general lo tienen, un “plan de crisis”. Este plan debe tener, ser gestionado por un comité que tendrá como principal función determinar qué hecho es definido como crisis y gestionarla. Como ayuda, el comité contará con un manual de gestión con los principios básicos. Ese manual es una herramienta que contiene procedimientos normativos para que ante una situación de crisis se puedan generar condiciones políticas y de opinión pública.

El comité se activará siempre que la empresa se encuentre en una situación emergente, no convencional, de alto riesgo para la compañía. El Plan de Manejo de Crisis propone una estructura para responder a un Factor/res de Riesgo/s que afecte los activos, los negocios y la reputación, proveyendo coordinación de respuesta, apoyo y combinación de recursos, y dirección estratégica de la gerencia y los consejeros (asesores) de la corporación.

Necesidades para el manejo de crisis

- Es necesario un comité con un equipo de gestión especializado.
- Una crisis genera la necesidad de asumir y coordinar muchas actividades complejas
- Durante una crisis estas actividades precisan de mucha atención.
- Una coordinación efectiva es esencial para asegurar el uso eficiente de los recursos
- El uso efectivo de los recursos genera una respuesta apropiada a las cuestiones y preocupaciones de todos los involucrados.
- Se requieren comunicaciones efectivas para potenciar las acciones.
- Se requiere disciplina para mantener la rutina administrativa de la empresa.

Activación del Plan de Manejo de Crisis

Todo evento tiene un momento de activación que no siempre corresponde con el inicio. La chispa, iniciadora del fuego, no siempre es percibida como el incendio. A veces es el humo, a veces la gran llamarada. En este sentido, en cuanto el responsable del monitoreo o la gerencia afectada recibe la información de un determinado incidente con características críticas, deberá efectuar una evaluación para determinar el alcance del evento. La conclusión de la evaluación puede ser:

- Un incidente menor, que es atendido solamente por la gerencia pertinente al tema, conforme al Plan de Emergencia que contenga dicha gerencia
- Un incidente crítico o que tiene potencial para generar una crisis.

Para el incidente crítico, con potencial para generar una crisis, la Gerencia involucrada deberá contactar al Coordinador del Comité para el Manejo de Crisis. La decisión formal de activar el Comité de Manejo de Crisis la toma el Gerente General de la compañía.

Existen cuatro niveles de activación o procesos en el manejo de una crisis. Estos niveles son correspondientes entre sí, pero no necesariamente deben completarse. Dependerá de la gravedad y tamaño de la crisis

1. Nivel de Información
2. Nivel de Alerta
3. Nivel de Respuesta
4. Nivel de cierre y monitoreo

Estos niveles pueden darse todos al mismo tiempo, o pueden iniciarse como un proceso lento. La velocidad de activación será de acuerdo al incidente.

Funciones y responsabilidades de cada comité

La estructura del Comité deberá ser acorde a la estructura de la compañía. No es igual un comité con una compañía centralizada que una con dispersión geográfica. Aquí un ejemplo de cómo podría estar compuesto:

1. COMITÉ DE OPERACIONES DEL PAÍS (COP)

Formación:

- CEO o Consejero Delegado.
- RRHH
- Área de comunicación
- Legales
- IT
- Negocio o área afectado
- Invitados (cómo consultores externos o áreas específicas)

Responsabilidades y acciones típicas

- Evaluar continuamente la evolución del evento para la determinación de si constituye o no una crisis.
- Tomar las precauciones necesarias para evitar que la crisis se extienda.
- Mantener informado al equipo Operativo del país y del negocio durante la atención del incidente.
- Inicio de eventuales investigaciones y seguimiento de la crisis.
- Coordinación de la crisis y del proceso de comunicación interno y externo en el ámbito del país afectado por ésta.
- Mantener informado al equipo Corporativo.
- Manejar la crisis en cuanto el evento se circunscriba al ámbito del país.

2. COMITÉ DE MANEJO DE CRISIS LOCAL

Formación:

- Ceo o Consejero Delegado del país (responsable de filial)
- RRHH
- Área de comunicación
- Legales
- IT
- Negocio o área afectado
- Invitados (como consultores externos o áreas específicas)

Responsabilidades

Este comité tiene la responsabilidad de coordinar las acciones que lleva a cabo la empresa en una crisis de ámbito regional. Este Comité es responsable por:

- Apoyo a la gerencia del área afectada con la supervisión y coordinación de las acciones para controlar el incidente.
- Supervisión y coordinación de las comunicaciones para los públicos interno y externo.
- Elaboración inmediata de una respuesta oficial de la empresa.
- Determinación de una política y de una posición a ser adoptadas con relación al evento generador de la crisis.
- Monitorear la evolución del evento.
- Análisis regular de situaciones con potencial para generar crisis.

- Minimizar los efectos de una crisis.
- Asistir en la administración de la crisis, a los negocios y funciones afectados.
- Liderar los contactos con las autoridades y organismos de control de emergencias.
- Mantener la comunicación con los accionistas cuando sea necesario.
- Tomar decisiones en relación a situaciones específicas e imprevistas durante el proceso de manejo de la crisis.

Las responsabilidades de cada área estarán determinadas por el manual de gestión de crisis, que orienta las acciones frente a dichas situaciones, sabiendo y considerando que cada evento crítico es único e irrepetible. Estos eventos dejan mucha experiencia valiosa que debe ser recabada y archivada. Si bien todos los que participan de estos comités están sujetos a presión y angustia, se debe después de haber capeado el punto cúspide, analizar los hechos y reflexionar sobre las actuaciones frente a la crisis. A modo de ejemplo, los puntos más importantes a tener en cuenta al momento de la reflexión son:

Prevención

1. ¿Cuándo tomamos conciencia de que el problema era inminente?
2. ¿Qué señales se reconocieron y cuáles no?
3. ¿En qué momento se concluyó que el problema había evolucionado hacia una crisis?
4. ¿Se había identificado este problema como una crisis potencial?
5. ¿Se había evaluado correctamente el impacto que podía el problema causarle a la empresa?

Planeamiento

1. ¿Hubo un planeamiento adecuado de la respuesta a la situación? ¿Cómo se puede mejorar?
2. ¿Se contó con los recursos necesarios? (Jurídicos, de relaciones públicas, técnicos, de liderazgo)
3. El plan elaborado por escrito para emergencias ¿Cumplió con el propósito de orientar a los equipos de trabajo en las áreas de comunicación y operativa?
4. ¿Estaba, en los diferentes niveles, el personal consciente de sus obligaciones y responsabilidades individuales? ¿En qué área hubo confusión?
5. ¿Había personal suficiente para atender nuestras necesidades?
6. ¿Los procedimientos preestablecidos fueron los más adecuados?

¿Éxito o fracaso?

1. ¿Cuánto tiempo llevó conseguir controlar la crisis?
2. ¿Cuál fue la eficacia en la comunicación con los públicos clave?
3. ¿Cuál fue la aceptación del público externo a las medidas tomadas por la empresa?
4. ¿Cuál fue la aceptación del público interno a las medidas tomadas por la empresa?
5. ¿Cómo se califican las medidas tomadas? ¿Se consiguió cumplir con los objetivos?
6. ¿Se pudo mantener la credibilidad?
7. ¿Cómo fue afectada la reputación e imagen de la compañía?
8. ¿Qué medidas se deben tomar para asegurar una productividad continua en las operaciones de la empresa?

Primero, el empleado

Como se señaló anteriormente, las crisis impactan de manera fuerte en el público interno. Cuando esto ocurre las empresas comienzan a tener menor productividad, ya que lo primero que atrapa al empleado es la incertidumbre sobre su futuro en la compañía. Vivimos en tiempos donde lo incierto predomina sobre los hechos, en palabras del filósofo griego Eurípides “lo esperado no se cumple y para lo inesperado un Dios abre la puerta”. En este sentido, en la medida en que la situación del mercado laboral y económico no emita señales de mejora, las compañías pueden encontrarse con dificultades a la hora de comunicar a sus empleados. También este proceso se observa en los casos de fusiones, adquisiciones, reestructuraciones y cambio cultural, tan comunes en la actualidad. Por supuesto que existen otros casos de crisis que generan impacto directo sobre los colaboradores.

Todos los que habitan este mundo hiperconectado experimentan, en mayor o menor medida, una intoxicación de información. Además de las dificultades del entorno, se lidia con la información proveniente de otras compañías y la posibilidad que esos procesos se den en la organización en la que nos encontramos. Por lo tanto, los empleados quieren y necesitan que sus directivos sean claros respecto a la situación presente y a su impacto en el corto y medio plazo, aún si la empresa no tiene todas las respuestas. Aquí el gran desafío de los mandos medios y el área de comunicación interna: proporcionar mensajes simples, claros e informativos.

En este sentido explicar el “por qué” constituye un principio de vital importancia en la comunicación eficaz y puede suponer la

diferencia entre conseguir que un empleado se sienta un colaborador valioso en los momentos más críticos o meramente una pequeña pieza en el mecanismo de la organización.

Según los últimos estudios realizados, los empleados quieren saber el “por qué” de un proceso de cambio, fusión o evento sucedido, valoran la transparencia y entienden que la empresa no disponga de todas las respuestas, pero saben que la información existe y por último entienden cómo sus tareas diarias repercuten en el éxito de la organización. Este último punto es fundamental para conseguir el compromiso. Uno de los puntos clave de toda comunicación es la no verbal, como la visibilidad de los máximos directivos, como también la confianza y predisposición de los mandos medios hacia sus subordinados.

Los gerentes no siempre están a la altura de las circunstancias, ya que no son conscientes de que mantener líneas de comunicación con las personas bajo su responsabilidad directa forma parte de su responsabilidad profesional. El principio de reciprocidad no siempre está presente en los liderazgos, y para lograr compromiso se necesita comprometerse y generar confianza. La confianza se gana con los hechos, con los gestos y la conducta de los líderes. No se puede simplemente lograr con una frase: síganme... o con una flauta mágica.

En general, los mandos medios pueden seguir estos puntos en situaciones tensas que los ayudarán a comunicar mejor:

- prever todas las posibles preguntas que puedan recibir
- escuchar con respeto las preguntas de un empleado
- evitar las conversaciones prolongadas sobre situaciones hipotéticas

La alta dirección es responsable de asegurar que los mensajes sean transmitidos rápida y puntualmente a los mandos de primera línea mediante sistemas establecidos, y que los mandos reciban formación apropiada sobre cómo transmitir estos mensajes de manera adecuada a las personas bajo su responsabilidad. Esto incluye cómo sortear preguntas difíciles o reaccionar ante rumores en una reunión de grupo o en un encuentro individual.

