

RedINSIDE

Publicación Digital de Comunicación Interna

Red INSIDE N°33



EDITORIAL

RADIO PASILLO, UN AMIGO

Por Manuel Tessi*

Dos empleados caminan por un corredor rumbo a la máquina de café manteniendo una encendida conversación. Critican una nueva política de la empresa, en voz baja, para que no escuche el jefe. Pero aunque no lo sepan, ese pequeño acto comunicativo resulta tan importante para la homeóstasis organizacional como el discurso que dio el presidente a fin de año. Tanto los mensajes formales publicados por el Departamento de Comunicaciones, como el rumor, el malentendido y la queja que se murmura en los pasillos, son factores claves en la comunicación interna y tienen un mismo valor constructivo para la organización.

¿Por qué?

El principio de Recursión Organizativa lo expli-

caría así: es precisamente la comunicación formal la que da lugar a la comunicación informal, y ésta a su vez brinda las bases para una recurrente -y renovada- comunicación oficial. Al escuchar en profundidad el sentir y el pensar de la organización, se distingue claramente que el rumor no proviene de un "bando antagónico", enfrentado a la "comunicación formal", sino que es una manifestación natural y necesaria dentro de esa gran conversación organizacional llamada comunicación interna. Es como una fiebre que alerta y evita una descompensación mayor, un calambre que obliga a detener un esfuerzo físico, antes de comprometer al corazón.

Morin advierte que en el "order from noise" los elementos de desorganización también participan de la organización, y son indispensables para toda creación, todo desarrollo, toda evolución. Von Forster, quien también teorizó acerca del 'principio del orden del rumor', afirma que en los sistemas complejos ese rumor no conduciría al desorden sino que, por el contrario, podría servir para reforzar la cohesión del sistema.

Incluso cuando el Radio Pasillo toma dimensiones extremas no es un adversario, sino un aliado. No hace más que avisarnos de que algo de lo que estamos comunicando (o dejando de comunicar) está generando malestar.

En definitiva el rumor es una forma distinta de comunicación interna, que tiene sus propias reglas, detrás de las cuales se oculta un poderoso caudal de información útil. Es por eso que las organizaciones mejor comunicadas se interesan por él, por el cosmos que habita en su caos, por el orden que proviene de su ruido. Y al animarse a dialogar con la incertidumbre y con sus propias contradicciones, estas empresas descubren en el Radio Pasillo un amigo que -a cambio de un café- se convierte en una de las fuentes más confiables de feedback.

* Manuel Tessi es Director del Centro de Comunicación Interna para América Latina (CCIAL). Autor del Sistema 1A® Trilogía metodológica de Comunicación Interna. Presidente de INSIDE, consultora

de comunicación interna. Conferencista y docente universitario en su especialidad.

CASOS DEL MERCADO

NACE SANTANDER RÍO

En uno de los hitos más importantes de su historia, el Banco RIO cambió su nombre a Santander Río. Juan Pablo Franco, Gerente de Comunicaciones Internas y Externas nos cuenta cómo se vivió el proceso con los distintos públicos.

Por Mariano Rivero y Carlos La Casa *



Juan Pablo Franco, Gerente de Comunicaciones Internas y Externas de Santander Río

Juan Pablo recibió a RedINSIDE en la sede histórica del Banco. Ya desde el ingreso, los colores y las imágenes dominantes en el edificio de las oficinas centrales daban un claro mensaje: hemos cambiado. Pero, ¿en qué consistió este cambio?

Las primeras palabras de Juan Pablo evocaron el origen de esta nueva etapa, que no sólo generó transformaciones en Argentina sino también en otros países de la región: “Este cambio nace como una iniciativa de Santander, que allí por el año 2004, lanzó una propuesta que se denominó Proyecto Grupo y que tenía por objetivo avanzar hacia una homogeneización y consolidación de una marca única en todos los países donde el Santander estaba operando”. En varios países el proceso fue avanzando en los últimos dos años.

