

RedINSIDE

Publicación Digital de Comunicación Interna

Red INSIDE N°16



CREATIVIDAD: MOTOR DE LAS COMUNICACIONES EFECTIVAS

La creatividad es un proceso en el cuál se soluciona en forma original un problema preexistente, generalmente no original.

El pensamiento creativo ayuda a obtener mejores resultados en la gestión de comunicaciones, desde el planeamiento estratégico hasta la selección del mix de medios o el desarrollo de los niveles de contenido.

“De quién presente una idea o una determinada cantidad de ideas se dirá que es un creador. Pero hasta que aparecen las ideas se va desarrollando un proceso de pensamiento, denominado PENSAMIENTO LATERAL, lo que significa pasar lateralmente de una idea a otra de varias maneras que no están permitidas si se sigue la sucesión rígida del pensamiento lógico.”

Edward de Bono.

Creatividad en las comunicaciones

1. Beneficios de la creatividad
2. Bloqueos: obstáculos para crear
3. Algunas técnicas creativas

Una persona comienza a funcionar creativamente cuando tiene la suficiente visión como para imaginar ideas diferentes y suficiente capacidad para convertir estas ideas en resultados concretos.

La creatividad en la gestión de comunicaciones es el valor agregado que puede significar un cambio sustancial en la repercusión de los mensajes y concreción de objetivos.

1. Beneficios de la creatividad

En la medida en que la creatividad se transforme en un hábito, tanto en el plano personal como profesional, se pueden generar múltiples beneficios que se ven limitados cuando se adoptan los caminos más rutinarios de los procesos lógicos de resolución de problemas.

Algunos beneficios

Efectividad e impacto: los problemas se resuelven por vías que generan interés y aprobación en los destinatarios de los mensajes. La innovación creativa facilita en muchas oportunidades el proceso de toma de decisiones.

Aprovechar oportunidades: seguir por los caminos lógicos impide muchas veces descubrir nuevas y mejores formas para la obtención de resultados.

Éxito: la originalidad e innovación favorece el reconocimiento, tanto en el ámbito laboral como en el plano personal.

Motivación: un trabajo creativo escapa de la rutina, renueva las energías y aumentan el entusiasmo.

2. Bloqueos: obstáculos para crear

Las ideas son el medio por el cuál la creatividad se

hace visible. Son las acciones de la creación. Tener ideas es algo así como el arte del pensamiento. Como en todo arte, hay una parte de desarrollo y predisposición natural, y otra en la que el conocimiento de la técnica ayuda a la adquisición del hábito.

Hay muchos obstáculos en el proceso creativo, entendiéndolo por tales aquellos factores que nos impiden intentar cambios, tener ideas o hacer innovaciones, convirtiéndose en verdaderos frenos, que denominamos "bloqueos".

Los bloqueos tienen distinta naturaleza y pueden catalogarse en tres grandes tipos:

Emocionales: miedo a hacer el ridículo o a equivocarse. Se relacionan con la autocrítica personal, baja autoestima e inseguridad.

Perceptivos: percibimos al mundo que nos rodea con una óptica limitada y reducida, que nos impide ver con claridad los elementos que podrían intervenir en una creación.

Culturales: las normas sociales nos entrenan para ver y pensar de determinadas maneras que condicionan nuestra visión.

3. Algunas técnicas creativas.

La realización de actividades físicas es necesaria si se quiere preparar a los músculos para el momento en que se les va a exigir un esfuerzo. Algo parecido acontece con la creatividad: a través del desarrollo y práctica sistemática de ciertas técnicas, la creación se convertirá en un hábito y los resultados se manifestarán de manera natural.

Algunos de los ejercicios creativos:

Brainstorming.

Enumeración de características.

Asociación de ideas

Sinéctica.

Biónica.

Morfología.

Sueño deliberado.

Método Young.

* Mariano Rivero es Manager de INSIDE con formación en Publicidad de la Universidad del Salvador y Judith Jamui es Trainee en INSIDE con formación en Relaciones Públicas de la Universidad Kennedy.

CREATIVIDAD "7":

CREATIVIDAD APLICADA A LA COMUNICACIÓN INTERNA

Por Manuel Tessi



El presente informe propone una ampliación del uso Creativo en la Comunicación Interna. Una propuesta que supere el tradicional foco creativo aplicado a los mensajes, que llegue a otras variables de la Teoría de la Comunicación Interna, incluso tomando un importante input del Comportamiento Humano en la Organización.

Si bien la cantidad de variables sobre las que se puede aplicar técnicas creativas son numerosas, para simplificar la propuesta nos orientaremos a aplicar Creatividad sobre el esquema de las 7 preguntas de la Comunicación Interna.

LA CREATIVIDAD TRADICIONAL EN COMUNICACIÓN INTERNA

La Creatividad en Comunicaciones Internas históricamente ha sido vinculada a la confección de mensajes. Es decir, ha sido aplicada por el Comu-

nicador Interno para encontrar la mejor manera de decir lo que hay que comunicar. Este aspecto creativo se refiere fundamentalmente a la FORMA que tomará el mensaje al momento de ser emitido al destinatario.

Actualmente, en su rol de Emisores Técnicos los Comunicadores Internos de vanguardia están empezando a tomar otros aspectos claves del proceso de comunicación para aplicar las técnicas creativas. Esto sin perjuicio de aplicarla a la tradicional confección de los mensajes.

La creatividad aplicada a los mensajes puede tener distintos ángulos de ataque. Algunos Comunicadores Internos eligen hacer hincapié en la redacción, otros en el diseño y otros en un concepto global que implique redacción, diseño y la renovación del soporte tradicionalmente usado.