Para ello es bueno tener previsto de antemano mensajes claros. Una comunicación interna planificada y enfocada es un activo de vital importancia para alcanzar los objetivos estratégicos en situaciones de incertidumbre.

Todos los mensajes emitidos deben tener dos criterios importantes para que sean claros: deben comunicar claramente la dirección que sigue la compañía, su estrategia y los retos y deben incluir respuestas a las inquietudes y problemas cotidianos de los empleados.

En tiempos de crisis, el primer impacto lo recibe el empleado y su grupo familiar de contención. Cuando esto sucede, empieza una fase de energía dispersa, que se manifiesta en los empleados teniendo o una actitud pasiva, apática, o por el contrario, de gran ansiedad que favorece la aparición de errores, accidentes y licencias por enfermedad derivadas del estrés. Esto resulta perjudicial para la compañía.

Ahora, cuando la comunicación es buena, se planifica y es dada de forma sistemática, con mensajes claves correctos, funciona como motivador para que los empleados acepten la situación y ayuden a resolverla. La comunicación es un potente vector de cambio y productividad.

Experiencia

EMPRESA: REPSOL/YPF⁴⁵

SUMARIO

El valor del rumor y la palabra del máximo ejecutivo pueden tener, a veces, el mismo peso específico dentro de una organización. El ejemplo de la petrolera en momentos que se forjó el ingreso de un accionista argentino puso de manifiesto esta situación. Los mandos medios actuaron en este caso como verdaderos pivotes en el manejo correcto de la información.

CASO

Roberto Juarroz, poeta argentino contemporáneo, en una de sus poesías dice: “*Lo que digo, lo que escuchas y lo que es, triple juego de la palabra*”. Una sentencia que para los profesionales de la comunicación corporativa es muy acertada. Ciertamente es que la decodificación de una serie de datos tiene múltiples significaciones, pero como ya lo aseguraron en los años 50 en la denominada teoría del segundo escalón, la gente suele depositar su confianza en su círculo más cercano, en sus líderes directos.

En este sentido, los empleados o colaboradores suelen tener una mayor predisposición a creer a su jefe directo y no a altos ejecutivos con los que tienen poco trato diario. Esta situación, generalmente, no es reflexionada por los departamentos de comunicación interna. Se cree que los directores o cargos superiores suelen ser los más creíbles; de hecho en muchas crisis la

.....
45. Este caso fue presentado en FORUM 2007 y publicado en Revista *DirCom*.

palabra del CEO se guarda como un baluarte místico, algo así como “la palabra que bastará para salvarnos”.

No obstante la confianza en los máximos líderes de la organización ha ido decreciendo, tal como lo demuestra el *Edelman Trust Barometer* 2012. Los datos revelaron que en Argentina se tiende a confiar más en la palabra de un experto o técnico de la propia empresa, o en la de un experto o académico en general; y en tercer lugar, en “una persona como yo”, antes que en la del CEO de la empresa. En relación con el estudio de 2011, los Directores Generales cayeron en su nivel de confianza como voceros, volviendo al piso que habían registrado en 2010. No obstante, es el gobierno el que aparece como el vocero con menor credibilidad, cayendo más de 30 puntos en relación a los resultados de 2011.⁴⁶

El caso de la empresa de Repsol–YPF, hoy re-estatizada, pone de manifiesto la necesidad de capacitar en comunicación a los *line managers*. La causa comenzó con la crisis económico-político social de la Argentina en 2001. Esta dio pie a un proceso de fusiones y adquisiciones, tanto de empresas privatizadas como privadas. Y como lo expresaron los autores del libro *Shock* –el libro que analiza la situación de los empleados durante una fusión empresarial, no hay nada más estresante para un empleado que saber que su empresa será adquirida o fusionada. Su puesto de trabajo corre riesgo y eso pone en alerta su estabilidad financiera y por lo tanto su futuro y el de su familia.

Está claro que si existe una sensibilidad extrema en un empleado, esta se manifiesta en cualquier tipo de cambio que realice

.....
46. www.edelman.com.ar . Edelman Trust Barometer, 2012.

su empresa, sea pequeña o grande, se trate de un *re-branding* o de un revés financiero. Repsol-YPF había tenido un problema financiero en 2005, cuando sus acciones internacionales bajaron un 4% y su CEO no tuvo más remedio que decirlo públicamente, acatando las reglas que rigen para las compañías que cotizan en bolsa. De esta situación se desprendieron análisis, que concluían en un retiro medido de la empresa de algunos países latinoamericanos.

En la Argentina, la expansión de Repsol había comenzado a fines de 1990, cuando adquirió una empresa argentina estatal de energía: Yacimientos Petrolíferos Fiscales (YPF). Una compañía con más de 50 años de vida y con alto rendimiento económico, aunque mal administrada y con serios problemas de avance tecnológico.

Repsol era una refinería española, privatizada en 1996 y que en 1999, tras una operación entre el Rey de España y el entonces Presidente de la Nación, Carlos S. Menem, adquirió, mediante una oferta pública de adquisición de acciones (OPA) el 98,23% de las acciones de YPF S.A. (logrando alcanzar –y mantener– el 99,04% de las acciones tiempo más tarde). Con la adquisición de la compañía argentina en 1999, Repsol se convirtió rápidamente en uno de los conglomerados energético-financieros más rentables a nivel mundial.

En 2006 comenzó a correr un rumor de la venta de una parte de la participación de la empresa española sobre los activos de YPF. Así el 21 de diciembre de 2007, el presidente ejecutivo de Repsol YPF, Antonio Brufau, y el presidente del Grupo Petersen, Enrique Eskenazi, firmaron un principio de acuerdo (MOU) con carácter vinculante para la adquisición, por parte

del grupo empresarial argentino, de un 14,9% del capital social de YPF.

El acuerdo preveía, además, que el grupo Petersen podría ampliar su participación hasta en un 25%, mediante una opción de compra de un 10,1% adicional.

Antes de que ocurriera este acuerdo, desde abril de 2007 los rumores fueron creciendo sobre la compra, por parte de un grupo argentino, de un porcentaje de participación de Repsol. Los datos que se publicaban en los diarios eran consistentes y la situación política ayudaba a crear certeza sobre la posibilidad. En un proceso de compra de acciones existe siempre un sepulcral silencio en torno a la operatoria. En principio por cuestiones que hacen al negocio, pero también porque existen leyes y normativas internacionales y nacionales para que así ocurra. No puede darse ningún tipo de información pública hasta no estar la operación consumada y aprobada por la Comisión Nacional de Valores y la Bolsa de Comercio de Buenos Aires.

Por lo tanto, por más que alguien esté interesado en saber, en obtener información fidedigna sobre este tipo de operación, es casi imposible. Esta situación se presta para que exista más información (rumores y datos *off the record*) externa a la empresa y poca información interna que es desacreditada por la externa. Los gerentes y ejecutivos de Repsol YPF se encontraban ante una situación difícil y angustiante. En principio debían lidiar con información que no era corporativa (es decir, provenía de afuera) y por otro lado debían informar sobre una situación sobre la cual no contaban con información, no podían tener ningún tipo de acceso a ella y si lo sabían no podían decirla.

La presión de los empleados comenzó a sentirse en el clima laboral. Entonces, el equipo de comunicación interna y el área de recursos humanos resolvieron que debían hacer algo al respecto y consideraron que era imprescindible contar con el liderazgo de los mandos medios para hacer efectiva la comunicación.

La situación de la empresa era confusa. En principio porque hacia adentro había un proceso de "repsolización", es decir, desde que fue adquirida por la empresa española los empleados se consideraban de Repsol, pero hacia afuera la empresa era percibida como de YPF. Esto había sido decidido de esa manera ya que el activo marcario era muy fuerte en la sociedad argentina. El cambio cultural había tenido sus frutos, pero al ser comprada por un socio argentino, ¿la compañía hacia adentro volvía a ser YPF? Este era un dilema que se había colado entre los empleados y generaba problemas.

Por otro lado, si era cierto que la empresa volvía a manos argentinas, el fantasma de la "vieja" YPF acechaba todos los rincones donde la empresa se encontraba. La situación del país había vuelto a cierta normalidad, pero el contexto internacional, con un precio del barril del petróleo acrecentándose y una crisis energética argentina en danza, daba paso a más rumores. Asimismo, el silencio de la empresa chocaba con lo que se conocía paredes adentro como efecto "taxi" (los empleados sabían más por los taxistas que por los canales formales). Esto producía cierta angustia, sentido de abandono y una histeria colectiva que crecía.

La presión prosperó tanto que el departamento de comunicación interna debía hacer algo y pronto. La incertidumbre estaba mellando la productividad y eso comenzaba a visua-

lizarse por los clientes externos. Lo primero que se hizo fue una investigación para tener una visión de 360 grados de la situación. Primero se realizó una segmentación por antigüedad, para dar cuenta de las percepciones de los antiguos empleados y los que entraron con la compra de Repsol. Luego se realizaron encuestas de clima interno y *focus groups*. Estas acciones estaban destinadas a escuchar a la gente y, además, a poder elaborar estrategias con mensajes diferentes de acuerdo a las áreas y a las latitudes geográficas, ya que la empresa tiene presencia en todo el país con unidades de negocios diferentes.

El resultado del estudio mostró que había una sensación de incertidumbre sobre el futuro del trabajo y una necesidad de comunicación cara a cara. El empleado quería que su jefe inmediato le dijera qué estaba pasando y qué sucedería con él. Es sabido que la comunicación cara a cara es la más efectiva y necesaria cuando una comunicación tiene un grado de complejidad alto. Pero para una empresa de la envergadura de Repsol, las comunicaciones cara a cara no resultaban simples. Los canales de comunicación interna establecidos no lo consideraban como prioritarios, sea por la estructura geográfica, la naturalidad que representa el diálogo cara a cara o por la poca predisposición de los jefes a comunicarse con sus colaboradores. Pero estaba claro que los canales establecidos no servían para este problema emergente. ¿Por qué? ¿Qué demandaban los empleados? Querían saber si los mensajes eran engañosos o no. Necesitaban tener confianza en el interlocutor que emitía la información. Y no hay más efecto de confianza que mirar a los ojos y decir lo que hay que decir.

