

# RedINSIDE

Publicación Digital de Comunicación Interna

## Red INSIDE N°23



### EDITORIAL:

#### EL FIN QUE JUSFIFICA LOS MEDIOS



Existen organizaciones que tienen numerosos Medios para comunicarse con sus integrantes, y aún así tienen dificultades de comunicación.

Otras, ninguno. Y a veces están mejor comunicadas con su gente.

Los Medios de comunicación interna no son los únicos canales endógenos de la organización. Las Acciones que, a diferencia de los Medios, son comunicaciones cara a cara, han sido históricamente la manera más efectiva de comunicarse, apoyándose en las Mediciones, como feedback de base para todo el PAC (Plan Anual de Comunica-

ciones).

Es por eso que antes de entrar en la lectura de este número de RedINSIDE sobre casos mediáticos, les acercamos una pequeña regla mnemotécnica, una sugerencia, para recordar los cuatro componentes indispensables de la estrategia:

Medios, Acciones, Mediciones e Intenciones.

Los Medios no pueden resolver toda la estrategia. Primero está la Intención, el objetivo, el fin. Después los otros tres componentes.

Los casos que veremos a continuación son mejores prácticas del mercado. Medios que fueron acompañados con Acciones, Mediciones y, fundamentalmente, con un Fin.

El Fin que justifica los Medios.

Manuel Tessi Parisi  
Director

MEDIOS DE COMUNICACIÓN INTERNA.  
CINCO CASOS REALES A TRAVÉS DEL MODELO 3E.

Por Martín Fernández \*



La comunicación interna mediática es, además de uno de los pilares tradicionales del departamento de Comunicación Interna, un plan estratégico de visibilidad donde el Área aplica gran parte de su know-how y recursos.

Para desarrollar estratégicamente los mensajes que serán canalizados a través de la Red de Medios Interna, los Comunicadores Internos atraviesan naturalmente por los tres estadios del Modelo 3E: Escuchar - Empatizar - Emitir.

Ver detalle del Modelo en RedINSIDE N°9

**Etapas Entrópica:** la escucha en el relevamiento.

**Pregunta de esta etapa:** ¿Qué hacer?



El Comunicador Interno define el objetivo y alcance del proyecto, así como el tipo de caso (comunicación de cultura o de negocio). En esta instancia se obtiene toda la información disponible en la organización y se plantea el escenario teniendo en cuenta el contexto

donde se emitirán los mensajes y los intereses, tanto de la Dirección como de los empleados.

**Etapas Empática:** las definiciones de la Propuesta Única a Comunicar y la Estrategia.

**Pregunta de esta etapa:** ¿Qué decir?



Aquí se define la propuesta teniendo en cuenta los intereses de los distintos "actores" (puntos de conexión y de diferencia). El Comunicador Interno, como Emisor Técnico propone una línea

de comunicación (concepto único a comunicar / mensajes eje de apoyo), sugiere el plan de medios y acciones, y define el estilo de los mensajes (informal, corporativo, emocional, personalizado, etc.). La estrategia será validada con el emisor responsable para pasar a la etapa final.

**Etapas Estratégica:** la emisión y la comunicación interna operativa. Medios y acciones.

**Pregunta de esta etapa:** ¿Cómo decirlo?



En esta etapa se transforman conceptos en ideas y se generan los mensajes. Se adaptan los contenidos a las características propias de cada medio y se arman las estructuras de las acciones de comunicación interna.

Como paso final el comunicador in-

terno actúa tácticamente, coordinando el trabajo interno y tercerizado para cumplir con las instancias y plazos definidos por cronograma, al tiempo que chequea la calidad de las piezas y el desarrollo de las acciones.

Cinco casos reales a través del Modelo 3E.

Repsol YPF.

Comunicación de Cultura - Torneo Interno de Fútbol (2001)

**¿Qué hacer?**

Comunicar el cierre del Torneo Panamericano de Fútbol de Repsol YPF, rescatando el valor de la actividad de integración. Felicitar a los equipos por la participación.

**¿Qué decir?**

Propuesta Única a Comunicar: "En este Torneo, todos jugamos para el mismo equipo: el de Repsol YPF".