A manera de resumen se podrían citar tres formas de aplicar creatividad en la confección de mensajes:

Creatividad aplicada a los mensajes

- EN LA REDACCION
- EN EL DISEÑO
- EN EL SOPORTE ACTUAL*

* Se refiere a mejorar en algún aspecto el soporte que se está utilizando ordinariamente para realizar estas comunicaciones. No se refiere en cambio a los casos en el que el Comunicador Interno genera un cambio total del soporte, ya que ingresa en otro tipo de creatividad aplicada, como veremos más adelante.

El mensaje Creativo en el Modelo 3E

En términos del Modelo 3E la Creatividad aplicada al Mensaje, significa hacer foco en el pasaje de la segunda a la tercera "E" (de Empatizar a Emitir). Sabemos que las tres preguntas que responde este modelo son: QUÉ HACER, QUÉ DECIR Y CÓMO DECIRLO, una para cada "E".

En este caso, para poder ser creativos en el Mensaje se requieren, en primera instancia, las respues-

tas a la segunda y a la tercera pregunta. El modelo propone que el Comunicador Interno conozca siempre la respuesta a la pregunta QUÉ DECIR, y que luego evite comunicar ese QUÉ DECIR directamente a su audiencia interna. Por el contrario debe tomar esa respuesta e inmediatamente someterla al siguiente paso: CÓMO DECIRLO. Responder de manera innovadora a la segunda pregunta requiere indefectiblemente del acto creativo.

CREATIVIDAD APLICADA A OTRAS VARIABLES DEL ESQUEMA DE COMUNICACIÓN INTERNA

Es sabido que el modelo 3E se completa en el aporte de las 7 preguntas de la Comunicación Interna. Cuando un Emisor Técnico debe generar una estrategia de envergadura, utiliza el Modelo 3E sumando a las tres preguntas mencionadas las otras cuatro que son, a saber: Dónde, Cuándo, Quién y A Quiénes.

Por tal motivo es que el presente informe propone una ampliación del uso Creativo en la Comunicación Interna, una propuesta que supere el tradicional foco creativo en los mensajes y que llegue a otras variables de la Teoría de la Comunicación Interna, incluso tomando un importante input del Comportamiento Humano en la Organización. Para simplificar la propuesta es que nos orientaremos a aplicar Creatividad sobre las 7 preguntas en su totalidad.

CREATIVIDAD "7": TÉCNICAS CREATIVAS APLICADAS A LAS 7 PREGUNTAS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

- QUÉ HACER
- QUÉ COMUNICAR
- CÓMO COMUNICAR
- DÓNDE COMUNICAR
- CUÁNDO COMUNICAR
- A QUIÉNES COMUNICA
- QUIÉN COMUNICA

CREATIVIDAD APLICADA AL "QUÉ HACER"

En la actualidad son pocos los Comunicadores Internos que pueden participar en la fijación de objetivos de un proyecto de la organización. El

QUÉ HACER, se refiere al OPN de la Comunicación Interna (Objetivo, Problema o Necesidad). El mismo lo estipula el Directorio o la Gerencia General, cuando no el Director de RRHH o el Director de alguna otra área.

En el mejor de los casos, los Comunicadores Internos que se encuentran a la vanguardia en su especialidad, por su condición de Consultores Internos de Comunicación (CIC), logran trabajar en proyectos de la Gerencia General o en Áreas que tradicionalmente no requerían sus servicios.

Es en esta oportunidad cuando el Consultor Interno de Comunicación logra –a veces- ser consultado en el QUÉ HACER y es acaso una de las pocas oportunidades que tiene un Comunicador de participar activamente (y de aplicar Creatividad) en esta variable.

Esta situación no es privativa del Comunicador Interno, sino que en general todos los comunicadores profesionales tienen pocas o nulas posibilidades de participar en el QUÉ HACER. Un ejemplo típico es el del Publicitario que sólo se remite a comunicar lo que “otros hacen”.

CREATIVIDAD APLICADA AL “QUÉ COMUNICAR Y AL CÓMO COMUNICARLO”

Este punto ya fue citado en el inicio de este informe, y trata de la forma más tradicional de Creatividad Aplicada. Es decir a la se refiere a la confección del mensaje, y requiere las respuestas a las preguntas QUÉ COMUNICAR y CÓMO COMUNICARLO.

Los Comunicadores Internos en la actualidad tienen mayor ejercicio creativo sobre estas dos preguntas que hace diez años atrás. Los slogans cortos y amigables (menos de 8 palabras), las campañas incógnitas, o las sorpresas en los formatos de carteleras y otros vehículos, son algunos de los ejemplos que hoy se puede ver comúnmente en el mercado.

CREATIVIDAD APLICADA AL “DÓNDE COMUNICARLO”

Esta aplicación no es tan común como la anterior. En este caso la creatividad se aplica sobre la pregunta DÓNDE COMUNICARLO, y hace referencia a dos subvariables del esquema de básico de Comu-

nicación Interna:

- Soportes
- Lugares

Los Soportes hacen referencia a los Vehículos de Comunicación, que son indirectos (Cartelera, Intranet, Gestiones Visuales, etc.) y los Lugares a las Acciones de Comunicación que son “Cara a Cara” (Desayunos, Reuniones, Capacitaciones Especializadas, etc.)

La Creatividad aplicada a este tipo de subvariables depara grandes y positivas sorpresas. Todo Comunicador Interno sabe que cuando las reuniones tienen algún “toque” creativo, son realmente distintas y más efectivas. Lo mismo sucede cuando se cambia el Soporte a través del cuál se enviaba tradicionalmente un mensaje.

No son pocos los casos en los que los Consultores Internos de Comunicación aportan ideas a otras áreas para que las reuniones se hagan en otro lado sin que la idea represente mayores presupuestos o recursos. Lo mismo suele suceder con los cambios creativos de soporte vehicular. En no pocos casos la falta de recursos es un factor clave para la creatividad aplicada en este tipo de variables y subvariables.