El punto clave para la concreción de todo este proyecto era el año 2007, en donde se cumplen los 150 años de la creación del Banco Santander. Esto en buena medida tenía que ver con el hecho de que, con presencia en cuarenta países, en muchos de ellos había nombres distintos. El Santander es, uno de los principales grupos financieros del mundo: el número 12 por capitalización bursátil, el primer banco de la zona euro, presente en más de 40 países, con más de 130mil empleados y casi

11 mil oficinas, por lo que el grado de notoriedad, pregnancia y respaldo de su nombre brindaba respaldo y solidez. En palabras de Juan Pablo: “la sinergia que produce en una marca el hecho de que sea compartida y común en diversos contextos tiene una gran incidencia”.

LOS PRIMEROS PASOS HACIA LA NUEVA MARCA

Al momento de adentrarnos en el proceso, Juan Pablo nos cuenta: “Vislumbramos que una de las primeras acciones necesarias era realizar una investigación respecto de cómo los clientes podían percibir este cambio, habida cuenta de que el personal ya conoce desde 1997 que pertenecemos al Grupo Santander, pero que para los clientes externos esta percepción no era tan clara, salvo en sectores de líderes de opinión. De esta investigación surgía claramente que teníamos una marca muy fuerte capaz de sustentar un cambio.”

“Todos nuestros públicos recibieron positivamente el cambio de marca, tanto los clientes como los empleados”

Las comunicaciones con los clientes fueron previas a las comunicaciones en los medios masivos. El mensaje central sostenía que, no sólo se mantenían los beneficios y servicios actuales del Banco sino que, además, el cambio sería positivo en este sentido. El proceso comenzó en 2006 y se aceleró desde enero de 2007. El primer mensaje a los clientes fue un newsletter con formato periódico acompañado de una carta firmada por el Presidente del Banco en donde se informaba que a partir de ese momento Banco RIO se transformaba en Santander Río: “Su banco de siempre”.

La publicidad de cambio de marca se erigió en una campaña institucional que apodaron como “puente”, durante tres semanas. Adoptó ese nombre debido a que el Banco tiene una estrategia intensiva de comunicación de productos y servicios, y no suele realizar campañas institucionales. Esta campaña, compuesta por tres spots televisivos con apoyo en gráfica donde se presentaba la nueva marca con clima de festejos. Así se presentó el nuevo branding, antes de retornar a las campañas

de servicios, dando pie a la transformación visual de las sucursales.

COMUNICACIÓN INTERNA SIN CABOS SUELTOS

La comunicación con empleados comenzó antes del lanzamiento de las comunicaciones a clientes. Juan Pablo nos cuenta: "Se conformó un equipo de trabajo denominado RED 032 en referencia a nuestro color Pantone de Santander. El equipo de trabajo contaba con más de 30 personas involucradas en los aspectos operativos del cambio: legales, de sistemas, de arquitectura, novedades en sucursales. Se generó un espacio en intranet con acceso restringido a este grupo donde se cargaban todas las novedades que se estaban produciendo respecto del Plan de Integración de Marca."



El grupo interdisciplinario que estuvo al frente de RED 032.

El proceso de comunicación interna, desde los medios internos, comenzó involucrando a los líderes, continuó con comunicaciones a los mandos medios y posteriormente con una comunicación masiva firmada por el presidente informando sobre el proceso de cambio de nombre. Juan Pablo destaca un momento clave: "En el mes de enero de 2007, Emilio Botín anuncia desde España que, a manera de reconocimiento a los empleados del Banco, el Grupo Santander entregará a cada empleado 100 acciones de la Compañía".

Más allá de los canales masivos, se identificaron grupos claves de empleados que iban a funcionar como transmisores. Se prepararon jornadas

específicas, en principio con el Comité de Dirección y el Comité de Gerentes -conformado por 180 gerentes entre reportes directos de los directores y gerentes departamentales-, y posteriormente con los mandos medios donde se presentaban los lineamientos centrales del proyecto. Se contactó también a la Red de Corresponsales que, si bien ya existía, adquirió un nuevo rol estratégico: se transformaron en embajadores de la marca. Los Corresponsales pasaron de administrar medios a ser referentes internos, nexos entre comunicaciones internas y los líderes; y fuentes de escucha y feedback de los procesos clave.