**¿Cómo decirlo?**

Titular: Dejaron su marca en la cancha. Felicidades.

**Bajada:** El Primer Torneo Panamericano de Fútbol "Todos de Repsol YPF" llegó a su fin. Felicitamos a Argentina, Brasil, Colombia y Perú, los cuatro finalistas del torneo, por su espíritu de competición e integración.



## BankBoston

### Comunicación de Cultura - Día de la Madre (2001)

#### ¿Qué hacer?

Saludar a las madres del Banco en su día. Destacar la importancia del rol materno cerca del Día de la Madre para que los empleados se acuerden de saludar a su madre.

#### ¿Qué decir?

Propuesta Única a Comunicar: "Para cada uno de nosotros, nuestra madre es importante."

#### ¿Cómo decirlo?

Titular: -¿Flores o bombones?

Bajada: Feliz día de la madre.

Porque cuando se trata de nuestras madres, todas las decisiones son importantes.



## Kimberly-Clark Argentina

### Medios Internos - Lanzamiento de House Organ (1997)

#### ¿Qué hacer?

Lanzar el primer número del house organ orientando la comunicación de tapa en dos ejes estratégicos en simultáneo: el negocio (empresa de productos de cuidado personal derivados del

papel) y las personas. Darle impulso corporativo al nuevo medio interno cuyo nombre había sido seleccionado en una votación por los propios empleados.

#### ¿Qué decir?

Somos una empresa reconocida por nuestros productos que desea darle protagonismo a su gente.

#### Cómo decirlo?

Titular: El papel nos hizo conocidos.

Estas páginas harán conocernos.



## McDonald's Argentina (Arcos Dorados SA)

### Comunicación de Casos - Carrera Universitaria para Gerentes (2000)

#### ¿Qué hacer?

Promocionar entre los niveles gerenciales de la Compañía la creación de la nueva Tecnicatura Universitaria en Comercialización Minorista creada conjuntamente con la Universidad de Morón. Comunicar los beneficios acordados para los Gerentes que quieran acceder a la carrera, por pertenecer a McDonald's.

#### ¿Qué decir?

Promovemos tu formación brindándote beneficios para acceder a una carrera universitaria acorde al negocio.

#### ¿Cómo decirlo?

Volanta: Estás pensando en tu futuro.

Titular: Entrá en carrera. Largás con ventaja.

Bajada: Gerente con formación Universitaria. La Universidad de Morón creó una carrera uni-

versitaria de dos años específica para vos. Si estás pensando en seguir una carrera que te convierta en un valorado gerente de unidades de negocio, tenemos la respuesta: "Tecnicatura Universitaria en Comercialización Minorista".



- Por ser de McDonald's tenés estos beneficios:
- Reconocimiento de nuestros cursos de Operaciones como parte de la carrera.
  - Descuento en la cuota.
  - Si sos gerente part-time podés aspirar a una beca

## ROCHE

Comunicación de Cultura - Día de los Enamorados (2004)

### ¿Qué hacer?

Tomar al día de San Valentín como una oportunidad de comunicación emocional con los empleados. Reafirmar el compromiso de Roche con el bienestar de las personas.

### ¿Qué decir?

Propuesta Única a Comunicar: "Conocemos aquello que te motiva más allá de tu rol profesional"

### ¿Cómo decirlo?

Titular: Las últimas investigaciones aseguran que por estas fechas el



corazón late más rápido. Bajada: 14 de febrero. Feliz día de los enamorados.

Martín Fernández es Director General Creativo de INSIDE. Es consultor en PAC (Planes Anuales de Comunicación) y en el diseño de la red de medios interna.

Es Periodista de TEA (Taller Escuela Agencia). Capacitador y conferencista en su especialidad, es colaborador permanente de la Red Hispanoamericana de Comunicación Interna. Podés escribirle a [mfernandez@inside.com.ar](mailto:mfernandez@inside.com.ar)

## METODOLOGÍA:

El ABC para alcanzar mejores prácticas mediáticas

Por Mariano Rivero\*

Desde que los Comunicadores Internos detectan las oportunidades de comunicación hasta que logran completar una estrategia exitosa deben atravesar por varios procesos críticos. Les acercamos 10 pasos claves para superar el desafío.