El empleado de YPF decía: “Necesito que mi jefe me diga en la cara si mañana voy a tener trabajo, si habrá más investigación y desarrollo, si se va a distribuir el combustible a las estaciones de servicio”. Entonces se hacía necesario contener. Y sólo los líderes podían apoyar y reducir la incertidumbre y no los *newsletters* que decían **“nada va a pasar mañana”**. Las informaciones que circulaban hasta el momento hacían sentir al empleado que el taxista sabía más que él y eso lo hacía sentir que no era parte de la empresa. Él quería ser vocero de su compañía, quería, como dicen en Argentina: “tener la posta”. Este dato que arrojó la investigación realizada complejizaba más el problema. ¿Qué se le puede decir al empleado para que se sienta que él tiene la información real y no otro, cuando no hay información que dar?

Corría el mes de agosto de 2007. Ya habían pasado algunos meses desde el inicio del rumor sobre la adquisición. La investigación realizada por el departamento de Recursos Humanos había arrojado datos interesantes para poner a funcionar varias estrategias. En un primer momento se decidió trabajar las acciones y planificarlas acorde a las necesidades más urgentes. Solo unos pocos sabían quién sería el socio, el porcentaje, etc., pero no quienes estaban trazando la estrategia de contención. Entonces el plan estratégico se enfocó en un objetivo: el empleado tenía que tener información aunque sea la de saber que no había nada que decir, que no había información. De esta manera él se sentiría seguro al saber que su jefe sabía tanto como él.

Para poder poner esta acción en marcha se necesitaba información y un compromiso. La información debía ser corporati-

va y correr por canales formales, esa información sería acotada pero fiel. El compromiso tenía que provenir de un líder. La segunda parte se enfocó en la búsqueda de los líderes. Luego había que lograr que el líder se pusiera cara a cara con su gente y le diera información.

La cantidad de directores y la dispersión geográfica representaban un problema. Eran más de 60 directores, que además necesitaban ayuda porque no todos tienen el “don” de comunicar y no todos tenían ganas. ¿Entonces? Se pensó en un apoyo. Se reclutó una red de colaboradores con acceso al comité de dirección y a los empleados.

La red de colaboradores era heterogénea, y se dirigía a un público interno heterogéneo, ya que el público que trabaja en exploración no es igual al que trabaja en finanzas. Pero además se mezclaba el problema del cambio de accionista con los emergentes diarios. Para ello se pensó que la mejor manera de gestionarlo era que cada uno tenía que tener un plan y bajada a medida. Así se pensó la estructura. Pero, ¿el mensaje? Si no había información, ¿qué responder? El mensaje era que no se sabe nada, pero que ninguno sabe nada: ni el director de área, ni el director de planta, ninguna persona tiene información. Además de decir eso se tenía que explicar que en los procesos de negociación no se puede dar información. Pero acá surgía el problema, había que desmentir a los medios de comunicación, porque ellos sí parecían tener información; verdadera o falsa, no importaba.

La solución fue convertir a los directores en voceros. Para ello se capacitó con entrenamientos para enfrentar a los medios, que también sirvieron para enfrentar las demandas de los em-

pleados, específicamente en aquellos directores que no tenían el don o la costumbre de hablar con sus colaboradores. De esta manera se armó una red de contención, se hicieron capacitaciones, se armaron preguntas y respuestas para usar en determinados momentos, etc. Más allá de lo que decían los medios de comunicación, la empresa informaba lo que se iba confirmando en el proceso de negociación.

Al llegar al final de la negociación, el socio ya tenía nombre y apellido, tenía imagen y un perfil. El último nivel del plan fue investigar los resultados de las acciones realizadas y la conclusión fue: “esperemos”. Es decir, los empleados transformaron la incertidumbre en la tranquilidad de la espera. Por otro lado se aumentó la confianza en la comunicación institucional, ya que todo aquello que se había dicho había pasado. También se comenzó a practicar, entre los empleados y jefes, la costumbre de compartir información. Los jefes aprendieron a usar sus percepciones como materia de comunicación, sabiendo qué tipo de información dar y acompañar el cambio.

Se consolidó una red de contención para futuras crisis y se armó un comité de crisis de comunicación interna. Este proceso dejó además una serie de herramientas para poder ser eficaces y efectivos a la hora de dar mensajes. Se sabe que la gente hace a la organización y hay que saber motivar y hacer parte del proyecto.

Diálogo con un experto.

Entrevista a Carlos March

DIRECTOR DE FUNDACIÓN AVINA

SUMARIO

El liderazgo es uno de los problemas más acuciantes en las organizaciones empresariales, civiles y castrenses. Los cambios vertiginosos en la sociedad y la cultura han puesto en jaque a los modelos tradicionales de liderazgos. Las organizaciones se encuentran así en una situación de búsqueda de horizonte, desorganizadas y a la intemperie. En esta entrevista, el periodista y experto en organizaciones de la sociedad civil, Carlos March, brinda diferentes conceptos sobre el modelo de liderazgo que emerge.

¿HAY LÍDERES EN LA ACTUALIDAD?

Hay muchos líderes y muchos liderazgos. Justamente al haber muchos líderes se rompe con esa lógica de que estamos dirigidos por unos pocos. Por otra parte, las agendas son complejas, la cantidad de población cada vez es mayor, por lo tanto, hay muchos más líderes. La sensación de que no hay líderes, es que al haber muchos más líderes el modelo personalista se desvanece. Aunque sí creo que todavía hay un patrón de liderazgo anacrónico, personalista, donde el líder se cree el eje del mundo.

¿CUÁL ES LA DIFERENCIA ENTRE EL LÍDER DEL AYER Y EL DE HOY?

Tres cuestiones básicas para marcar la diferencia. En primer lugar, el nuevo líder es articulador, coopera con otros para alcan-

zar metas, porque la demanda social ya no se puede resolver desde una sola persona. Hay casi una obligación de demanda. Segundo, el liderazgo que se ejerce desde un poder real, de una concentración de manejo de recursos, agenda, etc., no es efectivo. Hoy para tener un efecto real hay que manejar un poder distribuido, difuso, para que el impacto sea más potente, para la transformación social. Donde las nuevas tecnologías ayudan. Tercero, la lógica de liderazgo que opera en una zona de comodidad, confort, donde el líder responde a un sector o comunidad ya no funciona. La diversidad de agenda, llevan a que el nuevo líder deba cambiar de un liderazgo de la lógica sectorial a un liderazgo de brecha, entre sectores.

¿CREE QUE SIN LÍDERES NO HAY CAMBIO?

El cambio es el liderazgo, dónde encarna el liderazgo no importa, pero sí es necesario el liderazgo. El líder es el que ve, entonces es muy difícil generar transformación sin verla. El liderazgo es necesario y es un componente de la transformación social.

¿CÓMO IMPACTA EL EGO EN EL LIDERAZGO Y CUÁL ES EL ROL DEL PODER EN EL DESARROLLO DE LOS LIDERAZGOS?

El ego es bueno en la medida que se canalice en el contexto positivamente y que el portador del ego lo pueda manejar. El ego es un componente del liderazgo, el tema es cómo lo manejas. ¿Se puede liderar sin poder? No. Parte del liderazgo es reunir poder. El tema es cómo lo validas, cómo la comunidad te lo legitima. Estamos hablando de liderazgos democráticos. El liderazgo es ida y vuelta, porque el que me empodera es el

otro. Por eso el liderazgo es poder. Qué se hace con ese poder, es otro desafío. Tenemos que tener en cuenta que cuando hablamos de un liderazgo social, hacemos referencia a líderes que buscan el bien común, porque sabemos que hay líderes en todos los sectores, la mafia, lo social, en el mercado, etc.

**A SU CRITERIO, QUÉ ESTÁ EN CONFLICTO HOY EN LAS ORGANIZACIONES
¿LA AUTORIDAD O EL LIDERAZGO?**

Yo creo que hay una especie de cambio cultural de pasar de la lógica fordista donde claramente el sistema funcionaba en relación a una persona jerárquica y verticalista, a un sistema en red, de relación horizontal y donde los distintos estamentos de una comunidad pueden tomar parte de las decisiones. Pero en este sistema el problema está en solucionar la gobernabilidad y la gobernanza. Si encontramos una buena gobernabilidad para la toma de decisiones y una buena gobernanza para gestionar esas decisiones se resuelve el problema.

**HOY CONVIVEN ENTRE 4 Y 5 GENERACIONES DENTRO DE UNA COMPAÑÍA.
DESDE EL PUNTO DE VISTA COMUNICACIONAL HAY UN DESAFÍO DE GESTIÓN
¿EN LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL ES TAMBIÉN
UN PROBLEMA DE GESTIÓN?**

Sí, es un gran problema, porque conviven cinco generaciones por la longevidad, pero también dentro de una franja etaria está conviviendo otras cinco generaciones. Las generaciones cambian casi como los modelos de computadoras. Es decir, hay un problema de edad y un problema de vivencia. Las transformaciones tecnológicas han sido aceleradísimas. Hay personas que nacieron con la radio y hoy están con la computadora.

Entonces, el problema, por lo general, es que hay esquemas anacrónicos por quienes van tomando los espacios en la toma de decisiones. Así no hay entendimiento entre quien toma la decisión y el que la recibe. Existe un problema de diversidad en la toma de decisión. Por otro lado, hay una pérdida de aprovechamiento de sabiduría, porque en ese anacronismo deviene una mala lectura de la decisión. Lo que resulta en una pérdida de eficacia en la estrategia.

¿ES EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EL CAMINO DEL BUEN LÍDER?

El liderazgo es un medio entre la visión y la comunidad. No todo liderazgo es transformación, hay uno conservador que es bueno para la consolidación de lo que se tiene. Pero sí es necesario pasar de un liderazgo de inteligencia egoísta a uno altruista. Ese cambio de lógica es ayudar a que la gente correcta llegue al lugar adecuado. Ya sabemos qué pasa cuando usamos a la gente correcta para que el no adecuado llegue a donde quiere. Lo nuevo no es un liderazgo de protagonismos.

¿HAY LÍDERES NATOS O SE ADQUIEREN LAS CUALIDADES DE LÍDER?

Hay de los dos, y también hay líderes contranatura. Éstos últimos son llevados por la necesidad de otros, sin que el líder lo quiera. Hay una diferencia que hace Jorge Giacobbe, el consultor político: “cómo nos van a representar los líderes políticos, si ellos se creen que son elegidos y no electos”. Es muy revelador, porque si un poder superior dice que tú eres el elegido, hay un problema. Y otro tema es cuando se dice que los líderes salen de la sociedad. Y es así, pero la lectura correcta es que sa-

len porque no son iguales, es decir sobresalen; en este sentido no representan a la sociedad.

¿CÓMO SE MANTIENE LA LEALTAD Y EL COMPROMISO DE UNA ORGANIZACIÓN DESPUÉS DE UNA CRISIS?

