

RedINSIDE

Publicación Digital de Comunicación Interna

Red INSIDE N°01



bajo. Corta, se olvida del hambre y el cansancio, y se concentra nuevamente en su labor. Diez minutos más tarde llega el jefe. Hombre de palabra, en breves minutos está revisando el trabajo. Discuten brevemente algunos detalles y le da los últimos lineamientos. Acto seguido, saca un paquete de una bolsa y lo apoya sobre el escritorio: "Que lo disfrutes", sonríe. Es un paquete de medio kilo, rodeado de una cinta roja, que forma un prolijo moño de panadería. Parece que tiene algo para comer, probablemente algo dulce. Tarta de frutillas no es un dato que cueste conseguir si se posee un mínimo de tacto e interés.

Equipo Editorial

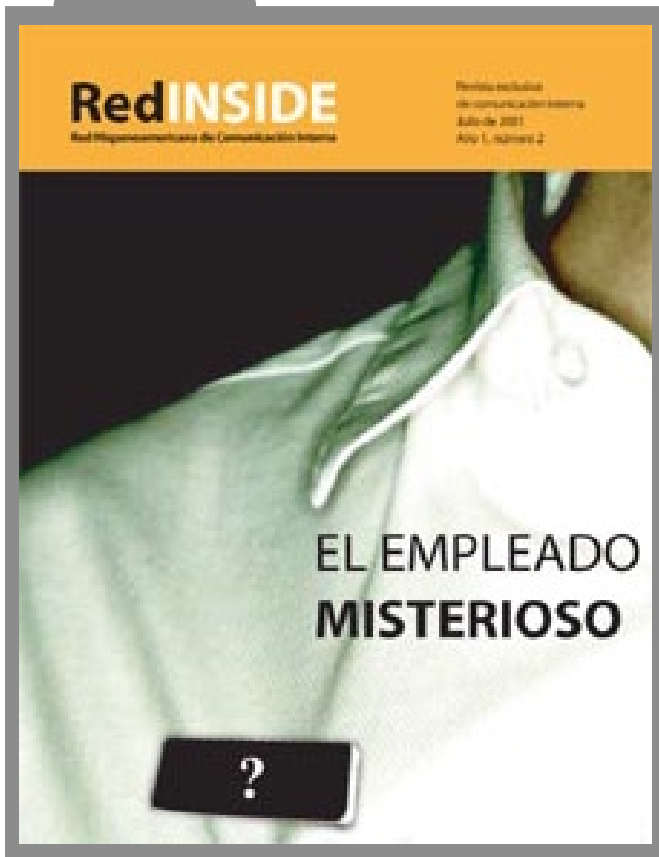
Martín Fernández es Director General Creativo de INSIDE y tiene formación en periodismo (TEA). Podés escribirle a mfernandez@inside.com.ar

LA COMUNICACIÓN INTERNA Y LAS TORTAS DE FRUTILLA

Hace rato que pasó la hora del almuerzo y todavía no sabe qué comer. Pero sabe lo más importante: tiene hambre. También tiene mucho trabajo, poco tiempo y le molesta tener que parar para comer. Además casi es la hora de salida. Se detiene un minuto a pensar. La situación la incomoda. Finalmente, nerviosa, decide: "Hay mucho trabajo, pero si quiero terminar esto para mañana no puedo parar ni para tomar un café." Sigue trabajando, algo molesta, algo disgregada. En el fondo está conforme con la decisión que acaba de tomar desde su cerebro: era correcta, estoica, razonable. Quien no entiende de razones es el estómago. Picaría cualquier cosa y por una torta de frutilla, mataría. Suena el teléfono y se distrae. Es su jefe.