Captar el Caso    Desarrollar la Estrategia

1. Visibilidad Interna.
2. Determinación del caso.
3. Entrevista preliminar
4. Generación de la propuesta.
5. Aprobación de la propuesta.
6. Relevamiento

Complementario

7. Diagnóstico (PUC - Mensajes Eje).
8. Propuesta Creativa.
9. Plan de Medios.
10. Táctica e implementación.

CAPTAR EL CASO

1- Visibilidad interna.

Se trata de presentar los servicios del Comunicador Interno.

Un Comunicador Interno que solamente administra medios de forma reactiva, pierde posibilidades de transformarse en Consultor Interno de Comunicación y ser requerido en las grandes estrategias y planes de su Compañía.

El Comunicador Interno debe transformarse en PROMOTOR de sus servicios comunicando su gestión, casos exitosos, capacitación recibida y áreas en las que puede aportar valor a quienes toman decisiones en la empresa (Directores y Mandos Medios). Esta estrategia es conocida como "Estrategia Push".

Para este Plan de Visibilidad Interna (P.V.I.) puede valerse tanto de herramientas / vehículos de Marketing Interno (folletería, mailing, videos del área que administra) como de un plan reuniones con los líderes de la organización (comunicación cara a cara).

## 2- Determinación del caso.

Se trata de conocer previamente cuál es el proyecto de interés para el Área.

Una vez que se presenta la oportunidad de participar en un proyecto se recoge la información disponible en la compañía que nos indique la envergadura del mismo y el nivel de interés que puede generar en los responsables que solicitan los servicios de Comunicaciones Internas.

Los casos pueden involucrar a toda la organización e incluso a las representaciones en el exterior (como en una fusión regional) o puede tratarse de un plan de reposicionamiento de la imagen interna de algún sector que tiene un interés particular en recobrar un lugar estratégico en la empresa (por ejemplo, un Plan de Marketing Interno del Área de Soporte de Sistemas).

La envergadura, las audiencias involucradas, el presupuesto asignado y otras variables como el nivel estratégico y de confidencialidad del proyecto averiguados en esta etapa, se validarán en la siguiente: la entrevista preliminar.

## 3- Entrevista preliminar.

Se trata de aplicar una herramienta de Relevamiento que permita obtener suficiente información

para generar la propuesta.

En esta etapa se profundiza en la pregunta ¿QUÉ HACER?. La entrevista preliminar con el responsable del proyecto se prepara con anterioridad teniendo en cuenta los datos y variables de la instancia anterior y generando un listado de "preguntas claves" cuyas respuestas serán vitales para el diseño de una propuesta concreta.

Algunos aspectos a tener en cuenta: contactos a cargo, objetivo, origen del proyecto (local o internacional / área donde se generó), causas, expectativas de solución de los responsables del proyecto, plazos, vinculación con otros proyectos vigentes, áreas y targets afectados, antecedentes (proyectos anteriores similares de alto impacto o que han fracasado y cuál fue su comunicación), estado del proyecto y las comunicaciones al momento de la entrevista.

## 4- Generación de la propuesta.

Se trata de presentar una alternativa concreta para la resolución del Caso.

Con todos los datos disponibles, el Comunicador Interno se dispone a preparar una propuesta de comunicaciones que presentará a los responsables del proyecto.

La propuesta suele armarse partiendo de un resumen de las instancias de relevamiento y siguiendo el siguiente esquema:

- Cuadro de situación (síntesis)
- Definición del Objetivo, Problema, Necesidad.
- Ejes estratégicos a trabajar.
- Mapa de públicos (audiencias internas)
- Plan de medios y acciones.
- Esquema de medición de gestión (si aplica).
- Presupuesto.
- Referencias / responsables del área de capacitación / antecedentes de la gestión del área en casos similares.

## 5- Aprobación de la propuesta.

El Área aprueba la propuesta y los presupuestos.