Lo mejor es involucrar a los miembros de la comunidad u organización que atraviesa una crisis, en el proceso de resolución de la misma. Compartiendo la información de manera abierta, generando espacios institucionales, generando los insumos para el manejo de las decisiones, delimitando los roles que tiene cada uno en función de la información que tiene cada uno. Es decir, que el mejor manejo de crisis es articular el equipo que tiene que resolver la crisis y después generar inteligencia contextual. Esto es saber en qué trama se está desarrollando la crisis. Ayuda mucho que la organización tenga como hábito generar escenarios de riesgos; así cuando sobreviene la crisis está más preparada para afrontarla.

Yo mido, tu mides, el mide

CECILIA MOSTO

Si en la antigüedad Protágoras dijo “*homo omnium rerum mensura est*” (el hombre es la medida de todas las cosas), los filósofos de la modernidad dirán “*mensura Quae homo*” (las cosas miden al hombre).

La medición en comunicación institucional, y en especial en la comunicación interna, configura la piedra angular que potencia el valor de la actividad. En términos históricos, la medición como concepto simbólico (fuera del ámbito de las ciencias exactas) aparece en el siglo XVII con el desarrollo de la ciencia. Los trabajos de la *Royal Society* son fundantes en la elaboración del marco con que se mirará al mundo. Todo debía ser pasible de una magnitud. Esa era la lógica del poder y de la preparación cultural para la Era de la máquina y con ella la industria.

La necesidad de dimensionar y cuantificar es parte del progreso del mundo empresario. De este modo, emerge como necesaria la posibilidad de establecer un parámetro universal de comprensión del mundo corporativo, que unifique criterios y permita controlar procesos. En definitiva que la productividad y la mercancía tengan valor y precio.

El desarrollo del *management* en el siglo XX y el paso a un estadio de cientificidad llevarán el concepto de mensura a las organizaciones. Ya Taylor y Fayol habían abonado el terreno. Pero

fue a partir de la década de 1950 que se comienzan a establecer conceptos y técnicas apropiadas para obtener datos sobre los resultados de los procesos iniciados.

En la actualidad existen ciertos modelos para medir procesos y acciones como también algunos procesos de difícil mensura como los de los activos intangibles. En el campo específico de la comunicación el fenómeno de la medición, atañe a todas las dimensiones de la gestión de comunicación y es la piedra angular para aumentar el valor de las organizaciones. Quienes dirigen las organizaciones no operan con enunciados supuestos, más cuando éstos están referidos a una enorme masa de valores intangibles que insume buena parte de los presupuestos. La búsqueda de metodologías que permitan evaluar el retorno sobre la inversión (ROI)⁴⁷ se convierte en un desafío. Así es como medir es necesario para saber cómo agregar valor.

La publicidad es una de las primeras profesiones en el campo de la comunicación que inaugura la medición. Lo hace para evaluar el impacto del dinero invertido en medios de comunicación. Emulando la publicidad será la gestión de prensa que al compararse con ella establecerá un sistema de medida. Pero aun las acciones de comunicación institucional son difíciles de medir, dado que están relacionadas con bienes simbólicos (administrar conflictos, percepciones, actitudes, relaciones, construcción de imagen e identidad corporativa, etc.).

.....
47. Retorno sobre la Inversión (ROI) es un estimado del beneficio (el “retorno”) sobre el dinero gastado (la “inversión”) en una alternativa en particular y consiste en determinar los beneficios, calcular los costes y resumir los resultados.

Si bien entrado el siglo XXI se cree que la medición en comunicación es un campo sin explotar, según estudios de investigación realizados en el área de las relaciones públicas, se han encontrado modelos de mediados de siglo XX. Alejandro Álvarez Nobell⁴⁸ afirma en su tesis de Magister que los primeros modelos de medición y evaluación de las relaciones públicas son de las décadas de 1940 y 1950. Este autor menciona la publicación de un artículo de interés para la medición de Herbert Hyman y Paul Sheatsley acerca del impacto de las Relaciones Públicas titulado: *Some Reasons Why Information Campaigns Fail*.⁴⁹ También se encuentran otros artículos pioneros sobre la eficacia de las comunicaciones escritas por académicos tales como: Raymond A. Bauer, W. Phillips Davison, Carl I. Hovland, Joseph T. Klapper, Paul Lazarsfeld y Wilbur Schramm. Este primer conjunto de antecedentes académicos corresponde a científicos sociales especializados en *Mass Communications Techniques and Theory*; los cuales llevaron adelante numerosos estudios, experimentos y trabajos académicos sobre la medición en comunicación.

En la década de 1950, los profesionales de las Relaciones Públicas descubrieron la importancia de medir y evaluar la eficacia de sus acciones. Académicos como Scott M. Cutlip y Allen H. Center abordaron el tema en profundidad en la primera edición de su clásico libro *Effective Public Relations*, publicado en 1952.

A partir de esas fechas es posible rastrear una importante variedad de artículos e investigaciones sobre propuestas y

.....
48. Alejandro Álvarez Nobell *Medición y evaluación de la comunicación*, Madrid, España.

49. Public Opinion Quarterly, Vol. 11, 1947, pgs. 413-423.

modelos de medición en comunicación, aunque aún no se hayan establecido modelos relevantes y universales para tales acciones. Esto remite a un proceso cultural de la medición y evaluación de resultados en el campo de la comunicación institucional. Hablar de una cultura de la medición en el plano de la comunicación, es hacer referencia al conocimiento de las técnicas y métodos de medición existentes y a su aplicación, como también, principalmente, al desarrollo de una actitud tendiente a que las decisiones estén basadas primero en hechos y en datos antes que en la intuición y la experiencia.

En el primer libro sobre medición de la comunicación, editado en 2002 por el Instituto de Comunicación Institucional de la Argentina, el autor Michael Ritter⁵⁰ señala que la medición de la gestión en comunicación es la herramienta única para demostrar el valor agregado al negocio, de la gestión de las comunicaciones de la empresa; y es el elemento que legitima la función del comunicador institucional en la organización. Por lo tanto, la medición no es un fin en sí mismo. La gestión no mide sólo el *output* de la comunicación en términos de índices de repercusión mediática o estándares similares. Mide además el uso de los recursos (financieros, de personal, de tiempo) y la satisfacción de los públicos (internos y externos). Ritter sostiene que para ello es preciso focalizar las distintas acciones que se desarrollan en la organización en relación al objetivo estratégico de la misma.

.....
50. Miguel Ritter "Influencia de la publicidad y la imagen de marca en la rentabilidad del negocio" en "Proyecto ICOMI 2002, Medición del aporte de la comunicación institucional al valor de la empresa y sus marcas" UCES.

Por su parte, Irazu, en otro capítulo del mismo libro entiende que la medición es una herramienta para el posicionamiento y un componente crítico en cualquier proceso de gestión. La medición de la gestión de comunicación es justamente eso: la medición de la eficacia y la eficiencia de esa gestión; siendo eficacia la capacidad de alcanzar objetivos y eficiencia, la relación entre el resultado alcanzado y los recursos empleados. El comunicador es un *manager*, por lo tanto debe, al igual que sus colegas de las demás áreas (financieras, de recursos humanos, de producción, ventas, etc.), medir su gestión para saber si está haciendo bien su trabajo; si está optimizando los recursos; si la relación costo-beneficio es favorable; si está logrando sus objetivos y si está mejorando o no respecto a su gestión anterior.

La importancia de medir ha incrementado su preeminencia para los profesionales de la comunicación, tal es así que en 2010, la AMEC (*Association for Measurement and Evaluation of Communication*), referente mundial en la medición y evaluación de la actividad de comunicación y Relaciones Públicas, y el IPR (*Institute for Public Relations*) han celebrado una Cumbre en Barcelona España, donde han consensuado los principios sobre medición de la Comunicación y Relaciones Públicas. En dicha cumbre internacional sobre medición de la actividad de comunicación y relaciones públicas “*II European Summit on Measurement*” se alcanzaron acuerdos sobre principios comunes de medición de la actividad para la profesión. Por primera vez en la historia se han unido las voces de más de 200 asistentes de 33 países y cinco de las más relevantes organizaciones en el mundo de la comunicación y las relaciones públicas: *The Global Alliance, IPR Measurement Commission, AMEC, PRSA and ICCO*. Los fundamentos llama-

dos “Declaración de Barcelona sobre Principios de Medición” se resumen en:

1. El establecimiento de objetivos y la medición son fundamentales en estrategias de comunicación.
2. Los sistemas de medición deben contemplar tanto la cantidad como la calidad. Las mediciones basadas en recortes de apariciones en medios, por sí solas, no son suficientes.
3. El concepto AVE (*Advertising Value Equivalents*) o valor equivalente publicitario de las apariciones en medios, no mide el valor de la comunicación, sólo mide el coste del espacio en los medios.
4. La actividad de comunicación y RR.PP. en medios sociales puede y debe ser medida.
5. No basta con medir las apariciones en medios, es necesario su análisis.
6. Los resultados de negocio pueden y deben ser medidos y cuantificados cuanto sea posible.
7. Transparencia y aplicación de metodologías replicables son claves en una medición adecuada.

Además, entre los datos más interesantes relevados, los encuestados en ese evento aseguraron “por unanimidad y firmemente” que:

- La medición es esencial para demostrar el valor (45% muy de acuerdo).
- La medición formaliza las comunicaciones (48% muy de acuerdo).
- La medición ayuda a incrementar el presupuesto (34% muy de acuerdo).
- Las actividades de Comunicaciones agregan valor (32% muy de acuerdo).

- Aplicarán más medición y evaluación en el futuro (30% muy de acuerdo).

Junto con el desarrollo de los procesos de medición también la comunicación interna ha ido incorporando mejores y más eficientes metodologías para evaluar los procesos iniciados. La comunicación interna es un caso particular de la gestión de comunicación organizacional ya que involucra personas y una enorme cantidad de variables: culturales, sociales, económicas y emocionales. En este sentido al trabajar junto a la Dirección de Recursos Humanos, fusionó metodologías de ambos campos profesionales.

En términos generales se puede enunciar que la medición y el análisis de la gestión interna tienen por objetivo aportar a la empresa un sistema de posicionamiento global o “GPS” –sus siglas en inglés– que marca dificultades, desvíos y finalmente los lineamientos centrales para el diseño del plan anual de comunicación interna. Pero la medición no es sólo el punto de partida del abordaje estratégico de la gestión; también es la oportunidad de chequear el trabajo realizado hasta el momento. Identificar qué se hizo bien (para fortalecer esas acciones) y qué se hizo mal (para realizar los ajustes necesarios), con datos objetivos.