UN PROYECTO BASADO EN TRES PILARES

Todas las comunicaciones del 2007 se trabajaron en función a tres proyectos sinérgicos para Santander Río: el 150 Aniversario del Grupo, el Proceso de Cambio de Nombre, y el lanzamiento del primer proyecto estratégico global que lanza el área de Recursos Humanos desde Madrid y que cruza a todas las comunicaciones internas, denominado "Santander eres tú", que en Argentina se adaptó a "Santander sos vos". Este último proyecto tiene que ver con el reconocimiento de los empleados como el principal capital de la Compañía y la presentación de una serie de beneficios especiales por el hecho de pertenecer al Santander.



Para el Santander. Las personas son su capital más importante.

La campaña Santander sos vos se realizó durante la semana anterior al lunes del cambio de nombre, fusionándose con los festejos internos del viernes 20. En Argentina el desafío que presentó esta ac-

ción fue doble: en Banco RIO ya existían ventajas diferenciales para los empleados, enmarcadas en el proyecto local denominado Propuesta de valor. Por lo que las nuevas comunicaciones necesitaban potenciar y fusionar ambas propuestas bajo el nombre del proyecto corporativo global. Para que se evidenciara esta evolución, de lunes a miércoles, la comunicación usó el recurso incógnita donde se planteaba la pregunta “¿Sabés de que hablamos cuando hablamos de valor?”, y que se develaba el jueves con la respuesta: De vos. Porque Santander sos vos.

Para llevar adelante el proyecto se definieron tres segmentos estratégicos (directores, mandos medios y red de corresponsales de comunicación interna). Los líderes recibieron un kit especial con herramientas para ser los encargados de comunicar en forma presencial todos los detalles a sus equipos (incluía la presentación de Santander sos vos, una carta del Comité Directivo y la Guía del Líder para Gestionar Personas). Días antes se convocó a estos segmentos estratégicos a reuniones o jornadas especiales para cada grupo, en las que se le comunicaba en detalle el proyecto Santander sos vos y cuál sería su rol para acompañarlo.

COMUNICACIONES INTEGRADAS

Desde hace unos cinco años aproximadamente, el Grupo tomó la decisión de que los equipos de Comunicaciones Internas y Externas trabajaran juntos. Antes, Comunicaciones Internas estaba dentro de Recursos Humanos. En la actualidad comparten el espacio físico y la información a fin de llegar en tiempo y forma con los mensajes, comenzando antes por los empleados y en forma inmediata generando las comunicaciones a clientes, medios de prensa y grupos de interés. Juan Pablo hace hincapié en una premisa: “Siempre tratamos de que los empleados sean los primeros en enterarse de las novedades importantes del negocio a través de nuestros canales internos, antes de que accedan a la información por la prensa. En el peor de los casos, cuando la urgencia de las noticias no lo permite, y especialmente cuando la información es emitida directamente desde la casa matriz a través de Agencias de Noticias, la comu-

nicación interna sale de manera inmediata y prácticamente simultánea. Al día siguiente los empleados ya tienen acceso a la información completa desde la intranet”.

“El primer comunicador externo es el comunicador interno, es decir, el empleado.”

La comunicación interna en Santander Río funciona como un sistema integrado: campañas medios y mensajes están alineados a las necesidades del negocio y atentas a las resignificaciones que los empleados van generando continuamente, resignificaciones que constituyen en la práctica la cultura de la empresa. Por eso, los mensajes son concebidos en forma estratégica, y plasmados en canales con estilos diferenciados, a fin de que se vivencien con ejemplos concretos y renovados los valores que la empresa concibe. Juan Pablo destaca: “La intranet es una pieza fundamental, un canal poderosísimo, con un flujo de información sistemático y diario, su presentación emplea portadas de estilo periodístico; tenemos un newsletter semanal que se llama Informándonos en 10 minutos; contamos con una revista bimensual denominada IDEAS Argentina; un sitio exclusivo para los corresponsales y un Boletín y un minisitio especial para los líderes”.