Este paso se divide en dos grandes instancias:

La primera es la presentación de la propuesta en una nueva reunión con los responsables. Es clave una presentación cara a cara para poder despejar dudas y profundizar en los aspectos que despiertan mayor interés de manera verbal. Otra alternativa para proyectos de gran envergadura y que implique un trabajo conjunto con sedes del exterior o interior del país, puede realizarse una videoconferencia. En caso de que por motivos de tiempo o distancia, esta reunión no pueda generarse, también puede ser enviada por mail. De ser así, el comunicador interno debe prestar especial atención a la claridad, facilidad de lectura y datos de interés que propicien una presentación que se venda por sí sola.

La segunda instancia es la confirmación del responsable del proyecto, quien aprobará o desestimará la propuesta y el presupuesto. Suele ocurrir que quienes tienen la tarea de aprobar la propuesta se tomen un tiempo antes de dar una devolución. Conviene mantener un contacto periódico con los responsables si la respuesta comienza a dilatarse. Aquí es donde el Área de Comunicaciones comienza a trabajar en los ajustes pertinentes y la propuesta se transforma en un “plan de comunicaciones”, asignando los recursos del caso e incorporando al Plan Anual de Comunicaciones del Área de CI.

## DESARROLLAR LA ESTRATEGIA

### 6- Relevamiento Complementario

Se completan los datos necesarios para el análisis del Caso.

El relevamiento complementario suma nuevos datos que permitirán el ajuste de la propuesta y la puesta en marcha. Este relevamiento se realiza habitualmente en tres etapas.

#### A - Relevamiento de Escritorio (Desk Research)

Se recogen los datos cuantitativos disponibles del target y los principales actores involucrados: nombres, edad, sexo, dispersión geográfica, antigüedad en la compañía, niveles de rotación, puestos y jerarquías, niveles de instrucción, especialidad (formación). Estos datos pueden ser solicitados

a Recursos Humanos. También es un dato “de escritorio” aquella información de archivo que esté disponible en la organización tal como temario de cursos internos recibidos por el target afectado y listas de asistencia, números de house organ que hayan desarrollado la problemática, etc..

#### B - Entrevistas con el target.

Estas entrevistas buscan recoger datos cualitativos: se mide la actitud de la audiencia, la predisposición a las comunicaciones y la confianza en los emisores. También se registran los intereses y expectativas del target respecto del proyecto.

Además de entrevistas individuales, existen otras alternativas de medición, como los grupos motivacionales o focus group.

#### C - Entrevista con el responsable del proyecto.

Esta entrevista tiene dos objetivos: obtener información o variables nuevas que puedan requerir de un ajuste del proyecto o no se hayan recabado en las instancias de captación del caso; y presentar los datos del desk research y las entrevistas con el target depurados que permitan redireccionar la estrategia si han surgido nuevas variables de importancia (como por ejemplo, una incorrecta percepción del clima interno respecto del tema o del nivel de conocimiento del mismo por parte de la audiencia objetivo).

#### 7- Diagnóstico (PUC - Mensajes Eje).

Se determina la propuesta única a comunicar.

Este es el paso donde se profundiza la pregunta ¿QUÉ DECIR?.

Para ello se recurre a los ejes estratégicos de trabajo definidos en la propuesta de comunicación como punto de partida para determinar la PUC (Propuesta Única de Comunicación).

La PUC es una frase corta y conceptual que servirá de referencia permanente para asegurarnos que los mensajes no pierdan foco y evitar saturar a la audiencia con múltiples conceptos que causen confusión. Una tendencia natural de los responsables de un proyecto / producto es querer comunicar todos los beneficios que éste supone. Pero una de las premisas de la comunicación estratégica anuncia: muchos conceptos se transforman en

ningún concepto.