Examinar lo realizado es también llamado auditoría, un modo de medir el impacto del trabajo realizado hasta el momento. Una auditoría o diagnóstico de la comunicación interna parte de investigar y reconocer las necesidades insatisfechas del público interno. Asimismo, permite detectar las fortalezas y debilidades de la organización en su gestión de la comunicación. El diagnóstico ofrece una mirada general de la situación de comunicación en un momento dado. Es una especie de recor-

te temporal en el que se mide y evalúa a través de diferentes herramientas, que pueden ser cualitativas o cuantitativas (o ambas) en qué punto está parada la compañía en relación a su comunicación interna⁵¹.

Por último, medir la comunicación interna, según un estudio de la AAdeCI⁵² del 2011, es “muy valorado” por más del 65% de los profesionales que gestionan el área de las 100 empresas más grandes de la argentina.

La medición de la comunicación interna

El objeto de las estrategias de comunicación de las compañías ha experimentado una evolución llena de matices en los últimos 30 años. Tanto por temas vinculados a producto como a aspectos corporativos, sus *target*, vehículos y mensajes se han enriquecido y han cambiado con fuerte impacto hacia adentro y afuera de las organizaciones generando nuevos recursos comunicacionales.

Los consumidores y/o usuarios multiplican sus exigencias de información y surgen los *stakeholders* completando un nuevo orden de públicos con características vinculares peculiares. El público interno se integra a este proceso como pieza clave debido, por un lado, a la necesidad de involucramiento con el negocio, a su capacidad de multiplicación de opinión como experto que puede dar cuenta de los procesos internos y a la necesidad de retención de recursos por parte de las compañías.

.....
51. Brandolini, González Frígoli, Hopkins, *Comunicación interna*, La Crujía, 2010.

52. Asociación Argentina de Comunicación Interna. En el Estudio colaboró AB comunicaciones.

El desarrollo de estrategias de comunicación interna obliga a sus ejecutores a realizar mediciones que les indiquen el nivel de eficacia logrado al igual de lo que ocurre con cualquier otro recurso comunicacional. Recordación, internalización y cambio de hábitos son algunos indicadores que permitirán realizar las mejoras necesarias en el mensaje, los vehículos y los contenidos.

El siguiente capítulo pretende describir el significado del público interno como unidad de análisis de la metodología cuali y cuantitativa a lo largo de un proceso complejo y reciente dentro de la vida de las organizaciones.

De recursos humanos a público de interés

La medición de la comunicación interna comienza a ser clave a partir del proceso de extensión de marca que experimentan las empresas desde 1980 y que culmina con la implantación del concepto de Reputación Corporativa, incorporando, como dimensión, al público interno y convirtiéndolo de esta manera en *stakeholder* y, por lo tanto, sujeto de vinculación y de monitoreo.

El proceso de resignificación del empleado como público de interés hace posar sobre él la mirada de las áreas de asuntos corporativos ya que le otorga el poder de impulsar positiva o negativamente los niveles reputacionales generales de las empresas por los que vela el área.

La comunicación tanto publicitaria como institucional ve, entonces, desaparecer las fronteras y establece objetivos a lograr en públicos ubicados hacia dentro y hacia fuera de las compañías casi sin diferenciación. Los recursos humanos ingresan en la ló-

gica marcaría sometiéndose a sus reglas entre las que se incluye la evaluación del impacto de la estrategia comunicacional, motivo por el cual se enfrenta a la necesidad de incorporar herramientas de relacionamiento que hasta el momento le resultaban ajenas. Este desplazamiento impacta en el *management* de las compañías que comienza a debatir su incumbencia como responsable de este nuevo vínculo encontrando resoluciones diversas según el caso. En algunas compañías se decide integrar recursos comunicacionales a las antiguas áreas de Personal, mientras que en otras se ha decidido asignar este particular vínculo con el público interno a las áreas de comunicación institucional o corporativa creando espacios específicos.

Este proceso, que va unido al desarrollo del concepto de marca empleadora, encuentra a un área de Asuntos Corporativos joven, en pleno desarrollo y desde 1990 profesionalizada, por lo tanto, absolutamente capaz de asumirlo. Las nuevas carreras de comunicación social, el *aggiornamento* de las viejas relaciones públicas y la asimilación de específicas como ciencias políticas y sociología suministraron los recursos necesarios para impulsarlas y ponerse al frente del proceso de extensión de marca experimentado por las compañías.

Evolución de la gestión de asuntos corporativos

Las compañías, como actores sociales, extienden profundamente su rol durante los años 2000 dejando de ser miradas exclusivamente como oferentes de bienes y servicios para ocupar un lugar más amplio. Hacia dentro de la organización esto impacta en su *management* fortaleciendo las áreas corporativas de las compañías. Desde esa perspectiva, podemos de-

finir a este peculiar posicionamiento como una nueva etapa, superadora de un proceso que se inicia en la década de 1980 con la implantación del concepto de “calidad total” en las empresas. Por ese entonces, los consumidores/usuarios comienzan a exigir información no solo de las bondades del producto finalizado sino también del proceso de elaboración del mismo. ¿Cómo se hizo? ¿Quién lo hizo?, dando lugar, desde la metodología a desarrollos de nuevos modelos como los tableros de control; el Balanced Scorecard que logran integrar en la matriz de indicadores tanto a aquellos vinculados a los resultados como a los procesos permitiendo dar cuenta de la calidad de los mismos. Todo ello integrado y exigido por nuevas normas cuya aplicación empieza a ser comunicada como un atributo más del producto. Dar cuenta de procesos, ser transparente en términos industriales se convierte en un elemento necesario de competitividad más.

La pregunta que surgiría entonces, hacia dentro de las organizaciones, estaría destinada a resolver desde qué lugar las compañías deberían comunicar esta nueva apertura. La marca producto no parecía ser la más adecuada para mostrar todo un sistema vincular que excede largamente la antigua relación con el cliente. Aparece entonces la marca corporativa como un soporte con posibilidades de alojar el nuevo conjunto de relaciones.

Desde allí se instala la búsqueda de una definición que exprese la vida de la compañía en 360°, desde la interacción con los diferentes públicos y a lo largo del tiempo. La reputación corporativa surge entonces como dimensión con capacidad de reflejarlo y las compañías vieron expandir sus espacios marcarios debiendo identificar nuevos recursos comunicacionales frente

a demandas poblacionales que exceden todo lo ofrecido por el producto/servicio.

Este proceso al que denominamos de extensión de marca que refleja la complejización de las relaciones corporativas que venimos describiendo y que impacta directamente en el corazón de la estrategia de comunicación, encontró su ordenamiento bajo el paraguas de la reputación corporativa. De allí en más son los niveles reputacionales los que deberán monitorear las empresas ya que de ellos dependerá su negocio. No solamente velará por las cualidades de su producto sino también por una multiplicidad de aspectos que la describan y sobre todo la legitimen en términos de liderazgo, innovación, solidez financiera, su política en términos de gobierno corporativo, su relación con la comunidad y el tipo de relación establecida con su público interno. Todos ellos constituyen algunos de los elementos que determinarán su performance en términos reputacionales.

La relación con el público interno como dimensión reputacional

Hoy la comunicación institucional es interna y externa y contribuye con la construcción de:

- a. Imagen corporativa
- b. Marca producto
- c. Reputación corporativa.

La comunicación interna se encuentra entonces aportando a la construcción reputacional y ampliando la vinculación de los recursos humanos con el negocio. Si bien en la mayor parte de las empresas, la gestión de la comunicación interna se encuen-

tra en una etapa de maduración, hay una marcada tendencia a considerar necesario un planteamiento estratégico.

Aparece entonces un empleado resignificado con capacidad de impulsar, de modificar el comportamiento de la curva de una dimensión que sin duda ha sido elegida para representar la imagen de la compañía en esta nueva etapa y como actor social: la Reputación Corporativa. Es entonces que surge la necesidad de comunicar ya no al empleado y desde recursos humanos, sino al público interno y desde asuntos corporativos, área encargada de velar y disminuir los riesgos reputacionales de las compañías.

Hoy el empleado es público interno y externo. El nuevo relacionamiento con el público interno considera al empleado como sujeto multiplicador de atributos con una enorme capacidad de exponer a las compañías. El ranking *Great Place to Work* no es más que la expresión del nuevo significado de la opinión de un público interno que va cobrando mayor relevancia. Todas las compañías quieren encontrarse entre las 10 que mejor miden y fundamentalmente mostrarlo porque eso es reputación, eso es marca empleadora, y para ello la comunicación interna enfrenta un gran desafío debiendo lograr eficacia y resultados.

Como efecto, entonces, del crecimiento del espacio corporativo, el público interno se convierte en un *stakeholder*, en público de interés con el que hay que generar condiciones favorables de opinión ya que queda incluido entre las poblaciones que pueden ampliar o disminuir el riesgo reputacional. Todo lo señalado impacta en las tareas de recursos humanos cuya gestión ingresa en la lógica de la marca. Debe comenzar a pensar en términos de: atributos marcarios, FODA negocio, licencia social y gestio-

nar la comunicación de manera alineada e integrada a la estrategia reputacional, con la necesaria medición de resultados.

La medición, en este sentido, resulta clave. Solo a través de ella podemos identificar la colaboración de la comunicación con este nuevo *stakeholder* en los niveles generales reputación corporativa. Como señalamos más arriba, el estadio de este proceso es desparejo en las organizaciones. Si bien ya no cabe duda de la necesidad de implantación de reformas al *management* en los sentidos descriptos, el tipo de organización la retrasa o acelera.

De acuerdo a estudios propios como parte del trabajo de la consultora CIO (*benchmark* Santander Rio y estudios cuali y cuantitativos área corporativa MAPFRE), las áreas de comunicación interna de las compañías comunican para informar, para generar clima o para alinear a los diferentes equipos, al negocio. Detrás de los grandes objetivos comunes se identifican tres modelos de relacionamiento con el público interno que se corresponden con tres formas de entender y gestionar la comunicación al interior en las empresas analizadas en el relevamiento y en donde la medición de resultados cobra diferente importancia: el modelo burocrático, el participativo y el innovador.

MODELO BUROCRÁTICO

- Estilo de comunicación descendente, bajo nivel de innovación y participación interna.
- Dificultad para gestionar la comunicación vinculada a:
 - » Déficits materiales. Falta de tiempo y recursos.
 - » Cultura interna. La comunicación tiende a ser vista como una carga o tiene baja prioridad en la agenda de la Dirección.