Un proyecto pionero en el mercado local fue el diseño del Manual de Estilo de Comunicaciones Internas, que buscó homogeneizar y profesionalizar las comunicaciones que circulaban, no sólo desde el área responsable de gestionar las comunicaciones sino desde cada sector de la organización. Este proyecto fue avalado por el Comité Directivo y acompañado por una serie de talleres para formar redactores corporativos en los distintos sectores, generando un salto cualitativo en las comunicaciones y optimizando el flujo, la comprensión y la velocidad con que se transmitía la comunicación interna, al tiempo que construía un estilo propio de la organización en los mensajes.

El know how y la experiencia sinérgica del trabajo conjunto de los profesionales de comunicaciones internas y externas ha generado que cada vez más áreas de la Compañía tomen a este sector como

consultor interno al momento de generar campañas asociadas a proyectos claves de la organización.

LOS PRÓXIMOS DESAFÍOS

Santander Río tiene un objetivo que es global y sienta las bases del plan estratégico de Comunicaciones Internas: acompañar el desarrollo del negocio. En este sentido, Juan Pablo profundiza: "Para lograrlo debemos alinear y sumar a la gente al proyecto corporativo; propiciar que haya una escucha activa de doble vía entre los líderes y su gente, y que los vehículos de comunicación sean confiables y se distribuyan eficientemente. Hay un ejemplo que es muy ilustrativo. Hace unos años una consultora realizó estudios respecto del nivel de conocimiento de los empleados de la estrategia del negocio en sus respectivas empresas. El resultado: siete de cada diez empleados la desconocían. En nuestro caso, hemos logrado que ocho de cada diez la conozcan. Ese aspecto, para nosotros es un logro fundamental".



Aviso institucional en la contratapa del Newsletter IDEAS ARGENTINA.

Al cabo de una hora de entrevista, Juan Pablo Franco se despidió de RedINSIDE con la cordialidad que lo caracteriza y transmitiendo la idea de un futuro muy prometedor para el Banco y su gente. "Un buen nombre es lo más valioso que uno puede tener", pregonaba una frase que el Banco hizo pública en 1988 y que perduró en el recuerdo de varias generaciones. El equipo del Río avanza consolidando una nueva identidad, conformada por los propios empleados y con el respaldo del Grupo, bajo nuevos colores y continuando con un buen nombre: Santander Río

Perfil de Juan Pablo Franco:

Juan Pablo Franco nació en Buenos Aires en 1943. Curso la licenciatura en Sociología en la Universidad de Buenos Aires, donde se graduó en 1967. La primera fase de su carrera se desarrolló en el ámbito académico. En la UBA dictó, entre otras, la cátedra de Teoría Social Latinoamericana y fue director e investigador del Instituto de Sociología. En la Universidad de Mar del Plata fue director de la carrera de Sociología y titular, de las materias Sociología de la Comunicación y Sociología Económica. También fue profesor titular en la Universidad del Salvador y Vice decano de la Facultad de Ciencias Sociales de esa Casa de Altos Estudios.

La mayor parte de su actividad profesional la desarrolló en el campo de la comunicación institucional empresaria. Desde 1989 es gerente departamental de Banco RIO, responsable de las comunicaciones externas y posteriormente también de las internas y de investigación de imagen y reputación. Previamente, también en el ámbito financiero, gestionó las comunicaciones y relaciones institucionales de la Asociación de Bancos Argentinos, desde comienzos de los 80, donde fue responsable de impulsar la creación de las comisiones especializadas de Relaciones y Comunicaciones y de Marketing, y coordinador de la Comisión de Capacitación. Anteriormente, actuó como asesor externo en comunicaciones en ESSO SAPA y en la Cámara de Comercio de los Estados

Unidos de Norteamérica en la Argentina.