Cabe también mencionar que en el último tiempo muchos Comunicadores Internos están reemplazando Vehículos por Acciones y viceversa, lo cual permite optimizar y sacar de la rutina al target, para llamar más la atención y lograr mayor persuasión.

A continuación algunos ejemplos.

Ejemplos del Mercado

En los lanzamientos de Estrategias Generales de Comunicación se están convocando al equipo involucrado a Reuniones de Lanzamiento. Ya no se usa un Vehículo (en general un mail con la presentación en un attach). Para poner en conocimiento al resto del área sobre la Estrategia que se lanzará se apela a una Acción.

Por ejemplo los lanzamientos presenciales de las Estrategias de Comunicación a todo el equipo de RRHH está funcionando muy bien en la actualidad,

ya que involucra de manera muy efectiva a las personas que después serán emisores de mensajes a través de Vehículos al resto de la organización.

Asimismo los talleres de Comunicación Interna a estos equipos están siendo usados como complemento de dichos lanzamientos. El objetivo es aportarles herramientas a todos para que puedan paliar los lógicos imprevistos que suelen aparecer en toda Estrategia a mediano o largo plazo. De esta manera los equipos están más involucrados y también pueden hacer aportes en las rutas alternativas que muchas veces se deben tomar ante los imprevistos cotidianos.

CREATIVIDAD APLICADA AL “CUÁNDO COMUNICARLO”

Los Consultores Internos de Comunicación (CIC) han comenzado a realizar Flujogramas temporales para no saltar ninguna instancia de oportunidad en la Estrategia.

Dichos Flujogramas permiten tener un mayor sentido de la oportunidad al momento de emitir los mensajes. La Creatividad aplicada a esta variable permite generar Cronogramas y Calendarios acordes a la Cultura de la organización y al sentir de su gente.

El sentido de oportunidad predispone de manera muy positiva a la audiencia interna y permite mayor efectividad en los coeficientes de persuasión. Tener en cuenta las comunicaciones de Cultura de manera planificada, no sólo genera una actitud positiva en cada envío sino que propicia altos grados de empatía en el target que, como es de suponer, no siempre recibirá buenas noticias a través de Comunicaciones Internas.

Actualmente la mayoría de los Comunicadores Internos trabajan desde principio de año en preparar sus comunicaciones para fechas importantes.

Algunos ejemplos son:

- Aniversario de la Compañía
- Día del Padre
- Día del Niño
- Día de la Madre
- Navidad y Año Nuevo

La creatividad aplicada en este tipo de envíos culturales está dando muy buenos resultados en las Estrategias Generales de Comunicación y en la percepción de valor que comienza a tener el resto de la organización respecto del área de Comunicaciones Internas.

Se sabe que estas comunicaciones de Cultura, cuando son emitidas creativamente permiten aumentar el “crédito” en el target para ocasiones en que los mensajes no sean tan amigables. En este punto es importante tener en cuenta que la totalidad de la audiencia interna de la organización se maneja de la misma manera en la que Stephen Covey denomina “Cuenta corriente emocional”. El “depósito” de comunicaciones internas creativas (en lo que se refiere a Cultura) permite “retiros” cuando las comunicaciones no llegan a elaborarse en el tiempo óptimo o con mensajes intrínsecamente positivos.

CREATIVIDAD APLICADA AL “QUIÉN COMUNICA”

En este caso se suele hacer una división tradicional del emisor:

- Emisor Real
- Emisor Técnico

El Emisor Real es la organización, o algún representante de la organización (Gerente General, Director de Área, Gerente de RRHH etc.) que quiere emitir uno o más mensajes al resto de la compañía.

El Emisor Técnico es aquél que genera la Estrategia de Comunicación o asesora al Emisor Real (a la organización) para que se intracomunique. El Emisor Técnico de la organización es Comunicaciones Internas, pero la creatividad aplicada permite desdoblarse a este tipo de Emisores.

Emisor Técnico:

- Explícito
- Implícito

El Emisor Técnico Explícito es el que se presenta como “Área de Comunicaciones Internas” o con algún nombre similar. El Emisor Técnico Implícito es el que se presenta con otro nombre.

La creatividad aplicada en este sentido es la que se hace cuando se desdobra al Emisor Técnico y se lo lleva implícitamente a emitir con otro nombre. En estos casos es común la aparición de un personaje que hace las veces de comunicador. Se lo llama Emisor Técnico Implícito porque la audiencia interna reconoce que, más allá de toda creatividad, el verdadero emisor es la organización (Emisor Real) y que la idea proviene del departamento de Comunicaciones Internas (Emisor Técnico).

Ejemplos del Mercado

La creación de Emisores Implícitos tiene sus secretos. La creatividad aplicada a esta pregunta (QUIÉN COMUNICA) debe tener en cuenta principalmente la Cultura de la organización. Por otra parte debe diagnosticar los antecedentes (exitosos o no) que se hayan registrado en este sentido.

Cuando todavía no se ha incurrido en Emisores Implícitos es bueno probar al principio con "darle vida" a objetos o herramientas laborales de uso común. Una entidad financiera por ejemplo, puede crear "un cheque que habla" para emitir ciertos mensajes internos. Un objeto-personaje es menos arriesgado que una persona-personaje. Comenzar con una propuesta creativa en la que el que emite es, por ejemplo, un empleado es algo muy difícil de lograr sin entrar en riesgos.

Sin embargo ciertas Culturas lo permiten. Hace algunos años, en Arcos Dorados (McDonald's Argentina) se creó desde Comunicaciones Internas, un personaje que era un empleado. El mismo representaba a la dotación "Crew" de la Compañía, en la que se encuentran todos los empleados que trabajan en un local de hamburguesas. El joven emisor, se llamó José Crú (castellanización de Crew) y fue un éxito persuasivo, fundamentalmente por el coeficiente de credibilidad que tenía en su audiencia objetivo.