MODELO PARTICIPATIVO

- Estilo de comunicación multidireccional.
- Mirada estratégica sobre la CI. La CI es constitutiva del negocio.
- La participación es vista como un valor de la cultura corporativa que se refuerza y protege a través de las prácticas.
- El foco está puesto en canales que fomentan la intervención de los empleados.
- La comunicación puede ser masiva o a demanda.

MODELO INNOVADOR

- Estilo de comunicación multidireccional.
- Mirada estratégica sobre la Comunicación Interna (constitutiva del negocio).
- Alto nivel de creatividad en el desarrollo de canales y mensajes.
- Miden resultados en comunicación. El eje está puesto en garantizar la efectividad del mensaje a través de dispositivos y campañas que capten la atención de los empleados. Se miden resultados de manera de efectuar correcciones a la estrategia de comunicación

El 2.0 como oportunidad etnográfica

La comunicación interna se plantea objetivos vinculados a la estrategia del negocio y al sostenimiento de la reputación corporativa, que deben ser monitoreados. La evaluación de los mismos no solo brinda certezas sobre el grado de eficacia lo-

grado en su implementación sino que enriquecerá los objetivos y los planes de acción futuros.

En esta instancia y de esta manera, se integra la metodología al proceso de comunicación interna, suministrando herramientas cuali y cuantitativas al servicio de la gestión. Se convierte así en un nuevo eslabón que según mi experiencia no resulta fácil de articular con el resto de las acciones por los profesionales de RRHH o de comunicación social. Las carreras de grado tanto de unos como otros solo suministran conocimientos rudimentarios sobre técnicas de investigación dificultando el pensamiento metodológico como “facilitador” de la tarea.

Las herramientas más utilizadas en este ámbito, sesiones de *focus* y encuesta de clima, se desarrollan, generalmente, sin ninguna rigurosidad, lo cual impacta en la confiabilidad que puedan tener y en su aprovechamiento como proceso productor de información.

La tecnología ha permitido una mejor adaptación de la investigación en poblaciones con características tan peculiares como ésta sobre la cual el relevamiento de datos encuentra importantes restricciones. Por ejemplo, las garantías de anonimato y la confidencialidad cobran una importancia mucho mayor que cuando estudiamos otros universos.

Maravillosamente, el soporte *online* permite recuperar ambientes naturales para la investigación dejando al investigado producir información sin la intervención directa de ningún profesional. El desarrollo de programas 2.0 como herramientas de recolección generan los necesarios climas de intimidad en un entorno que ya es absolutamente familiar para todos.

Es altamente contraproducente realizar relevamientos cualitativos personales donde el coordinador o moderador de éstos muchas veces es el mismo responsable de RRHH e incluso hasta se desarrollan en el mismo lugar de trabajo. Ambas cosas atentan contra lo más importante que tienen estos estudios que radica en la confianza de la información que se obtiene. Para garantizarla tanto uno como otro deben ser figuras o espacios neutrales.

Por eso el relevamiento cualitativo *online* resulta una alternativa claramente superadora, no solo por la intimidad que genera sino además por su accesibilidad frente a recursos presupuestarios restrictivos.

Relevamientos cuantitativos

La medición de la comunicación interna brinda información clave que permite a los responsables de esa área transmitir resultados e identificar lógicas facilitadoras de distribución del mensaje corporativo. Ya no solo las mediciones internas se focalizan en problemas de “clima” como señalamos más arriba.

De acuerdo al estudio de *benchmark* anteriormente citado, las empresas que integran el modelo innovador miden hoy resultados de comunicación interna. En este sentido, y de acuerdo a la misma encuesta sobre una muestra de 60 empresas de primera línea, menos de la mitad admitía realizarla. Entre ellos, casi el 80% afirmó realizar la encuesta de clima y un porcentaje menor medir resultados de la estrategia de comunicación.

Entre las conclusiones se detectó un escaso nivel de medición de la comunicación interna con bajo nivel de sistematicidad (su-

perposición de técnicas y resultados poco comparables). Y por otra parte, la mayor parte de las compañías miden la comunicación interna a través de la encuesta de Clima Laboral. El uso de técnicas cualitativas se encuentra poco difundido y realizado con poca rigurosidad. En este sentido, por ejemplo, se admite realizar *focus group* a través de sesiones desarrolladas dentro de la misma compañía y moderadas por funcionarios de la misma.

Matriz de indicadores

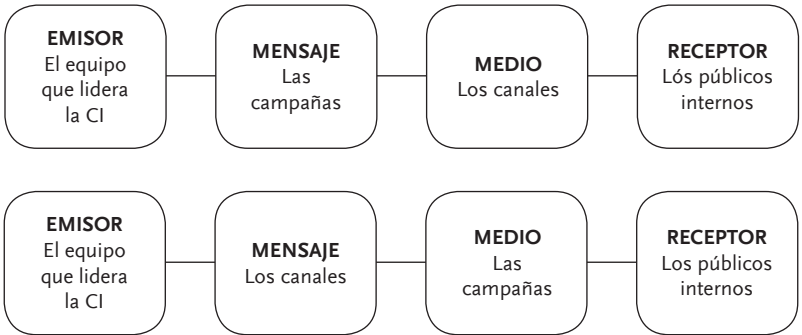
El modelo metodológico de medición de las comunicaciones internas incluye aspectos que quedan definidos por las propias peculiaridades de la actividad y que deben ser observados si se pretende llevar adelante campañas sistemáticas.

La matriz EMMR queda integrada por indicadores cuyos niveles son relevados sobre el comportamiento del emisor, por un lado de manera de comprender su performance, sobre la estrategia desarrollada para vehicular el mensaje; y, por último, sobre el impacto generado.

La matriz pretende identificar información que colabore 360° con la estrategia desde la construcción del mensaje hasta el impacto real del mismo. La aplicación de la medición debe realizarse inmediatamente después de la campaña de manera de obtener recordación. Esto significa que la medición debe quedar integrada a la planificación inicial y prevista en términos de cuestionario; soporte; recepción de información; análisis y transformación de información en insumo para la nueva campaña. La idea es lograr sistematicidad en la producción de datos y para ello hay que realizar un esfuerzo de simplificación,

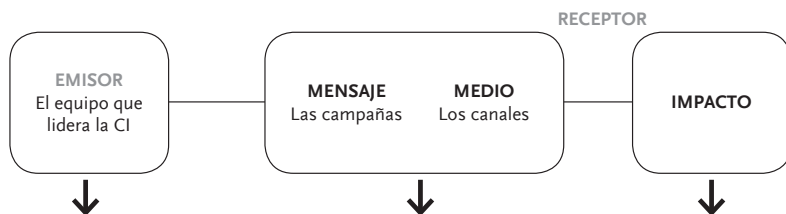
tanto en lo relacionado a las herramientas de recolección de datos como a aquello vinculado con el diseño muestral. Todos los componentes de la investigación deben estar pensados de manera de agilizar el proceso y no convertirla en una carga que finalmente termine queriendo evitarse.

Indicadores



- Determinar nivel de satisfacción de los distintos clientes internos con el área.
- Identificar expectativas que permitan acortar la brecha emisor-receptor.
- Evaluar valoración de cada canal por parte del público interno y grado de adecuación a los objetivos de la gestión.
- Construir un mapa de posicionamiento interno de cada uno de los canales que permita ordenarlos en función de fortalezas y debilidades.
- Analizar efectividad de las campañas desde el punto de vista de comprensión y valoración del mensaje y del aporte a la gestión al negocio. *El número y el tipo de campañas a observar se define anualmente.*
- Clusterizar actitudinalmente al público interno en función de
 - Vínculo y cercanía
 - Apertura al mensaje interno
- Identificar expectativas que permitan acortar la brecha emisor-receptor.

Las dimensiones de un modelo de medición de la comunicación interna deben poder abarcar todas las instancias del proceso de comunicación. Los indicadores deben construirse, en cada caso, en la etapa cualitativa y adecuarse a la cultura de cada organización.



Indicadores de satisfacción con el área	Indicadores de desarrollo de campaña	Indicadores de impacto
Disposición	Originalidad	Recordación espontánea
Creatividad	Pertinencia	Recordación guiada
Proactividad	Canales	Comprensión del contenido
Profesionalismo	Piezas	Aporte mejoras operadas en hábitos; comportamiento; procesos
Cumplimiento de plazos		Expectativas
Percepción de efectividad		
Idea/concepto		
Aporte. (mejoras operadas en hábitos; comportamiento; procesos)		

Restricciones del muestreo

El público interno hoy es sujeto de análisis de varias áreas en simultáneo dentro de las empresas. Con mayor o menor éxito, se realizan encuestas: a) de clima como insumo de “recursos humanos”; b) de satisfacción entre proveedores y clientes internos como insumos para las áreas de “calidad”; y c) de recordación, internalización y cambio de hábitos para las áreas de “comunicación interna”. Diferentes áreas con distintos intereses realizan consultas a la misma población lo cual puede conllevar cierto riesgo de saturación y pérdida de efectividad.

En este sentido resulta importante la confección de paneles, es decir, construir muestras pequeñas y de composición, estable, a través de algún tipo de estímulo, que permitan bajar a campo todas las veces que sea necesario sin generar desgaste ni caída en el nivel de respuesta. Los paneles pueden quedar integrados por 80 empleados y compuestos por las diferentes categorías a través de las cuales se organiza la compañía.

La clave para realizar estudios sistemáticos ex post campañas de comunicación interna radica en la simplificación, por un tema de tamaño de población y también de recursos.

Medir en procesos críticos

Medir en comunicación es indispensable en momentos críticos. En comunicación interna, uno de estos procesos son los cambios culturales que se dan en las fusiones o adquisiciones. Desde fines de la década de 1980, los cambios organizacionales como las fusiones, adquisiciones o cambios de *manage-*

ment, crecieron y la tendencia actual es que sigan aumentando cada vez más. Según el libro *Cultura* de Miguel Ritter, editado por La Crujía⁵³, los tipos de acciones que generan la necesidad de una estrategia de gestión comunicacional para el cambio son:

- El cambio de la dirección ejecutiva y con ello una redefinición de los objetivos estratégicos de la organización.
- Una crisis de identidad por la fusión con la adquisición por parte de otra empresa (*take over*).
- Una crisis de productividad o motivación en la organización.
- Una pérdida de posición dominante en el mercado y pérdida estructural de rentabilidad.
- Un cambio en la escala de valores de la sociedad.

Estos procesos tienen muchos nombres en inglés impuestos en el argot del mundo de los negocios, como *merge and acquisitions*, *turnaround*, *resizing*, *reengineering*, *downsizing*, *reshaping*, *rethinking* o *empowerment*, aunque todos ellos implican la búsqueda de un mismo resultado: mayor eficiencia.