Fruto de su actividad en investigación social, publicó diversos trabajos, entre ellos un estudio sobre sociología de la religión en la Argentina, "Las Iglesias del Trasplante" y varios informes sobre Sociología de las Migraciones Limítrofes, para la Organización Internacional de las Migraciones (OIM). Ha editado diversos artículos en los campos sociológicos y de las comunicaciones, uno de ellos en la revista Imagen sobre "El futuro de los medios gráficos" y otro en la revista Cultura en torno a "Los trazados de la nueva información". Colaboró en temas de análisis de medios en el diario Clarín -en La Revista de los Jueves- y en cuestiones culturales en el diario Convicción.

Es actualmente presidente del Instituto Verificador de Circulaciones, titularidad que también ejerció entre 1996 y 1999. Integrante del Consejo Asesor Profesional del Instituto de la Comunicación Institucional (ICOMI) de la Universidad de Ciencias Empresariales (UCES) desde su creación hasta junio de 2004. Integró también los consejos directivos del Consejo Publicitario Argentino, del Capítulo Argentino de la International Advertising Association y de la Asociación Cristiana de Jóvenes, en donde forma parte del Comité Organizador del Congreso Nacional de Valores, que se realiza desde el 2002 en la Universidad Católica Argentina con el patrocinio del diario La Nación. Como miembro de la Asociación de Marketing Bancario Argentino, coordinó en 1993 la Primer Jornada Internacional de Comunicaciones en Marketing Financiero.

* Mariano Rivero es insider con formación en Publicidad de la Universidad del Salvador (USAL). Carlos La Casa es insider y actor de la Escuela de Arte Dramático del Gobierno de la Ciudad.
mrivero@inside.com.ar
clacasa@inside.com.ar

Comentarios y sugerencias a redinside@inside.com.ar

ENTREVISTA

AURORA SUÁREZ

Aurora, Responsable de Comunicación Interna de Standard Bank, dialogó con RedINSIDE y comentó los puntos centrales de su gestión en el proceso de cambio de marca.

Por Susana Külling *



Aurora Suárez,
Responsable de
Comunicaciones In-
ternas de Standard
bank.

A su entender, ¿qué características distintivas tiene la comunicación interna de un banco?

La CI vela para que el flujo de conexión o contacto ascendente / descendente no decaiga, se mantenga activo y redunde en beneficio de los objetivos de la empresa y del compromiso y sentido de pertenencia de los empleados. Y esa característica es válida siempre, independientemente del lugar de aplicación. Las características distintivas se presentan específicamente en los auditorios y su problemática. En el caso específico de un banco, se trata de personas generalmente bien informadas, conocedoras de la realidad que presenta el ambiente financiero y, por ende, son demandantes y nos exigen estar siempre "un paso adelante".

¿Cómo se vivió desde Comunicaciones Internas el cambio de marca de BankBoston a Standard Bank?

Era muy difícil pasar de una marca financiera señera como era BankBoston a una nueva marca mucho menos conocida en el mercado. Pero pensamos que Standard Bank podía ofrecer lo que siempre extrañamos de BankBoston antes de que fuera Bank of America: la idea de un banco más chico, con un estilo más familiar. Trabajamos ese

concepto y también nos asociamos a la idea de las áreas comerciales: "branding by fact" o sea, demostrar con hechos las ventajas del nuevo banco.



Fuerte presencia institucional de Standard Bank en edificios emblemáticos, marcando el inicio de la nueva etapa.

Debimos enfrentar un período de transición desde que la operación fue aprobada por el BCRA hasta el día "D" o día del cambio operativo. Durante ese tiempo, los empleados demandaban información y una de nuestras tareas fue la de crear un newsletter digital denominado "Stand Up!" que nos permitió darles a conocer aspectos del nuevo banco.

Por otro lado, planificamos acciones de celebración del día "D" a fin de marcar el inicio de una nueva etapa y apuntalar la motivación que tanto necesitábamos para iniciar este nuevo desafío. En este sentido, definimos acciones que se planificaron con mucha anticipación y se sucedieron en un lapso muy corto de tiempo con el objetivo de generar un alto impacto en el público interno. Se decoró el ingreso de la Torre y las áreas de circulación de empleados identificándolas con banners y afiches de la nueva marca. En dos stands se podían seguir los nuevos comerciales de promoción del banco y otros videos institucionales.