Pero la verdad que "darle vida" a José Crú fue un trabajo de varios meses. Se debió conocer a fondo a "esta persona" y de tal manera el diagnóstico no sólo tuvo que generar un perfil de empleado ideal (ideal para el target primero, y recién después para la organización), sino también de "persona". Tal es así que en la presentación oficial del personaje, se

hizo hincapié en la vida que llevaba fuera del trabajo antes que en la que llevaba en el propio local de hamburguesas. Lo primero que se conoció de José Crú fueron sus gustos personales y "su cuarto". La música que escuchaba, la ropa que usaba, los lugares a los que iba, tenía directa relación con el diagnóstico que se había relevado meses atrás en la audiencia interna. Asimismo se determinó qué tipo de mensajes daría José Crú y cuáles no diría nunca, más allá de las urgencias. Hay ciertas cosas que un personaje no puede decir, si es que se quiere seguir logrando credibilidad y persuasión en el target.

CREATIVIDAD APLICADA AL "A QUIÉNES COMUNICA"

En este punto lo más importante a tener en cuenta es la Segmentación de Audiencias Internas. La creatividad aplicada a este tipo de variables permite paliar las complejidades propias de la segmentación.

En primera instancia se debe tener en cuenta que la mayoría de las comunicaciones que se emiten dentro de una organización pueden tener dos tipos de audiencias:

- Audiencia Objetivo
- Audiencia Subobjetivo

Cuando el Comunicador Interno incorpora esta distinción, da el primer paso hacia una segmentación creativa de la audiencia. En no pocos casos las estrategias de comunicación interna pierden efectividad por no reparar en estas diferencias.

Si bien la Audiencia Objetivo es la que debe ser principalmente "contactada", el hecho de no comunicarse con la Audiencia Subobjetivo (la mayoría de las veces muy inferior en número a la Audiencia Objetivo) puede llevar al fracaso una estrategia pensada para cientos o miles de destinatarios.

En Publicidad se sabe que el que desea el juguete o la golosina es el niño, sin embargo es un adulto el que generará la compra o al menos el que decidirá darle el dinero para efectuar la compra.

Ejemplos del Mercado

Los Consultores Internos de Comunicación (CIC) que salen de sus funciones tradicionales del Departamento de Comunicación Interna y comienzan a generar Estrategias en paralelo para otras Áreas, deben tener especial atención en este punto.

Por ejemplo, en casos en los que un Departamento de Capacitación pide ayuda para generar una Estrategia de Comunicación que promueva su Plan Anual de Formación, la segmentación de audiencias es una variable muy importante a tener en cuenta.

No son pocas las veces en las que el área de Capacitación olvida comunicarse previamente con el jefe del empleado que tomará el curso.

Es así que se ofertan una serie de capacitaciones en las que el público objetivo es efectivamente contactado, se interesa, se inscribe y finalmente no puede asistir debido a que sus superiores no han sido debidamente comunicados.

Este tipo de carencias se presentan en distintos casos similares al citado. Otro ejemplo suele suceder con la comunicación de la Evaluación de Desempeño.

Es por eso que las comunicaciones con los públicos subobjetivos merecen estrategias tan creativas como las comunicaciones centradas en el target group.

* Manuel Tessi es Presidente de INSIDE, Fundador de la Red Hispanoparlante de Comunicación Interna, Director de Red INSIDE, primer newsletter de la especialidad y Doctorando de la Universidad Austral.

ENTREVISTA A AURORA SUÁREZ

Por Fátima Maturo.



“Un Comunicador Interno es una persona curiosa e inquieta, ansiosa por comunicar, obsesionada por encontrar la forma para que el emisor y el receptor se “encuentren” y empaticen”.

Aurora Suárez.

Subgerente - Responsable de Comunicaciones Internas de BankBoston

Radiografía:

NOMBRE Y APELLIDO: Aurora B. Suárez

ESPECIALIDAD: Comunicaciones – Públicos Internos

ANTIGÜEDAD EN LA PROFESIÓN: 9 años.

CARGO EN BANK BOSTON: Subgerente - Responsable de Comunicaciones Internas

Aurora 5x5

¿Cómo describiría a un comunicador interno?

¿Cuál es el lugar que le otorgan a los comunicadores internos en una organización, especialmente en una entidad bancaria?

¿El resto de las áreas del banco percibe el valor de los servicios que prestan los comunicadores internos?

¿Qué valor le puede aportar el área de Comunicación Interna al resto de la compañía?

¿Ud. cree que su crecimiento profesional y del área está relacionado con las estrategias de comunicación interna que aplica en diferentes áreas del banco?

1. ¿Cómo describiría a un comunicador interno?

Yo lo describiría como una persona curiosa e inquieta, ávida de información, ansiosa por comunicar, deseosa de brindar un servicio, obsesionada por encontrar la forma para que emisor y receptor se “encuentren” y empaticen. Un Comunicador Interno es un facilitador, una especie de “módem” entre quien desea emitir y la audiencia que recibe.

2. ¿Cuál es el lugar que le otorgan a los comunicadores internos en una organización, especialmente en una entidad bancaria?

En ámbitos financieros no resulta fácil transmitir la importancia de las variables “blandas” y su influencia en los negocios. Sin embargo, los hechos nos demuestran que conseguimos abrirnos paso ya que nuestro asesoramiento es requerido por

sectores que en otros tiempos no nos registraban. De todas maneras, sería ideal encontrar la forma de “cuantificar” la eficacia de las comunicaciones internas y poder vincularlas con los logros alcanzados por la empresa.

3. ¿El resto de las áreas del banco percibe el valor de los servicios que prestan los comunicadores internos?