Para tener una idea en números sobre la cantidad de este tipo de acciones, en Argentina en 2010, según la revista de economía *Apertura*, hubo 120 operaciones por un total de 11 mil millones de dólares, en su mayoría en la industria de extracción, en salud y en alimentos. Y más de 200 cambios en niveles directivos en casi todos los rubros. En estos tipos de cambios no solo los directores pretende saber cómo los afectará, los accio-

.....
53. Miguel Ritter, *Cultura*, 2008 –Apero– Ed La Crujía.

nistas también desean saber de qué lado caerá la moneda y los empleados quieren saber si conservarán sus puestos. En este sentido hablamos de incertidumbre, que es la contracara de la información.

A pesar de que la comunicación es intrínseca a la gestión diaria y que paradójicamente es por ello que no se suele prestar la atención debida para la gestión, es una herramienta estratégica para que el proceso sea lo menos traumático posible. Por ello gestionar profesionalmente la comunicación interna es imprescindible para mantener el buen clima y la productividad. Un caso particular del año 2012 es el que aconteció en la empresa periodística del Grupo Hadad, tomada por el grupo de Cristóbal López, Indalo, cuando quiso cambiar un directivo periodístico. Otro caso emblemático se dio en 2007 con la toma de acciones de YPF por parte de un grupo argentino. Internamente se generó un estado de incertidumbre que impactó en la productividad.

El individuo se resiste al cambio. Si bien tiene una alta flexibilidad para la adaptación, tiende a oponerse a realizar las cosas diferentes a como las venía haciendo. Información no es comunicación. Ésta última necesita del *feedback* y del vínculo, lo que se denomina comunicación de doble vía. Así se genera una relación con las personas que piden explicaciones y orientación para la nueva dirección. Toda la información generada debe transmitirse con claridad y con datos verdaderos, porque si hay mentiras dentro de la organización, habrá rechazo fuera de ella.

En este sentido, las capacidades de quienes deben liderar el cambio son estratégicas. Una imprescindible para establecer fuerza y empuje sobre el nuevo estado de cosas es empatía y

generar una percepción de credibilidad. Esto es posible a partir de una buena gestión de la comunicación.

INSTRUMENTOS DE DIAGNÓSTICO

Para el desarrollo de métricas sobre la gestión de comunicación interna, se pueden mencionar:

Encuestas anónimas y autoadministradas: se pueden realizar preguntas largas y con categorías de respuesta compleja. Cuando la encuesta se la administra o aplica el propio entrevistado, sus respuestas suelen ser más auténticas, al no tener que compartirlas con ningún encuestador o entrevistador.

Entrevistas semi-dirigidas: el entrevistador hace preguntas concretas, pero dejando algunas abiertas donde el entrevistado puede exponer el tema de manera libre y espontánea. De esta manera, el entrevistador puede observar también cómo se posiciona mentalmente. Es la forma más empleada en evaluación, una vez que el evaluador disponga de información suficiente sobre los objetivos y sobre los asuntos prioritarios a tratar durante la evaluación.

Focus groups: técnica de estudio de las opiniones o actitudes. También conocida como grupo de discusión, consiste en la reunión de algunas personas, generalmente entre 6 y 10, con un coor-

dinador encargado de hacer preguntas y dirigir la discusión. Suele realizarse un registro de audio y video, ya que es fundamental el análisis del lenguaje no verbal y las actitudes del grupo.

Análisis de canales de comunicación: cuando se caminan las calles de un barrio, y se presta atención a las pintadas de la calle, se puede de alguna manera comenzar a conocer al barrio. De la misma manera, el análisis de los contenidos y características de los canales de comunicación (formal e informal), son una herramienta fundamental para conocer qué sucede en la empresa.

Retorno de la inversión: instrumento que determina la relación entre el costo de la comunicación y su rédito potencial (Sistema Schulz).

Balance Scorecard: metodología de tablero de comando desarrollada por Norton y Kaplan que permite establecer los parámetros estratégicos de la compañía.

Investigación de clima interno: evalúa sentimientos y percepciones de los empleados que contribuyen a establecer “el humor de la compañía”.

Auditoría de mensajes: sirve para evaluar la efectividad de los mensajes clave de la comunicación interna y su adecuación dentro de un plan estratégico. También se las conoce como estudios del nivel de conocimiento de determinados temas.

Awareness. Ofrece un diagnóstico de menor alcance que el anterior. La investigación de *awareness*, muy difundida en estudios de mercado sobre el posicionamiento y la recordación de marcas, también se utiliza dentro de la organización para medir el nivel de recordación de determinados temas o proyectos claves para la compañía.

Readership y viewership. Éste es un diagnóstico de lectura para publicaciones impresas y digitales. Releva el interés del público sobre algunos temas desarrollados dentro de los canales de CI implementados.

Todos los especialistas coinciden en que si se va hacer la medición solamente para corroborar una hipótesis y para estar parado con más fundamento sobre su propia posición, todo lo investigado no sirve para nada. Es decir, por un lado la medición se presenta como una herramienta franca, sincera y que realmente agregue valor y, por el otro, la medición es también una herramienta de preservar y cuidar el propio objetivo o proyecto y en este caso es ganancia de corto plazo.

Experiencia

EMPRESA: MAPFRE⁵⁴

SUMARIO

Son pocas las experiencias de medición de resultados de campañas de comunicación interna debido, fundamentalmente, a la falta de “formato campaña”, adjudicado a las acciones de comunicación o mensajes difundidos entre los empleados y a la ausencia de objetivos estratégicos subyacentes al plantearse los mismos. Por los resultados y los pasos metodológicos este ejemplo reivindica la labor llevada a cabo en la disciplina.

CASO

La construcción del marco lógico sobre el que debería desarrollarse la comunicación interna responde a cambios que no solo deben operarse en las áreas de comunicación, sino que deben ser también asimilados por el resto de las áreas ya que quedarán involucradas en cada accionar de ésta, representando los vehículos sobre los que circulará el mensaje propuesto. Cada uno de los jefes y de los equipos tiene la responsabilidad de jerarquizar y dotar de espacio y relevancia a este aspecto de la comunicación dentro de la compañía.

Con el objetivo de lograr una aproximación al rol de la investigación en la planificación comunicacional y a modo de “caso”, dejaremos expuesta la experiencia del área de comunicación interna de Mapfre a cargo de profesionales, que a su

.....
54. Este caso fue realizado por la Consultora CIO.

vez tienen la responsabilidad de la institucional externa de la compañía.⁵⁵

Mapfre, entre otras diferentes acciones de comunicación, realiza anualmente un evento clave con el objetivo específico de transmitir a todas las áreas de la compañía la situación a la que se ha arribado durante el transcurso del año anterior debido a la gestión de las diferentes áreas (diagnóstico) y las metas propuestas para el siguiente (objetivos anuales). Con la intención de lograr su máximo aprovechamiento el evento es acompañado por una campaña de comunicación cuyo impacto es evaluado aplicando metodología cuantitativa no sobre una muestra sino sobre la totalidad del público interno.

OBJETIVOS DEL ESTUDIO DE IMPACTO DEL EVENTO “SENTIDO MAPFRE”

Como señalamos, cada año la Alta Dirección en Argentina participa de un evento denominado “Sentido Mapfre” durante el cual, y a partir del cual, se comparten con toda la organización los logros y objetivos planteados para el año siguiente. A partir de éste el área investiga para, básicamente, conocer en qué medida los equipos han internalizado la situación y los objetivos de negocio de la compañía. Es decir se intenta identificar la comprensión del mensaje; la eficacia de los vehículos y el impacto en los empleados

- Obtener **información clave** que permita en el futuro, a los responsables de la comunicación interna, transmitir resultados e identificar lógicas facilitadoras de distribución del mensaje corporativo (mensaje).

.....
55. Adriana Shimabukuro Head of Communications en MAPFRE.

- Establecer eficacia de los canales de comunicación interna (vehículos)
- Determinar nivel de recordación general y particular del mensaje corporativo emitido a partir de Sentido Mapfre (impacto).

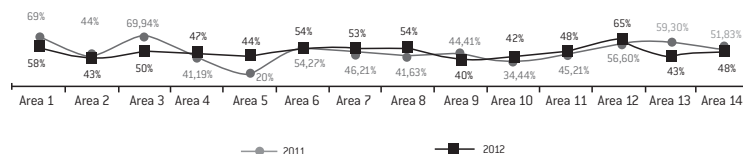
Para medir impacto del mensaje difundido en Sentido Mapfre se lo operacionaliza a través de 16 mensajes individuales. Los mismos se testean para evaluar eficiencia en la difusión primaria del mensaje y de sus “multiplicadores”. El instrumento de medición que se utiliza es un cuestionario inteligente *online* de manera de administrar aquellas preguntas que debe o no ver cada encuestado de acuerdo al área a la que pertenece, integrado por preguntas abiertas y cerradas.

La estrategia de campo planteada por el equipo de comunicación interna permite construir un ranking de direcciones según promedio de recordación positiva de los mensajes transmitidos durante “Sentido Mapfre”. La eficiencia lograda a través de los diferentes canales a través de los cuales circuló el mensaje de “Sentido Mapfre” y recordación positiva. Y por último la recordación promedio por dirección y la incidencia en la misma de la participación del jefe como canal de comunicación interna.

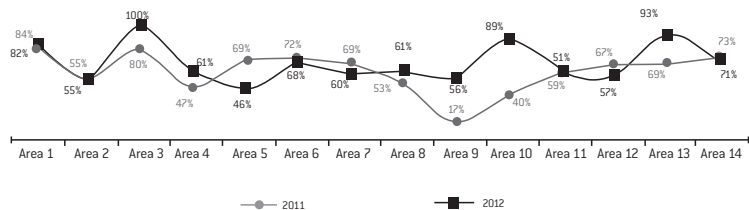
MATRIZ DE INDICADORES

Principales indicadores		
	Año 2012	Año 2011
Recordación promedio	50%	50%
Área con mayor recordación	A (65%)	B (69.9%)
Muestra	1.131 casos	1.014 casos
Cantidad de direcciones analizadas	14	14
Cantidad de mensajes analizados	10 mensajes/ conceptos	16 mensajes/ conceptos
Principal canal de comunicación interna	Jefe reunión de equipo (53%)	Jefe (58.38%)
Participación en la encuesta	63%	62%

RECORDACIÓN PROMEDIO COMPARADA POR DIRECCIÓN



PARTICIPACIÓN DEL JEFE COMO CANAL DE COMUNICACIÓN INTERNO



Fuente: Estudio cuantitativo "Sentido Mapfre". 1331 casos.