Por ejemplo: ante un ¿QUÉ DECIR? que se resume en "lograr que la extranet sea una herramienta de uso habitual para la fuerza de ventas", podemos encontrar que los beneficios son múltiples (facilidad de acceso desde cualquier computadora, información actualizada diariamente, documentos de gestión disponibles online, acceso a estadísticas de clientes y de la gestión comercial individual, etc.). Si se busca desarrollar un plan de comunicaciones atacando todos estos frentes por igual no sólo estamos ante la ausencia de una PUC sino que se complicará el desarrollo de los mensajes y la comprensión del target. Teniendo en cuenta el relevamiento del caso, una PUC podría ser: "La extranet es tu mejor aliado comercial". Bajo esta PUC, podremos desarrollar entonces los beneficios antes mencionados como sub-mensajes de campaña.

## 8- Propuesta Creativa.

Se convierten los conceptos en ideas.

La idea es la esencia de la propuesta creativa y responde a la pregunta ¿CÓMO DECIRLO?. Mientras que la PUC es claramente denotativa y racional, la IDEA es connotativa, apela a recursos creativos, incorpora disparadores emocionales y trabaja combinando y seleccionando los recursos de redacción y arte que potencien la llegada del mensaje. Ante un mismo concepto existen infinitas ideas.

## 1 Concepto = Infinitas Ideas

Retomando el ejemplo anterior, podemos transformar la PUC alguna de las siguientes ideas:

- Una campaña tipográfica con un juego de palabras: "Contá con apoyo EXTRA para concretar ventas. Usá la EXTRANet"
- Usar la imagen de una alianza de matrimonio y contar la historia de un promotor que desde que conoció a la extranet nunca más se separó de ella, como recurso de humor, cerrando con la frase "Tu mejor aliada comercial."
- Crear un personaje que represente a la Extranet y se encarga de eliminar uno por uno a las marcas de la competencia para dejarle el camino libre a la fuerza de ventas, cerrando con "Tu mejor aliado

comercial. Visítalo"

Y las opciones pueden ser muchas más. Simplemente basta con dedicarle un tiempo a crear y definir la mejor idea.

## 9- Plan de Medios.

Se genera la Estrategia con Vehículos, Acciones, Cronogramas y Audiencias.

Con la idea definida, se tomará en cuenta la propuesta inicial que presentaba el plan de medios y se realizarán los ajustes necesarios, acordes a la propuesta creativa. Por ejemplo, si se trata de contar una historia, quizás sea conveniente que la cobertura de afiches en cartelera sea secuenciada y se prolongue en el tiempo. Asimismo, si la campaña es puramente tipográfica y consta de una sola pieza, se evaluará la ubicación, dentro del House Organ, de un aviso de refuerzo en contratapa, por ejemplo.

El Plan de Medios incorpora una nueva variable: el cronograma de campaña, donde se establecen las fechas de lanzamiento, los plazos de exhibición de mensajes, día y hora de las acciones presenciales y proyecciones de video, etc..

El cronograma contemplará también comunicaciones "oportunistas" aprovechando otras reuniones o eventos internos tales como fiesta de fin de año, reuniones de la fuerza de ventas o convenciones internacionales de la corporación, por citar algunos casos.

El Plan de Medios también define la adaptación de la campaña a centros geográficos que estén limitados en cobertura (por ejemplo con ausencia de carteleras o inaccesibilidad a PC's en el trabajo).

## 10- Táctica y Medición.

Se implementa la estrategia de acuerdo a los cronogramas.

Por último, resta el control y seguimiento de la logística: cumplimiento de proveedores, plazos de entrega, calidad del material a distribuir, cumplimiento de la distribución por correo interno, armado de listas de mail especiales, anticipo del plan y comunicación fluida con la red de facilitadores en cada instancia, etc..



El trabajo táctico es uno de los más arduos y que requiere más recursos. Cualquier variable no contemplada puede boicotear el plan de comunicaciones y por eso esta instancia se transforma en la verdadera prueba de fuego del Comunicador Interno.

Una vez finalizado el plan, y aún en instancias intermedias, existe la posibilidad de medir la efectividad de los mensajes y obtener feedback inmediato a través de diversas técnicas, algunas ya utilizadas en las instancias previas de relevamiento (nuevos focus group, consulta a las personas que participaron en los grupos motivacionales previos utilizando la modalidad de "panel", encuestas por e-mail, etc.).

El informe de la gestión y el registro de todo el proyecto en material de archivo es el paso final de toda estrategia y servirá como una herramienta de consulta para futuros casos que requieran de un Consultor Interno de Comunicación exitoso.