Sí, en la medida que van percibiendo el “valor agregado.” Por ejemplo, cada vez con más frecuencia nos invitan a participar de reuniones de trabajo donde notamos que el aporte de “Comunicaciones Internas” ayuda a “bajar a tierra”, ordenar y delimitar propuestas. ¿Cómo conseguimos esto? A través de la tarea de relevamiento y análisis que realiza el comunicador en su búsqueda de la propuesta única a comunicar (P.U.C.).

4. ¿Qué valor le puede aportar el área de Comunicación Interna al resto de la compañía?

Por un lado puede aportar la ventaja de ser considerado un “centro informativo” al que la audiencia interna recurre en busca de datos, información o guía (en nuestro caso este rol es muy habitual). Por otro lado, manteniendo la presencia en los distintos proyectos internos que desarrolla la empresa, cumpliendo ese rol importante de “traducir” lo que pretende el emisor y cómo lo recibe la audiencia, compatibilizando –dentro de lo posible- los intereses de todos.

5. ¿Ud. cree que su crecimiento profesional y del área está relacionado con las estrategias de comunicación interna que aplica en diferentes áreas del banco?

No me cabe ninguna duda. Pero además, no le quito valor a la experiencia desarrollada a lo largo de los años y a la credibilidad, responsabilidad y compromiso como valores que siempre han guiado a nuestro equipo.

¡Gracias Aurora!

BANKBOSTON E INSIDE CAPACITAN JUNTOS

El pasado 29 de abril, Aurora Suárez junto a Eduardo Cerdeira, que también integra el equipo de Comunicaciones Internas de BankBoston y Roberto Casasnovas, CEO de INSIDE ofrecieron una conferencia sobre la “Comunicaciones Internas, un enfoque práctico” en la Universidad Argentina de la Empresa (UADE), ante un auditorio de al menos un centenar de estudiantes de la licenciatura en Relaciones Públicas e Institucionales.



El aporte de la docencia

La crisis económica en la que está sumergida la Argentina desde hace varios años transformó al mercado laboral necesariamente, haciéndolo más estrecho y menos alentador para los jóvenes profesionales que quieren ganarse su lugar en el mundo del trabajo.

Esta desolación no es ajena a los miles de estudiantes, que como los de relaciones públicas de la UADE suponen que lo aprendido en las aulas tiene escasa aplicación en la realidad. Y es que el desarrollo de una Estrategia de Comunicación Interna requiere de ciertos recursos, como el dinero, por ejemplo, y los futuros profesionales creen

que en un país devaluado es imposible pensar en inversión para el área de Comunicación Interna. Para revertir esta situación INSIDE también trabaja en las universidades, junto con sus clientes.

“Las Comunicaciones Internas, un enfoque práctico” fue la consigna que reunió a cerca de 100 estudiantes de relaciones públicas el pasado 29 de abril en el auditorio de la UADE, un target preocupado por su futuro profesional.

“Existe entre los alumnos una desmotivación laboral en el sentido de que piensan que las empresas no invierten en comunicación interna”, contó a Red INSIDE la doctora Mónica Soteras, docente de la carrera. “Con estas charlas, queremos que los jóvenes vean que lo que les enseñamos se puede aplicar”, señaló.

Soteras entiende que “estamos atravesando un momento difícil en el país, sin embargo creo que a partir de las privatizaciones se vivió un cambio a favor de las áreas de comunicación interna -aclaró-, de hecho muchas compañías trajeron sus propios modelos de CI desde las casas matrices”.

En este sentido, es importante el aporte que brindaron con sus exposiciones Aurora Suárez y Eduardo Cerdeira a los estudiantes, explicándoles de qué manera funcionó el área de comunicaciones internas del banco en un momento clave de fusión y adquisición de la organización. Una etapa compleja como esa requirió de un intenso trabajo con los directores de áreas y una estrategia de comunicación específica que permitiera unificar culturas y favoreciera la integración de dos grupos diferentes.

COMUNICACIÓN INTERNA Y ENDOMARKETING PARA ÁREAS DE CAPACITACIÓN

La capacitación de los recursos humanos es una herramienta importante para el desarrollo de una organización. En tiempos de crisis muchas empresas suponen que destinar presupuesto al área de formación puede ser un gasto. Lo novedoso es que se puede trabajar para aumentar la percepción de valor de éstas áreas si se utiliza una buena estrate-

gia de marketing interno.



El

Director de la Red Hispanoparlante de Comunicación Interna, Manuel Tessi y el CEO de INSIDE Comunicación Interna Estratégica, Roberto Casanovas, ofrecieron el pasado 11 de abril en la Universidad Austral una conferencia sobre “Estrategias de Comunicación Interna y Endomarketing para Áreas de Capacitación” a responsables de formación de empresas líderes del mercado.

El encuentro sirvió para ampliar los resultados de una encuesta realizada en Red INSIDE a 50 responsables de áreas de capacitación de 21 compañías líderes y, al mismo tiempo, para brindar algunas herramientas de marketing interno y comunicación interna que ayuden a mejorar la percepción de valor de productos y servicios de éstas áreas.

La presentación de los temas se acompañó con la proyección de trabajos realizados por INSIDE en materia de marketing interno.

De la conferencia participaron representantes de reconocidas empresas, entre las que se contaron a: BankBoston, HSBC New York Life, Repsol YPF, Correo Argentino, Mc Donald’s, Banco Sudameris, Sodexo PASS, Metrovías, Eki Discount, Omint S.A., Havanna S.A., EDS (Electronic Data System de Argentina), Impsat Argentina, Telecom, Zurich Argentina, Red Miniphone, Hospital Duhau, Curtiembre Arleit S.A. y AB Comunicaciones.

Asimismo, algunos organismos del Estado como la Comisión Nacional de Energía Atómica (CNEA), la Dirección Nacional de Juventud dependiente

del Ministerio de Desarrollo Social y la Superintendencia de Administración de Fondos de Jubilaciones y Pensiones (SAFJP) se sumaron a los asistentes junto con representantes de las FF.AA.