GUÍA DE MENSAJES

AA, director del Área 1 de MAPFRE

1. ¿Cuáles fueron los mensajes clave transmitidos por xx?
2. ¿Cuál es el porcentaje de crecimiento esperado en primas para 2013?

BB, director del Área 10 de MAPFRE

6. ¿Cuáles van a ser algunas de las acciones más importantes en las que trabajará su dirección durante el 2012?

CC, director del Área 3 de MAPFRE

7. ¿Cuáles fueron los mensajes clave transmitidos?
8. Indicar desafíos de x área en 2012

NIVEL DE PARTICIPACIÓN POR DIRECCIÓN

Dirección	Cantidad de empleados por dirección	Nivel de participación por dirección
Área 1	41	69%
Área 2	275	69%
Área 3	9	44%
Área 4	171	65%
Área 5	164	29%
Área 6	315	73%
Área 7	48	77%
Área 8	535	67%
Área 9	21	43%
Área 10	19	47%

Mayor nivel de participación

Menor nivel de participación

Fuente: Estudio cuantitativo "Sentido Mapfre". 1331 casos.

La matriz de indicadores responde a un "tablero de control" predefinido por el área y permite identificar la estructura y dinámica adquirida por la circulación del mensaje en las diferentes áreas. Esta información es insumo clave para lograr mejo-

ras en la estrategia de comunicación tanto en la construcción del mensaje de los directores para transmitir el día del evento, como la eficiencia de los vehículos y el nivel de internalización de los diferentes equipos.

Una vez obtenidos los resultados, estos son analizados por las áreas pertinentes en conjunto con los responsables de comunicación de manera de evaluar las dificultades y los ajustes necesarios, esta vez con la valiosa referencia de lo ocurrido en todas las áreas de la compañía.

Para que este proceso se logre con éxito la comunicación interna deben integrarse a la lógica marcaria de la compañía comprendiendo su parte de la historia en la adquisición de mejores niveles de reputación y por lo tanto de posicionamiento, así como la integración a un pensamiento metodológico que les permita realizar evaluaciones y ajustes en el plan estratégico de comunicación.

Diálogo con expertos

Entrevista a Lorenzo Romanenghi

GERENTE GENERAL EN TRB PHARMA S.A.

SUMARIO

El CEO de TRB Pharma, subsidiaria de la compañía TRB Chemedica de Suiza, ofrece detalles de cómo la gestión de la comunicación interna fue un paso estratégico para consolidar el negocio, fortalecer la cohesión y la integración de los empleados finalizada la crisis del 2001.

¿LA COMUNICACIÓN ERA UN TEMA CLAVE ANTES DE LA AUDITORÍA LLEVADA A CABO RECIENTEMENTE?

Sí, comenzamos a notar que la comunicación era un tema clave. Cuando nos convertimos en una empresa con más de 300 empleados nos dimos cuenta que era un problema comunicar a todos.

¿ANTES DE LA AUDITORIA TENÍAN CANALES DE COMUNICACIÓN?

No. Nunca tuvimos problemas graves como para hacer un diagnóstico para ver como lo solucionábamos. El crecimiento comenzó en el 2002 con la crisis económica. Vinieron de Suiza para cerrar la empresa y le dijimos que nos den tres meses para ver si cambiaba la situación. Cambió, comenzaron a mejorar las ventas y los empleados comenzaron a ser más. Así fue como pensamos que la comunicación tendría que ser de otra forma.

¿QUÉ CONCEPTOS TIENE AHORA DE LA COMUNICACIÓN, LUEGO DE PASAR POR EL PROCESO QUE PASARON?

Se dio una paradoja. Nosotros teníamos una revista interna con noticias que publicábamos todos los meses, pero era un problema enorme buscar la información. Cuando decidimos no hacerlo más, la gente preguntaba por qué lo habíamos dejado de hacer. Cuando comenzamos hacer el análisis apareció un montón de cosas que debíamos comunicar. La gente participó mucho para volver a comunicar.

¿ENCONTRÓ UNA DIFICULTAD EN EL PROCESO DE DIAGNÓSTICO?

No. Todo el mundo estaba esperando que la empresa empezara el proceso.

¿ENCONTRÓ SORPRESA EN LOS RESULTADOS O LO INTUÍA?

Era algo que se intuía. Lo que surgió era lo que se veía como necesidad. Confirmó las percepciones.

A partir de la comunicación de los resultados se percibió un espíritu de “arranquemos”. Pero esperamos que la consultora comience con las actividades. La expectativa de la gente es ver qué pasa con esto.

¿ESTOS PROCESOS DE DIAGNÓSTICO TENDRÁN CONTINUIDAD?

Sí, lo lógico es que midamos las acciones que se realizaron en el programa. Si da resultados lo ideal es darle continuidad.

¿CUÁLES SERÍAN LOS MENSAJES CLAVES PARA COMUNICAR?

Uno de los mensajes son los beneficios que la compañía le da a la gente, que no están bien comunicados. Y por otro lado,

qué hace la compañía en lanzamiento de producto, desarrollos tecnológicos, que son los temas que le dan a la gente la percepción de que la compañía está sólida.

¿CUÁL CREE USTED QUE ES EL CAMBIO DE LIDERAZGO. CREE USTED QUE LO LÍDERES TIENEN DESARROLLADA LA COMPETENCIA DE COMUNICACIÓN?

Creo que tienen que desarrollarlos. El tema comunicacional se debe trabajar. Es la base de una buena convivencia de la empresa.

¿HUBO UN DESARROLLO FUERTE DEL DISCURSO CORPORATIVO?

No, no hubo un trabajo sistemático. La empresa es muy personalizada. Pero yo le doy mucho espacio a los gerentes para que se expresen. Pero no sé si los gerentes tienen esta relación con sus subordinados. Mi duda es que estas personas jóvenes, promovidas, el día que tengan todo el poder no girarán a conductas totalitarias.

..... BIBLIOGRAFÍA

Álvarez Nobell, Alejandro (2009). *Medición y evaluación de la comunicación*, Madrid, España.

Bauman, Zygmunt (1999). *Modernidad líquida*, Ed. FCE, Buenos Aires.

Beck, Ulrich (2006). *La sociedad del riesgo: hacia una nueva modernidad*, Ed. Paidós, Barcelona.

Borrini, Alberto (1992). *La empresa transparente*, Ed. Atlántida, Buenos Aires.

Brandolini; González Frígoli; y Hopkins (2010). *Comunicación interna*, Ed La Crujía, Apero. Buenos Aires.

Briggs, Mark (2007). "Periodismo 2.0. Una guía de alfabetización digital para sobrevivir y prosperar en la era de la información", Versión en español del Centro Knight para el Periodismo en las Américas, de la Universidad de Texas, Austin, EE.UU.

Covey, Stephen (2007). *La velocidad de la confianza. El valor que lo cambia todo*, Ed. Paidós, Barcelona.

Daffra, Italo (2012). *Manual de planificación estratégica de comunicación en web 2.0*.

Easterling, Richard (1974). *Does Economic Growth Improve the Human Lot? Some Empirical Evidence*, Universidad de Pensilvania.

Franco, Guillermo (2008). *Cómo escribir para la web. Bases para la discusión y construcción de manuales de redacción "online"*. Publicado por

el Centro Knight para Periodismo en las Américas, de la Universidad de Texas, Austin, EE.UU.

Igarza, Roberto (2008). Nuevos medios. *Estrategias de convergencia*, Ed. La Crujía, Buenos Aires.

____ (2009). *Burbujas de ocio. Nuevas forma de consumo cultural*, Ed. La Crujía, Buenos Aires.

Landi, Oscar (1992). *Devórame otra vez*, Ed. Planeta, Buenos Aires.

Levine; Locke; Searls; y Weinberger (2000) *El manifiesto Cluetrain*, Ed. Perseus Books, EEUU.

Luhmann, Niklas (1991). *Sistemas sociales: lineamientos para una teoría general*, Ed. Anthropos, Barcelona.

____ (1997). *Organización y decisión: autopoiesis, acción y entendimiento comunicativo*, Anthropos, Barcelona.

Molinari, Paula (2011). *Turbulencia generacional*, Ed. Temas, Buenos Aires.

Patakos, Alex (2009). *En busca del sentido: los principios de Viktor Frankl aplicados al mundo del trabajo*, Ed. Paidós. Barcelona.

Piscitelli, Alejandro (2002). *Meta-Cultura. El eclipse de los medios masivos en la era de Internet*, Ed. La Crujía. Buenos Aires.

Proyecto ICOMI (2002). *Medición del aporte de la comunicación institucional al valor de la empresa y sus marcas*, Ed. Instituto de Comunicación Institucional de la Argentina, Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales. Buenos Aires.

Ritter, Miguel (2008). *Cultura*, Ed. La Crujía, Apero. Buenos Aires

Senge, Peter (1990). *La quinta disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*, Ed. Granica. Buenos Aires.

Schechter; Marshall; Salman; Goetz; Davies; y Liebowitz (2000). *Ataque de nervios and childhood trauma history: An association, Journal of Traumatic Stress*.

Tascón, Mario (2012). *Escribir en internet. Guía para los nuevos medios y las redes sociales*, Fundéu BBVA, Madrid.

Tomaello, Flavia y Gitelman, Natalia (2012). *Redes sociales y empresas*, Ed. Errepar, Buenos Aires.

Villafañe, Justo (2006). *Quiero trabajar aquí: las seis claves de la reputación interna*, Ed. Prentice Hall.

_____ (1999). *La imagen positiva*, Pirámide España, Madrid.

Winkin, Yves (1984). “El telégrafo y la orquesta”, en *La nueva comunicación*, Ed. Paidós, Buenos Aires.

Sitios Webs

www.eacd-online.eu. European Association Communication Director “European Communication Monitor 2012” Ed. EACD

datos.bancomundial.org/indicador/SI.POV.GINI.

www.un.org/spanish/millenniumgoals/poverty.shtml.

www.globalreporting.org/

www.happyplanetindex.org

www.greatplacetowork.com.ar/

www.gartner.com/technology/topics/byod.jsp

www.theatlantic.com/magazine/archive/2008/07/

is-google-making-us-stupid/306868

Trepess, David. 2006. “Information Foraging Theory”. Extraído 18 March 2013 de www.interaction-design.org/encyclopedia/information_foraging_theory.html

Informes

Edelman (2013). "Estudio Mundial de 8095 ® 2.0".

____ (2012). "®Trust Barometer".

Burson Marsteller (2013). "Latin America Social Media Check-Up".

Manpower, Centro de Investigaciones (2010). "Redes Sociales vs. Management".