Un equipo de promotoras daba la bienvenida a los empleados con chocolates brandeados con iconografía corporativa.

Cada piso de áreas centrales, ubicadas en los dos edificios emblemáticos del Banco –la Torre y la sede histórica de Florida- fue visitado por un "comando branding" que consistió en una banda compuesta por artistas, malabaristas y músicos que recorrieron los pisos cantando y tocando un jingle compuesto especialmente para la ocasión. El Comando repartía sets de escritorio con la nueva marca del Banco a fin de reemplazar los elementos de uso habitual con la nueva identidad.



El "Comando Branding" le brindó un plus de alegría al día del cambio de marca.

Luego de la participación del Comando se organizó un almuerzo en cada piso y se distribuyó un bolso con merchandising para los empleados: una mochila, una remera, una carta de bienvenida firmada por el Gerente General del Banco y una tarjeta Visa Giftcard con una carga de \$500, más un MP4 conteniendo un video institucional.

Una semana después del Día "D" hubo un Brindis Institucional en la Torre al que concurrieron todos los empleados de áreas centrales –aproximadamente dos mil empleados- donde se presentó un breve espectáculo musical que fusionaba nuestro típico tango con ritmos africanos reflejando la unión de nuestro equipo con la cultura del Standard Bank, que posee su Casa Matriz en Sudáfrica. El brindis fue acompañado por discursos de directivos que anunciaron a los empleados los próximos pasos y el rumbo del banco.



Brindis Institucional al ritmo del "afrotango".

Durante ese mismo día, las cursales realizaban su propia celebración viendo un video en que el Gerente General daba por iniciada esta nueva etapa, sumándose a los festejos.

¿Qué expectativas tenían los empleados respecto del cambio de marca?

La primera reacción fue de incredulidad hasta que comenzaron a sentir los primeros signos de reactivación. La transición no fue traumática, por el contrario, fue bienvenida. Tanto las comunicaciones como las acciones realizadas fueron muy bien recibidas y destacadas tanto por los niveles jerárquicos como por los empleados. Cambió la empresa, ahora somos Standard Bank Argentina pero seguimos siendo las mismas personas y tenemos objetivos más claros por delante.

¿Qué grado de participación tuvo Casa Matriz en el proceso de comunicación?

Tuvimos participación de representantes de Casa Matriz, más que nada en la supervisión general de los planes y acciones. Pero nos dieron amplia libertad durante todo el proceso y entendieron muy bien que nosotros -los representantes locales- somos los que mejor conocemos la realidad de nuestra gente.

¿Cómo podría definir el estilo de Comunicación Interna de Standard Bank actualmente?

Standard Bank tiene un excelente estilo comunicacional. Muy abierto, muy simple, muy contundente y muy creativo. El próximo desafío de Standard Bank Argentina es adaptarnos a ese estilo teniendo en cuenta los aspectos locales, que no se pueden dejar de considerar.

* Perfil de Aurora Suárez:

Aurora Suárez es traductora pública de inglés y posee una amplia trayectoria en BankBoston -ahora Standard Bank- a lo largo de 31 años. En la actualidad es Responsable de Comunicaciones Internas. Su experiencia le ha brindado un amplio conocimiento del sistema bancario y del manejo de los recursos humanos y las comunicaciones.

En 1976 ingresó al entonces Banco de Boston en el Departamento Internacional, en el sector de Cartas de Importaciones de Crédito -revisión de documentos de embarque y contactos con bancos-. Fue asistente personal de directores de diversas áreas del Banco: en 1978 asume como asistente del Director del Departamento Internacional, en 1985 del Director de Tecnología, dos años después comenzó a trabajar junto al Director de Operaciones y Servicios, y en 1993 llega a desempeñar sus tareas junto al Director de Recursos Humanos. En 1995 es nombrada Responsable de Comunicaciones Internas -puesto que ejerce hasta la actualidad-. En 2004 asumió temporalmente como Responsable de Capacitación, Desarrollo, Selección y Comunicaciones Internas de manera simultánea,

por el período de un año.

¡Muchas gracias Aurora!