Cabe señalar que la convocatoria fue importante, tanto es así que algunos estudiantes de relaciones públicas y comunicación social de la Universidad de San Andrés, UBA y Universidad Argentina John F. Kennedy también estuvieron presentes.

Espacio para compartir



La temática de la disertación respondió a una necesidad de ampliar los resultados de una encuesta realizada por INSIDE, y publicada en el newsletter de abril, en la cual se preguntó a más de 50 profesionales de capacitación de 21 empresas líderes de Argentina, cuáles eran las estrategias de comunicación que estaban utilizando para generar una mejor percepción de valor de sus servicios y productos.

Aquella indagación en el mercado demostró que, en su mayoría, las organizaciones no le otorgan un valor significativo a las áreas de capacitación. Por esa razón, el 62 por ciento de los encuestados sostuvo que un plan de marketing interno del área aumentaría la percepción de valor en el resto de la empresa. "Esta metodología puede servir para hacer creíble lo que la compañía dice y de esta manera generar compromiso dentro de ella", explicaron algunos de los participantes del sondeo.

Si bien la realidad económica actual obligó a muchas empresas a reducir presupuesto para éstas

áreas, un 81 por ciento de los responsables de formación de las organizaciones están dispuestos este año a ser más agresivos en sus campañas de marketing interno para "hacerse ver" por el resto de la organización.

Volver arriba

CONFERENCIA EN LA UCES

ESPECIAL PARA PROFESIONALES
CON ROLES DE CONDUCCIÓN



Los profesionales que tienen personal a cargo están tomando consciencia de la importancia que reviste mantener una comunicación interna óptima con sus equipos de trabajo. En ese sentido, más de 130 personas asistieron el pasado 16 de mayo a la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales (UCES) para participar de la conferencia sobre "Comunicación Interna para la Conducción" que estuvo a cargo del presidente de INSIDE, Manuel Tessi.

En la jornada, Tessi disertó sobre "Tres herramientas de Comunicación Interna para mejorar la efectividad en equipos de trabajo". El encuentro se basó en la explicación de los modelos de comunicación humana desarrollados en esta empresa: 3 E (Escuchar-Empatizar-Emitir)- 2 S (Sentido y Salario)- 1 A (Primero Adentro).

Al mismo tiempo, se convirtió en una oportunidad para reflexionar sobre las personas que integran una organización.

El rol que ocupan los empleados de una empresa,

entendidos como células de una compañía, obliga a los líderes de equipos a comprender el Ser de la organización que los contiene, es decir: entender al sujeto, escucharlo y ponerse en su lugar para poder hacer más efectiva la comunicación en el grupo.



La cuenta regresiva de la comunicación

La idea de presentar en forma descendente (3 E - 2 S y 1 A) los modelos de comunicación responden a la necesidad de, en primer lugar: comprender las etapas de persuasión efectiva en las relaciones interpersonales. Escuchar al equipo, empatizar con ellos y ser lo suficientemente creativos como para transmitir un mensaje ajustado a las necesidades de ese target.

El modelo 2 S, donde se analiza el sentido en el trabajo y el dinero como factores de motivación e incentivo para la comunicación llevaron al auditorio a analizar la diferencia que existe entre "Hacer el trabajo que más me gusta" y "Hacer que mi trabajo me guste más". En este punto, Manuel Tessi recurrió a la hipótesis que presenta el libro del filósofo Pekka Himanen, autor de "La ética del hacker", en el que se critica el paradigma actual basado en la ética protestante. Un modelo de la realidad que obliga, inconscientemente, a los sujetos a trabajar duro con el fin de obtener beneficios económicos, quitándoles la posibilidad de buscarle un sentido a su actividad y de ser más felices en sus ámbitos laborales.

Decir Primero Adentro (1 A), el último peldaño de esta cuenta regresiva, es igual a decir comuni-

cación intrapersonal, o la oportunidad que tiene cualquier profesional de conocerse más para comunicarse mejor consigo mismo y desde allí con su entorno, en forma coherente y efectiva.



A la charla asistieron representantes de las empresas más importantes del país, entre ellas estuvieron: ADT Security Services, MBA Systems, Laboratorios ROCHE, Ford Argentina, Laboratorio Boehringer Ingelheim, ABA (Asociación Argentina de Bancos), Telecom, BankBoston, Banco Río, Nobleza Piccardo, Musimundo, Hotel Emperador Buenos Aires, Adecco Argentina, Correo Argentino, Tectel Comunicaciones, Masslife Seguros de Vida, Alpargatas y Conarco, entre otras.

Además, es importante señalar que participaron profesionales de las universidades Austral, Palermo y General Sarmiento, así como también del Ministerio de Economía de la Nación.

LA COMUNICACIÓN INTERNA, PILAR ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA Por Fátima Maturo*

El camino es difícil, pero firmemente y sin pausa la comunicación interna se está convirtiendo en una herramienta cada vez más solicitada por las áreas de recursos humanos de las empresas. Impactar en los clientes internos, que despojados de ese título son nada más y nada menos que seres humanos con emociones y percepciones de la vida en la compañía, a menudo no es tan fácil, sobre todo si se trata de comunicar malas noticias. Aquí es cuando la CI se convierte en la aliada ideal para lograr efectividad y buen feedback en el target.

Una puerta abierta

INSIDE desarrolló el pasado 11 de abril una conferencia sobre “Estrategias de Comunicación Interna y Endomarketing para Áreas de Capacitación” en la Universidad Austral. El interés que demostraron los asistentes a la charla por este tema quedó plasmado en una encuesta de satisfacción que compartimos en esta nota.