Estuvo todo el día afuera y le avisa que está por llegar para chequear los últimos detalles del tra-

Red INSIDE N°02



EL EMPLEADO MISTERIOSO

El consultor llegó de jean y zapatillas. Raro: no extrañaba la corbata. Estacionó frente a las oficinas de la Cadena de Supermercados, pero pasó por alto el despacho del director de RRHH, junto con quien durante los últimos meses había consensado las etapas de la Campaña de comunicación interna. La crisis y el riesgo país habían sido parte del desafío. Estaban en la fase final, midiendo feedback, cuando propuso: "Si en Marketing existe el mystery shopper, ¿por qué en Comunicación Interna no puede existir el mystery employee?". Cruzó caminando el frente del supermercado hasta una puerta lateral que decía SÓLO EMPLEADOS. Dio su nombre y número de documento; a cambio, en la mayor de las reservas, recibió un chaleco y una identificación: "Repositor de Bebidas". En unos minutos le presentaron a Oscar, repositor jefe, fana de River, dos pibes, cinco años de an-

tigüedad y como tres de bigote. "Va a estar a prueba por unos días", le dijeron. Oscar asintió con la cabeza; pensaba en otra cosa. El objetivo era claro: investigar, ver y escuchar, sin intervenir. Y así fue. Durante un par de días, de 17:00 a 23:00, vio, escuchó, investigó. Al final de la semana, tenía más detalles de la gente de este supermercado, que sus fundadores del otro lado del Ecuador. Y con los resultados que buscaba en su poder, se relajó. Así, durante el refrigerio del viernes, mate de por medio, escuchó por radio cómo Boca llegaba a la final de la Libertadores, mientras Oscar se angustiaba. Entonces comprobó algo más sobre las realidades paralelas en la comunicación: esa noche para Oscar, el riesgo país era Boca.

El contexto es una de las variables importantes a tener en cuenta para la comunicación interna estratégica.

Equipo Editorial

Manuel Tessi es Presidente de INSIDE y Director de RED INSIDE. Lic. en Relaciones Humanas y Lic. En Relaciones Públicas de la Universidad de Morón. Profesor de C.I. de la Maestría en Gestión de la Comunicación en las Organizaciones y Doctorando en Comunicación de la Universidad Austral. Podés escribirle a mtessi@inside.com.ar

Martín Fernández es Director General Creativo de INSIDE y tiene formación en periodismo (TEA). Podés escribirle a mfernandez@inside.com.ar

Red INSIDE N°03



LA COMUNICACIÓN INTERNA Y LOS SULTANES

En una ocasión, un sultán soñó que había perdido todos los dientes. Después de despertar, mandó a llamar a un adivino para que interpretase su sueño. - ¡Qué desgracia Mi Señor! - exclamó el adivino - Cada diente caído representa la pérdida de un pariente de Vuestra Majestad. - ¡Qué insolencia! - gritó el sultán enfurecido - ¡Cómo te atreves a decirme semejante cosa? ¡Fuera de aquí!

Llamó a su guardia y ordenó que le dieran cien latigazos. Más tarde ordenó que le trajesen a otro adivino y le contó lo que había soñado. Éste, después de escuchar al sultán con atención, le dijo: ¡Excelso Señor! Gran felicidad os ha sido reservada. El sueño significa que sobrevivirás a todos vuestros parientes. Iluminase el semblante del sultán con una gran sonrisa y ordenó que le dieran cien monedas de oro.

Cuando éste salía del palacio, uno de los corte-

sanos le dijo admirado: -¡No es posible!, la interpretación que habéis hecho de los sueños es la misma que el primer adivino. No entiendo porque al primero le pagó con cien latigazos y a ti con cien monedas de oro.

Recuerda bien amigo mío - respondió el segundo adivino - que todo depende de la forma en el decir ...Uno de los grandes desafíos de la humanidad es aprender el arte de comunicarse. De la comunicación depende, muchas veces, la felicidad o la desgracia, la paz o la guerra. Que la verdad debe ser dicha en cualquier situación, de esto no cabe duda, mas la forma con que debe ser comunicada es lo que provoca en algunos casos, grandes problemas.

El sultán es nuestra audiencia, los empleados de nuestra compañía, nuestros compañeros de trabajo. Para comunicarse con ellos es importante contar con un segundo adivino.