\* Mariano Rivero es Manager de INSIDE con formación en Comunicación Social y Publicidad de la Universidad del Salvador.

Podés escribirle a [mrivero@inside.com.ar](mailto:mrivero@inside.com.ar)

## LA FORMACIÓN DE LOS COMUNICADORES INTERNOS

Por Mariana Martín\*

Cada vez más comunicadores internos buscan alternativas de formación permanente que acompañen su crecimiento dentro de la organización sumando herramientas para una gestión estratégica.

Existe una tendencia entre los comunicadores internos a enfocar su rol dentro de la organización desde una perspectiva cada vez más estratégica. Este cambio implica avanzar desde un rol de simple administrador de la red de medios interna hacia el mejor estadio dentro de la organización: el de consultor interno de comunicación.

Para acompañar este crecimiento, los comunica-

dores apelan a la formación continua que les permita generar estrategias de alto impacto, potenciando el impacto de los mensajes y la llegada de los medios y asesorando a otras áreas de la compañía que requieran de sus servicios.

Al recibir herramientas concretas sobre cómo planificar y medir a lo largo del año su gestión de las comunicaciones, cómo ofrecer sus servicios de manera segmentada al resto de las áreas, cómo trabajar creativamente a partir de casos, el comunicador interno está en condiciones de brindar respuestas inmediatas a los requerimientos en materia de comunicación estratégica dentro de la organización.

El comunicador puede acceder a este tipo de formación a través del ámbito académico de una universidad o través de capacitación in company.

La formación Outdoor.

El ámbito académico ofrece ventajas en cuanto al bagaje teórico que recibe el comunicador interno, ya que se ofrecen programas con enfoque interdisciplinarios, nuevos modelos e investigaciones científicas.

Las universidades promueven la interacción con pares, que siempre es enriquecedora, y también respaldan el reconocimiento del profesional en la organización al sumar prestigio al currículum del comunicador.

El comunicador interno tiene, asimismo, opciones de Formación fuera de su compañía que van desde un curso o seminario de media jornada, hasta carreras de grado, maestrías y doctorados.



- Formación Outdoor: Comunicadores Internos en cursos de comunicación interna en la Universidad Austral (año 2003). Izquierda: Cursos de Consultores Internos de Comunicación. Derecha: Curso de Creatividad.

## La formación Indoor.

Esta modalidad presenta importantes ventajas para la empresa, ya que pueden generarse planes de formación a medida que respondan a las necesidades específicas del área y la organización, adaptándose a su cultura y a su realidad particular.

La comodidad que representa recibir la formación en el ámbito de trabajo se suma al beneficio del dictado simultáneo para múltiples participantes de la Empresa. Así, el equipo completo de comunicaciones internas, e incluso redes de facilitadores en comunicación o comités internos que manejan proyectos de envergadura acceden a contenidos valiosos y herramientas de aplicación inmediata en la gestión.



- Formación Indoor: Grupo Clarín en capacitación a la Red de Facilitadores 2004. Auditorio ARTEAR.

- Mariana Martín es INSIDER y Licenciada en Relaciones del Trabajo en la Universidad de Buenos Aires. Podés escribirle a [mmartin@inside.com.ar](mailto:mmartin@inside.com.ar)

Por Mariano Rivero.

Karina Arduino, Jefe de Recursos Humanos y Asuntos Legales de la Planta Pilar de ROCHE, nos habla de las comunicaciones internas.



“El comunicador debe ser expresivo, convincente, confiable, ser consistente entre lo que dice y hace, y por sobre todas las cosas tener muy en claro lo que quiere lograr estratégicamente con la comunicación.”

## Ficha Técnica:

Nombre: Karina Paula Arduino.

Empresa: Productos Roche S.A.Q.e I.

Antigüedad en la empresa: 5 años

Cargo: Jefe de Recursos Humanos y Asuntos Legales de Planta Pilar.

Antigüedad en el puesto: 2 años

Formación: Abogada con Orientación en Derecho Empresarial - Posgrado en Dirección Estratégica de RRHH.