A menudo, las áreas de capacitación de las empresas suelen batallar con la baja percepción de valor que tiene el resto de la organización sobre sus productos o servicios. Y esta situación típica de la época en la que vivimos, donde todo cuesta el doble, incluso hacer que se nos reconozca, obliga a buscar el sentido a las cosas que realizamos para no ser víctimas de una crisis moral que nos quite las ganas de seguir adelante. Esta sensación generalizada parece ajustarse a la máxima de la abuela Juana, quien una vez dijo “además de serlo, hay que parecerlo”.

El 94 por ciento de los encuestados señaló que sería beneficioso generar estrategias de comunicación interna para sus áreas para revertir la situación planteada anteriormente. Contundente. No se trata de un capricho, sino de una necesidad. Es una puerta que se abre, un espacio que es preciso ocupar para contribuir al desarrollo de una empresa. El aire que llenan los pulmones de la compañía y le dan bríos para emitir lo que precise comunicar, con seguridad y eficacia.

La gente ve en las estrategias de comunicación interna la oportunidad de brindar información a sus clientes internos de la mejor manera, logrando aumentar de este modo la percepción de valor de sus productos y servicios y consolidar una visión común de un sector o de la organización en su conjunto.

Una visión integral

“Una organización sin comunicación no puede prosperar”, sostuvo el comunicólogo Joan Costa hace poco tiempo en una entrevista que ofreció a la revista C&D titulada “Un management que gen-

Por qué esperan desarrollar estrategias de CI

Los encuestados por **INSIDE** en la Universidad Austral contaron por qué están dispuestos a apostar a las comunicaciones internas. Los puntos sobresalientes de sus comentarios fueron los siguientes:

- Porque se necesita generar compromiso.
- Porque la CI es la base de una organización.
- Porque no tenemos presupuestos ni personas y por eso se debe ser estratégicos.
- Porque se pueden conseguir los resultados buscados y luego medirlos para mejorar lo que sea necesario.
- Para llegar a más gente con los productos.
- Porque si compran los clientes internos, lo harán los externos también.
- Porque es importante que capacitación y comunicación interna estén alineados con el negocio.
- Para que la organización perciba el valor que tiene el área.

Los participantes no descartaron la posibilidad de hacer conocer las metas y tareas de su área a partir de una estrategia de CI, así como también facilitar la llegada de un mensaje determinado en forma correcta que impulse a sus clientes internos a generar una “acción”.

era valor”, refiriéndose al valioso aporte que brinda la comunicación interna de las organizaciones en el marco de la cultura de una compañía.

En su artículo, Costa aclaró que “la comunicación es el lubricante y el riego de la empresa”. La opinión del especialista en comunicación nos ayuda a reflexionar sobre la importancia y el lugar que ocupa y debe ocupar la comunicación interna en una compañía, como recurso vital para el alcance de los objetivos corporativos.

En INSIDE Comunicación Interna Estratégica creemos que una buena estrategia de comunicación interna puede favorecer a la organización entera porque optimiza la percepción de valor de los productos y servicios de cualquiera área.

Para alcanzar ese objetivo siempre es importante saber qué se busca, qué se quiere decir y a quiénes. En el Modelo 3E desarrollado por Manuel Tessi todas estas etapas (escuchar, empatizar y emitir) están descritas y fundamentadas como los pilares de una buena estrategia de comunicación interna, efectiva. (Ver: Red INSIDE N° 9)

Actualmente, los especialistas en comunicación hablan de un “reto” al cual se enfrentan las empresas del siglo XXI : la identidad. La cultura de la organización que se traduce como un management que genera valor. En este sentido, la importancia

de la comunicación es vital porque, junto con la imagen y la identidad, forma la batería de elementos que aportan un valor agregado a la organización.

Una necesidad de las empresas

En la encuesta realizada al término de la conferencia, el 94 por ciento del público dijo que sería beneficioso para su área que se desarrolle una estrategia de comunicación interna que permita mejorar la percepción de valor en sus productos y servicios. Asimismo, un 86 por ciento aseguró que los cursos y talleres de comunicación interna que se desarrollen dentro de la organización deberían estar a cargo de especialistas de esta disciplina.

Al respecto, Joan Costa contó que el rol de los comunicadores dentro de las empresas está orientado a la duración, es decir: a lo que puede perdurar en el tiempo. Esto significa que “se debe crear una identidad y una imagen corporativa estable” a fin de que este equilibrio en la comunicación se pueda percibir y transmitir de adentro hacia fuera. Partir del interior de la organización para luego emitir hacia el exterior de manera exitosa.

En el artículo se señala también que cuando el área de recursos humanos de una empresa decide incorporar la figura del comunicador, la comunicación se convierte en más fuerte que la acción. Esto es así porque la acción es productora de realidad, la comunicación es productora de sentido.

Aquí vale recordar el modelo 2“S” de INSIDE, donde el sentido es la S más importante para la comunicación, más que la \$ del dinero.

Por otro lado, el valioso aporte de ofrece el Modelo 3E es el esfuerzo puesto en escuchar a las personas que integran una organización, antes de diseñar una estrategia de comunicación interna. Decimos “personas” y no empleados, porque si sólo medimos a los recursos humanos como si tuvieran rótulos y fueran un engranaje en la maquinaria que es una empresa, perderíamos mucha sensibilidad con el ser humano y probablemente las campañas de comunicación interna no tendrían éxito porque

carecerían de empatía.

La revista C&D hizo mención a este punto señalando que “si la persona es reducida a “un ser para un hacer”, si se la considera sólo en tanto “función a cumplir”, se pierde la dimensión emocional, el motor que necesita para mantenerse viva y ponerse en marcha adecuadamente según las circunstancias en las que se encuentre”.

Siguiendo con esta línea de pensamiento, tenemos que señalar que es importantísimo el factor emocional dentro de las empresas. Huelga decir que la empatía y la inteligencia emocional –entendida como la habilidad de articular los aspectos cognitivos con los emocionales-, son temas de los cuales los comunicólogos no se apartan jamás al momento de teorizar sobre comunicación interna, ya que éstos esquemas sirven para hacer visible aquello que la conducta de una persona no muestra.