¿SERÁ RICO EL ALMUERZO?

Andrés Pesqueira

Comunicaciones Internas Abbott Laboratories Argentina

¿Cuál es la misión, y cuál la visión? ¿Sobre qué valores se sostendrá la compañía? ¿Cuáles serán sus orígenes? ¿Hacia dónde está apuntando el negocio? ¿Será rico el almuerzo?

La inducción es un buen momento para que la persona tome contacto con el organigrama, conozca a sus directivos, sepa a quién puede recurrir cuando necesite ayuda, y despeje la mayor cantidad de dudas. La organización se fortalecerá si todos sus mensajes son claros.

Por eso, el programa de Inducción de Abbott Argentina contiene información relacionada con productos, estructura en el mundo y en la Argentina, organigramas, recorrida por las instalaciones y la Planta Industrial, normas de seguridad

y cuidado del medio ambiente, beneficios, normas y políticas. Desde Comunicaciones Internas transmitimos estos mensajes mediante videos y los complementamos con un Kit de Inducción (un portafolios con el Manual Institucional, ejemplares de nuestra revista interna y merchandising de la Compañía)

El objetivo es generar una actitud de compromiso frente a la organización que lo está recibiendo y fortalecer el espíritu de pertenencia, aún en gestación.

Es así como en Abbott intentamos mostrar desde la Inducción cuál es el lugar que tenemos reservado para nuestra gente. Y Comunicaciones Internas juega un rol clave, no sólo en los medios de comunicación impresos o audiovisuales, sino en las acciones cara a cara, en las que el nuevo integrante muchas veces se hace preguntas que no se anima a decir en voz alta. Por eso a veces es bueno, al pasar frente al comedor de Planta, agregar distraídamente: ...Y además es muy rico el almuerzo.

Red INSIDE N°03



COMUNICACIÓN INTERNA EN LOS GRANDES GRUPOS

Dos grandes conglomerados como el Grupo Clarín y HSBC difieren a la hora de decidir a qué área reportará Comunicaciones Internas. También difieren en los modelos de gestión de las comunicaciones y en el posicionamiento del área.

Un pantallazo de la heterogénea realidad que muestran los grandes Grupos a la hora de comunicarse con públicos internos dispares.

Opinan Ricardo Czikk y Claudia Nisebe (Grupo Clarín) y Andrea Lojo (HSBC).

La sartén por el mango. “Desde Comunicaciones Internas manejamos los vehículos formales de las cinco empresas del Grupo”, introduce con absoluta tranquilidad Andrea Lojo, Jefa de Comunicaciones Internas del HSBC Group en Argentina, antes de explicar que las empresas que forman parte del holding no pueden “publicar autónomamente ninguna comunicación interna informativa o general para su staff” sin pasar previamente por el área de Comunicaciones Internas.

En HSBC se da un escenario clásico: Comunicaciones Internas centraliza todas las comunicaciones del Grupo y, a su vez, lidera los procesos, pero siempre trabajando codo a codo con la empresa responsable de emitir la comunicación.

“Por ejemplo, si el Banco deseara abrir una nueva línea de crédito hipotecario y quisiera informar a todo su personal, inducirlos a la venta o hacer marketing interno, debería sentarse junto a Comunicaciones Internas y diseñar una campaña acorde con los medios existentes, al presupuesto asignado y los objetivos estratégicos. Y recién entonces, se lanzaría la comunicación”. Luego de definir los mensajes y el tipo de vehículos o piezas a utilizar, Lojo aclara que sólo se encargan de armar e implementar la campaña interna “ya que es su pro-

ducto y su negocio, nosotros sólo aportamos el asesoramiento necesario”.

- ¿Entonces también planifican en forma conjunta?

- Tratamos de tener las comunicaciones medianamente planificadas. Intentamos llegar a diciembre conociendo cuáles serán los lanzamientos del año siguiente, algo que no siempre se puede, sobre todo porque en el mercado financiero se va haciendo camino al andar.