## 5x5 Cinco preguntas en cinco minutos:

1. ¿Qué se debe tener en cuenta para adaptar la comunicación de una compañía global como Roche a la realidad local de la Planta en Argentina?

En primer lugar es fundamental el conocimiento de la gente, sus códigos, sus perfiles, la “cultura”. Esto permite adaptar lo que viene del exterior a un lenguaje de común entendimiento, sustentado en los hábitos y costumbres de los argentinos y especialmente de las personas que integran la Planta Industrial de la compañía.

Un aspecto central es, también, conocer cuáles son las inquietudes de nuestros colaboradores

para saber si las comunicaciones serán oportunas según el momento por el que transita la Planta. Es fundamental ser claro y transparente, y estar abiertos a las preguntas, al ida y vuelta.

2. ¿Cuáles son los aspectos críticos para desarrollar una estrategia de comunicación exitosa en términos operativos?

Un modelo de trabajo muy útil es el Modelo 3E (escuchar-empatizar-emitar): escuchar a la gente, saber efectivamente qué comunicar y definir los mensajes. Hay que tener en cuenta las posibles consecuencias y repercusiones de los mismos; y en términos operativos es fundamental prever todos los escenarios posibles y contar con un abanico de soluciones.

Cuando se coordina un equipo de trabajo multidisciplinario, como por ejemplo cuando se trabaja con múltiples especialistas, consultores y clientes internos, es necesario planificar y coordinar esfuerzos. Para esto suelo reunirme previamente con cada equipo de trabajo, definir conjuntamente el plan y luego dedicarme al seguimiento y el agregado de valor. "Pensar en los detalles hace la diferencia".

3. ¿Qué habilidades considerás que debe desarrollar un comunicador interno?

Un comunicador interno debe tener la capacidad e inteligencia para saber como llegar efectivamente a la otra persona. Es muy importante para el comunicador estar cerca de la gente, cultivar la relación interpersonal y conocer la forma habitual en la que el otro se comunica: si prefiere recibir información a través de los medios internos, la comunicación cara a cara o una mezcla de ambos, así como también la accesibilidad que algunos targets específicos tienen a determinados canales (como por ejemplo, el acceso a e-mail en una planta).

El comunicador debe ser expresivo, convincente, confiable, ser consistente entre lo que dice y hace, y por sobre todas las cosas tener muy en claro lo que quiere lograr estratégicamente con la comunicación.

Un comunicador interno validado por su audiencia y la organización es aquel que demuestra un genuino interés por las expectativas de los receptores y que tiene muy en cuenta lo que cada tipo de mensaje puede generar en ciertos públicos.

4. ¿Cuál es el mayor logro en temas de comunicación que recordás de tu gestión en ROCHE?

La comunicación de la Visión y Misión de las Operaciones Técnicas Mundiales del Grupo ROCHE a la Planta Pilar en Argentina.

Lo considero el mayor logro porque pude percibir y observar entre nuestros colaboradores que a través de esta comunicación se alcanzó una mejora en su interrelación, que sin duda se traducirá en mejores resultados de desempeño, satisfacción y crecimiento de las personas.

Me reconforta saber que el objetivo se cumplió más allá del rol laboral, de la función que desarrolla cada colaborador en el día a día de la operación, porque se trabajó en el reconocimiento de las personas como seres humanos y no sólo como empleados.

Lo que mayor satisfacción me dio en este proyecto fue ver a la gente sonreír, generando un clima laboral único, un ambiente en el cuál todos podemos desarrollar nuestro talento y sentirnos parte del logro del negocio, acompañados por el principal marco estratégico: nuestra Visión, es decir, el Respeto y el Orgullo por:

- Nuestra gente y nuestros productos
- Nuestro desempeño y nuestra calidad

5. ¿Cuáles son tus desafíos profesionales para el futuro?

Seguir trabajando por la gente, para la gente y sin perder de vista la dirección estratégica del negocio. Brindar soporte al nivel gerencial para que ellos puedan potenciar las capacidades de sus equipos de trabajo y a su vez, administrar los Recursos Humanos exitosamente para alcanzar los objetivos propuestos.