La aplicación de esta metodología se puede ampliar en la edición número 15 de Red INSIDE, donde Roberto Casasnovas planteó las claves y errores en la realización de las estrategias de comunicación interna y endomarketing. ([link a la nota](#))

Los especialistas al frente

“Zapatero a tu zapato” suelen decir vulgarmente aquellos que les piden a otros que se dediquen a hacer lo que realmente saben. Y no es menosprecio, digamos que es cuestión de idoneidad y justicia. La comunicación interna no escapa a esta máxima.

Como ciencia en desarrollo, los protagonistas que hacen la CI diariamente son profesionales especializados en comunicación social o carreras afines, es decir: no son improvisados. Esta visión es compartida por personas de diferentes disciplinas y de distintas áreas de las empresas.

Al respecto, cuando los asistentes a “Estrategias de Comunicación Interna y Endomarketing para Áreas de Capacitación” fueron consultados sobre si sería beneficioso que los cursos y talleres

de comunicación dirigidos a mejorar la comunicación dentro de su organización estén a cargo de especialistas de comunicación interna, un 86 por ciento de ellos respondió sí.

Por qué sí a los especialistas en CI

Las respuestas fueron ampliadas con las razones por las cuales dicen sí a los especialistas en comunicación interna. Entre otras cosas porque:

- Son idóneos y tienen experiencia
- Su formación específica nos incentiva a la creatividad y al trabajo en equipo
- Tienen un conocimiento teórico y profundo
- Saben a dónde apuntar para lograr mejores resultados
- Tienen otra "escucha"
- Cuando los expositores no pertenecen a la institución, el público interno les asigna más valor
- No debemos improvisar
- Hay que profesionalizar este tema de la comunicación interna
- Un especialista en CI administraría de una manera más efectiva los recursos
- Permitiría medir la percepción de la empresa y de sus productos
- Contribuiría al crecimiento global de la organización

Fátima Maturo es Trainee en INSIDE y Licenciada en Comunicación Social de la Universidad Nacional de La Matanza

Volver arriba

COLUMNISTA INVITADO

ES TIEMPO DE REFLEXIÓN

Por Joaquín Sorondo *

Somos muchos los que estando preocupados por la situación actual que atraviesa la Argentina y no esperamos una salida milagrosa. A esta altura de los acontecimientos para muchos queda claro que las soluciones deberán partir de nosotros mismos, de nuestras organizaciones, de nuestra sociedad.

Hoy es tiempo de reflexión. Es tiempo de mirarnos y mirar a nuestro alrededor. Y para ello quisiera compartir con todos ustedes -directivos, consultores, especialistas, empleados, estudiantes, jubilados, desempleados y empresarios en general- algunas ideas que puedan ayudar a una reflexión profunda y personal:

En primer lugar, considero que es necesario mirar hacia adentro. Uno de nuestros males como miembros de esta sociedad es el de habernos convertido en expertos en identificar los errores de "los otros" y el de ser incapaces de reconocer como muchas de nuestras propias conductas en nada contribuyen a conformar una sociedad seria y justa. Antes de identificar "culpas" ajenas, cada uno debería hacer un profundo acto de conciencia y analizar cómo se ha comportado y se sigue comportando en su trabajo diario en relación a sus responsabilidades sociales.

Otro aspecto importante que debemos tener en cuenta es el de recrear los valores éticos. El "pragmatismo" no puede ser el sustento intelectual para justificarlo todo. Las personas, las empresas y la sociedad en general, debemos actuar dentro de límites "autoimpuestos" de acuerdo a los valores que decimos sostener. Nuestras conductas diarias deben responder a una ética común y práctica. Actuar de acuerdo a valores no es de tontos ni de giles. Las grandes sociedades están sólidamente basadas en acuerdos comunes donde los "vivos" no son aplaudidos y, además, van a la cárcel.

Hablemos de los ciudadanos y empresarios. Los empresarios tenemos un importantísimo rol como generadores de riqueza; nuestra actividad es fundamental para el desarrollo económico y social del país. Pero esa responsabilidad no debe ser ejercida de cualquier manera sino respetando a los distintos factores que conforman la organización: los accionistas, los empleados, los proveedores, el medio ambiente y la comunidad en la que se encuentra. El empresario debe actuar conforme al bien común y no en contra de la sociedad como un todo. Las empresas, sus directivos y gerentes, no deben implementar medidas que se opongan a los intereses de la sociedad. Primero se es ciudadano y, luego, empresario, directivo o gerente.

Todo esto nos lleva a pensar en el esfuerzo requerido para alcanzar estos objetivos. Estos difíciles momentos requieren de un importante esfuerzo personal que vaya más allá del simple interés particular. La comunidad está en serios problemas y requiere que cada uno de nosotros aporte su in-

teligencia y voluntad para ayudar a solucionar los grandes problemas. Esperar todo del Estado es una manera de desentenderse de las propias responsabilidades ciudadanas. Hoy la participación es una necesidad.

Necesitamos valentía. Primero, se requiere valentía para reconocer nuestros errores o conductas asociales y, segundo, para comenzar a actuar de acuerdo a los valores profundos que sustentan nuestra sociedad.

Finalmente digo: "Argentinos a las cosas" porque como nos señalara Ortega y Gasset tiempo atrás, es hora de transformar en hechos tanta discusión de café, tanto análisis de causas, tanta ideología inútil. Propongo que nos concentremos en "acciones concretas" que nos permitan solucionar algunos de los muchos problemas que nos rodean. Es hora de pequeñas y, por qué no, grandes realizaciones.

* Joaquín Sorondo es Director de Vínculos, publicación de ADRHA (Asociación de Recursos Humanos de Argentina).

RedINSIDE

Publicación Digital de Comunicación Interna

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