Está claro que Lojo, además de pensar en HSBC como “su mundo de servicios financieros”, tal reza el eslogan de la campaña publicitaria multimediática del Grupo, también piensa en 5900 empleados, la Intranet corporativa (“con 4450 personas on-line”), el house organ Líderes, un newsletter regional y el sistema de carteleras; los vehículos que conforman la red interna de medios.

Un escenario diferente se avizora en Grupo Clarín, donde al contrario de lo que sucede en HSBC, las Comunicaciones Internas están alineadas al manejo de marca. “Las empresas tienen independencia. Es una mezcla. Depende de la preponderancia que posea la marca propia, vos vas a ver que se asocian al Grupo o no. Por ejemplo, Radio Mitre al igual que Ciudad Internet, siempre dicen que son empresas del Grupo Clarín. Ahora, fijate en Canal 13; en Artear no necesitan la marca, ya que la suya tiene peso propio. Entonces te diría que el branding tiene el mismo correlato hacia fuera que hacia adentro. En general, es un manejo bastante flexible”, detalla Ricardo Czikk, Gerente de Desarrollo y Comunicaciones Internas del Grupo. “Por ejemplo, en La Rural están todas las empresas detrás de la marca Grupo Clarín formando una sinergia piola. Después el manejo es flexible e independiente”, señala.

Así las cosas, hay un punto de inflexión que parece nunca va a ser quebrado en el sector privado, y que también es donde las organizaciones suelen desembocar inexorablemente. Pensado en términos de ciencia ficción, sería algo así: de librarse la batalla final por las Comunicaciones Internas, el organigrama sería el arma letal. Quien detente el poder decide cuándo decir, cómo decir y, sobre todo, qué decir.

Algo de esto fue lo que ocurrió en 1997 cuando

la corporación mundial HSBC adquirió las cinco empresas del grupo Roberts. “Cuando una empresa compra el 100% de otra empresa o grupo de empresas, viene con su manual, sus políticas y normas, y trata de ejecutar su plan –recuerda Lojo, quien junto a Valeria Vivani conforma el team de Comunicaciones Internas de HSBC- Luego hay un tiempo de customización del plan, pero no hay mucho espacio para el diálogo y la concesión. Así fue como nuestro house organ nació como un medio de comunicación desde la dirección y se utilizó todo el primer año para plasmar el nuevo discurso. Era básicamente un vehículo para bajar información muy puntual de lo que había que hacer. Y apuntaló más el rol del supervisor que el de los operarios”.

En la actualidad, HSBC está cambiando sus negocios hacia la integración, motivo por el que diseñó una sucursal integrada en la que trabaja personal de sus cinco compañías en Argentina. “Ahora se está dando el fenómeno de mostrar el trabajo en equipo, porque los negocios se han concentrado, entonces la comunicación apunta a reflejar gente de todos los ámbitos trabajando junta. La realidad es que uno acompaña los lineamientos de la empresa”, sintetiza Lojo con claridad.

Cuestión de tonos. En una instancia previa a definir los distintos mensajes que desea comunicar cada organización, se suele definir el tono que se utilizará para los diferentes vehículos de la red. Y cuando un mensaje está dirigido a más de una audiencia, como sucede en los grandes grupos, intervienen diversos factores que influyen en la tónica general que tomarán las comunicaciones en el futuro.

Desde HSBC, Lojo asegura que “las comunicaciones tomaron mucho de Máxima a la hora de definir el estilo. Era la empresa más joven y, a nuestro criterio, el resto se había quedado en el tiempo, en esa cosa de tratar siempre de Usted al empleado. Había una gran diferencia que se notaba en la redacción. Entonces empezamos a pluralizar las comunicaciones, aprovechamos para hacer cambios de diseño tomando algunos atributos de Máxima y lanzamos medios nuevos para que no haya celos, ni rivalidades; que no digan: ‘mirá, tomaron de La Buenos Aires y no de lo que hace-

mos nosotros’.