Trabajar mucho en el comportamiento organizacional, en las actitudes de la gente, educar y no enseñar. Un desafío es lograr que la gente descu-

bra que “aunque muchas veces no se da la oportunidad de hacer el trabajo que más les gusta, está en ellos y en todos nosotros lograr que su trabajo les guste más”. Trabajar para darle la importancia al “Hoy”, haciendo que cada día sea especial y diferente.

Aprender y nunca dejar de aprender. Transmitir mis experiencias a quienes puedan aprovecharlas para su crecimiento.

Seguir trabajando sin perder de vista los dos planos que se complementan para seguir creciendo tanto en lo personal como en lo profesional y a nivel compañía: 1- el racional, fundamental para el trabajo estratégico, y 2- el emocional, donde nace la pasión que uno le pone a lo que hace.

Mi gran desafío es potenciar mis habilidades y hacer la diferencia a cada paso.

¡Gracias Karina!

## MEMBRESÍA DE LA COMUNIDAD HISPANOAMERICANA DE COMUNICACIÓN INTERNA

Servicios a los que acceden los Miembros de la Comunidad.

- Conferencias y actividades gratuitas sobre la especialidad.
- Actividades aranceladas con descuento.
- Contenidos gratuitos: avances teóricos y prácticas del mercado.
- Suscripción gratuita a Red INSIDE, Newsletter de la Comunidad Hispanoamericana de Comunicación Interna.

## TRAINEE PARA ESTUDIANTES AVANZADOS

INSIDE convoca a estudiantes avanzados de las carreras de RRHH, Comunicación, Relaciones Públicas o afines, para participar del “Trainee 2004”.

El Programa consiste en un entrenamiento especializado de 3 meses, durante los cuales el trainee participa en el desarrollo de estrategias de comunicación interna presencial, en las etapas de relevamiento, implementación y medición de las mismas.

Colabora en el diseño de talleres y eventos de comunicación interna, participa de brainstormings, generación de contenidos y logística de las actividades.

Accede también al material bibliográfico desarrollado por INSIDE y recibe formación en nuestros modelos estratégicos de trabajo.

Participa en la redacción de artículos sobre temas específicos de comunicación interna que luego son publicados en Red INSIDE.

Si estás interesado en recibir más información sobre nuestro Programa de Entrenamiento, o conocés a alguien que pueda estarlo, contactanos a la dirección [rrhh@inside.com.ar](mailto:rrhh@inside.com.ar), enviando tu curriculum o el de la persona interesada.

## STAFF

RedINSIDE es una publicación digital gratuita para la Comunidad Hispanoamericana de Comunicación Interna.



Director  
Manuel Tessi Parisi

Equipo Editorial  
Roberto Casanovas  
Mariana Martín  
Mariano Rivero  
Martín Fernández

Colaboraron en este número:  
Karina Arduino - Productos ROCHE.

Próximo número:

La comunicación interna de un líder  
RedINSIDE como medio acreditado cubre la Con-

ferencia Internacional WACRA de Metodología de casos, en Buenos Aires.

El Foro de SAMECO aborda el tema de la comunicación interna en los líderes.

Universidad Católica de Córdoba

La UCCOR lanza una nueva maestría. Por tal motivo acerca esta información para la Comunidad Hispanoamericana de Comunicación Interna.



La nueva Maestría en Gestión Política tiene como finalidad principal brindar una formación sólida para el análisis, diseño y gestión de políticas públicas y de la comunicación política. Se pretende proporcionar al maestrando un entrenamiento riguroso en razonamientos cuantitativos y cualitativos para el análisis de políticas, así como bases sólidas en cuestiones teóricas y técnicas de investigación y de gestión.

---

Contactos: Silvia Fontana - Coordinadora de Graduados y Formación Continua. Tel.: (0351) 421 9000 - 4938000 Int. 509  
[politica@uccor.edu.ar](mailto:politica@uccor.edu.ar) / [www.uccor.edu.ar](http://www.uccor.edu.ar)

---

# RedINSIDE

Publicación Digital de Comunicación Interna

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