Así fue que presentamos un nuevo estilo para todo el Grupo”. Mientras que asegura que el hecho de tener audiencias dispares no fue un inconveniente a la hora de aunar criterios: “Seguros, bancos y AFJP parecen distintos en terminología, pero en preparación de la gente es bastante similar. Por ahí costó un poco más con lo que es el rubro Salud, porque la gente viene de otro ámbito”, afirma.

Por su parte, Claudia Nisebe, Analista en Desarrollo y Comunicación Interna del Grupo Clarín, asegura que se maneja “un estilo poco acartonado, para nada meloso, entre lo formal y lo periodístico, no existe el Nosotros. Y, como en todos lados, se trabaja con bastante delicadeza. Tenemos mucho cuidado político, y cuando pasa esto terminás siendo bastante neutro en temas de apreciación”. A lo que Czikk agrega: “El del Grupo tiene un estilo que cuenta lo que pasa, como si leyeras la sección de Información General del diario Clarín. El periodista no dice ‘yo fui y lo vi’ sino que narra los hechos. Por ejemplo, en EntreNos -el Group Organ de Clarín- nunca se utilizan cargos para referirse a las personas, así sea del más alto nivel jerárquico, el ‘Doctor’, ‘Ingeniero’, o ‘Señor’ quedan excluidos”.

En casa de herrero. El posicionamiento de Comunicaciones Internas suele variar según la organización. En HSBC se está dando un fenómeno curioso: el área deja el paraguas de Recursos Humanos para reportar a la gerencia de Relaciones Corporativas o Public Affairs, como se la denomina internamente. “Pasamos a un área que maneja la relación con los medios y la comunidad. Y que ahora suma la relación con los empleados a través de Comunicaciones Internas. Entonces estamos redefiniendo nuestros objetivos, que cuando reportábamos a RRHH estaban claros: mantener informado al resto del personal de lo que sucede en la organización, con el fin de incentivar o promover la pertenencia y contribuir a la motivación. En cambio ahora, además de hacer todo lo que se pone siempre como un buen speech ‘llegar a todo el personal de manera clara, abierta y transparente’ hay que intentar convertir al empleado en el mejor vocero de prensa que una organización pueda tener”, detalla Lojo, acerca del giro que están tomando

desde octubre las Comunicaciones Internas del HSBC Group. Claro que este enroque de áreas también tuvo un lógico correlato interno. El director de RRHH de Argentina, Nicolás Distéfano, fue ascendido a dirigir la Región, por lo que dejó de participar en las reuniones quincenales que realizan los máximos popes de Grupo. Y de esta forma Comunicaciones Internas quedó relegada y algo distanciada del número uno de la empresa. Por consiguiente, lo mismo ocurrió con la información. “Hasta que después de un tiempo, nos llamó el CEO y dijo que debíamos cambiar de reporte, para no perder esa ventaja con la que contábamos, y que había dado buenos resultados”, relata Lojo. Ahora, desde Public Affairs la mira apunta a un nuevo blanco: “Se hace mucho trabajo de prensa para que la organización aparezca en la mayor cantidad de medios posibles, pero si un empleado le dice a un cliente que HSBC no sirve porque trabaja mal o no sabe bien qué productos vende la compañía, para nosotros tiene mayor impacto a que no salga alguna noticia en algún medio”, completa. Por eso es probable que el nombre del nuevo programa que surja desde Comunicaciones Internas lleve el nombre de “Voceros”, que intenta convertir al empleado, justamente, en “el mejor vocero que la organización pueda tener”.

En HSBC, el cambio se vive como un desafío. La nueva área de reporte se encuentra bien posicionada dentro de la compañía, y hasta tiene funciones de apoyo del CEO a sus relaciones con la comunidad, por lo que Comunicaciones Internas puede resultar favorecida. “Te da otra exposición, así que para nosotros es un desafío profesional y personal. Nos vamos a mantener un poco más metidos en el negocio. Fijate que en las universidades hay dos líneas pensadas para las Comunicaciones Internas: los que dicen que tiene que estar dentro de RRHH y los que dicen que tiene que haber un área de comunicaciones general de la empresa, porque lo que se comunica es lo mismo. Yo ya viví la parte de RRHH y un cambio siempre viene bien, nos va a permitir generar nuevos medios y cambiar algunos modelos. Son leyes de las organizaciones y hay que aprovecharlas”, se entusiasma Lojo.

Detrás de una Y. En cambio, en el Grupo Clarín, Comunicaciones Internas “como en muchas or-

ganizaciones está posicionada detrás del nexo 'Y' . Siempre es Desarrollo y Comunicación Interna o Capacitación y Comunicación Interna", grafica Czikk con absoluta precisión: es que dentro de la Dirección Corporativa de RRHH del Holding Clarín, se encuentra la Gerencia de Desarrollo y Comunicación Interna. En ese orden.

"Generalmente está la duda, ¿dónde debería estar el área? Y entonces depende mucho de cómo la concebís. Si lo hacés como gestión del conocimiento, la ubicás entre Recursos Humanos, alguna función del negocio o hasta Marketing. Otros apuntan a la gestión de comunicados, y ubican Comunicaciones Internas bajo el paraguas de Public Affairs. Nosotros estamos trabajando en eso, y cada vez que va a salir una noticia a los medios, tratamos de que llegue la versión interna por lo menos media hora antes", explica Czikk, sobre el vértigo con el que se viven las comunicaciones en los medios masivos.

Con optimismo, Claudia Nisebe asegura que "en contraposición a lo que muchas veces desearía en Comunicaciones Internas, hay que construir a partir de la realidad. Y bromea acerca de la suya: "En casa de herrero, cuchillo de palo".

- ¿Es particularmente difícil la Comunicación Interna en un grupo de medios, con públicos internos muchas veces acostumbrados a manejar comunicaciones masivas? - Lo que pasa es que acá no hay un entrenamiento para la bidireccionalidad en la información. Los periodistas son informadores, que por supuesto tienen un chequeo con la realidad y con el lector o televidente, ya que les llega el rating y la circulación. Pero no es "comunicadores" la palabra que mejor los define. Desde ese punto de vista hay mucho por hacer y para mejorar.

Comunicación y final. Por el momento pareciera que los grandes Grupos no se definen por un único modelo para sus comunicaciones. En el esfuerzo diario por aumentar su rentabilidad intentan transitar por políticas y modelos de Comunicación Interna flexibles. Casi lo mismo que esperan de su gente.

STAFF

Nº5 - Año 1 - noviembre de 2001

Directores
Manuel Tessi
Roberto Casasnovas
Editor
Martín Fernández
Contenidos
Mariano Rivero
Diseño
Cecilia Márquez

Colaboraron en este número
Ricardo Czikk (Grupo Clarín)
Claudia Nisebe (Grupo Clarín)
Andrea Lojo (HSBC Group)
Correo electrónico
redaccion@inside.com.ar

Dirección
INSIDE
Soluciones en Comunicación Interna
Bs. As. / Argentina
Tel/Fax: ++ (54-11) 4812-9795
www.inside.com.ar

EDITORIAL: SORPRESA.

Sorpresa.

Esa es la palabra del mes.

Sorpresa, como en la tapa.

El crecimiento de Red INSIDE es inusitado.

Gracias a todos los que nos escriben y a todos los que se suscriben.

Gracias por los gracias.

No salimos del asombro. La Comunicación Interna es algo grande, y como un iceberg, es mucho más de lo que asoma.

He aquí un estimulante trabajo en equipo, con gente que apenas conocemos, que aportó, trabajó, opinó.

Para el próximo número ya estamos trabajando en una edición especial sobre "Comunicación Interna desde la Dirección".

Bienvenidos a los que quieren sumarse, escribir, opinar, y sobre todo, a los que quieren leer sobre esta ciencia que nos reúne.

Manuel Tessi Parisi
Director

RedINSIDE

Publicación Digital de Comunicación Interna

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