* Susana Külling es insider con formación en publicidad de la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales (UCES).

skulling@inside.com.ar

OPINION

EVENTOS INTERNOS Y CAMBIO DE MARCA

La comunicación con los empleados es parte de la estrategia del negocio. En los eventos internos de cambio de marca, la sinergia entre comunicaciones internas y externas es esencial.



Por María Eugenia Pelaya*

Existen varios puntos para evaluar antes de comenzar a diseñar un evento para públicos internos ante proyectos intensos como el cambio de la propia identidad de la organización, ya que las personas se ven obligadas a transitar un proceso en el que se fusionan la nostalgia por la marca antigua y las expectativas por las representaciones que genera la marca nueva.

DISEÑO DE LA ESTRATEGIA

Definir el objetivo a alcanzar, cuál es la problemática -si existe- y cuál es la necesidad, son los primeros pasos fundamentales. Trazar una línea cronológica que contemple las vivencias de los empleados en los últimos años, identifique la "fotografía" actual de la organización y vislumbre una realidad próxima, es una acción que adquiere un alto grado de importancia en estos contextos. Las vivencias pasadas y la situación actual nos dejan predecir cuáles serán las percepciones con las que vivirán el cambio, y trabajar sobre cómo comunicarlo para generar una percepción favorable.

En las empresas argentinas se suele trabajar en profundidad la comunicación a los públicos externos, dejando muchas veces en un segundo plano la transición que también deberá afrontar

el público interno. Este enfoque erróneo puede acarrear serios problemas de compromiso con la organización y se hace aún más crítico en las empresas de servicios, que suelen estar presentes en el mercado posicionando “intangibles” sostenidos por el peso de marcas fuertes.

COMUNICACIÓN SOSTENIDA

Todo cambio presenta, naturalmente, una resistencia; por lo que la comunicación debe ser clara y abundante. Es aconsejable prestar atención a todas las percepciones de los distintos públicos internos para que el cambio se viva de manera positiva, minimizando la incertidumbre. Un evento de cambio de marca se debe planificar a través de un flujograma de acciones, donde se identifiquen claramente las instancias críticas que representan oportunidades para generar mensajes de alto valor para el personal.

Si bien es necesario que el evento principal tenga un alto grado de impacto y contemple todos los aspectos importantes del cambio, es recomendable diseñar un circuito de acciones que abran canales de comunicación entre la empresa y su público en forma paulatina.

La empresa debe afrontar el desafío de acercar la nueva imagen a sus públicos: estimular la adopción de los nuevos colores, formas y estilos de comunicación; y no descansar únicamente en el interés de sus públicos en conocer los cambios que los afectan directamente.

En proyectos de esta envergadura es prudente no anticiparse a comunicar novedades antes de tener lineamientos claros, pero sí mantener una comunicación transparente y constante dando a conocer la situación de la organización a medida que se gestiona cada etapa del cambio.

VIVIR LA TRANSICIÓN

Mezclar colores, folletos, tipografías, estética o estilo de comunicación propio de la marca antigua y la marca nueva no favorece a reducir el estrés y puede aumentar la confusión, especialmente si la imagen de ambas marcas es radicalmente diferente. Es recomendable que la empresa mantenga una misma línea de comunicación sobre un en-

torno determinado, asegurando que las pequeñas transiciones que se puedan brindar en las etapas previas al evento crítico no resten impacto o puedan sentar precedente para un empleo incorrecto de las nuevas normas de branding en el futuro.

Es posible transitar el cambio con alegría y actitud positiva. Incluso desarrollar eventos para el día “D” donde se despida a la marca histórica y se de la bienvenida a la nueva, combinando elementos de ambas culturas corporativas; pero esto dependerá de la estrategia de la empresa compradora dentro del mercado. La comunicación a los empleados es parte de la estrategia de negocio. Los eventos internos de cambio de marca deben contemplar, entonces, los mensajes claves y lineamientos de marca que se desarrollan hacia el público externo. La sinergia entre la comunicación interna y externa es esencial.

LOS DETALLES HACEN LA DIFERENCIA

Al momento de planificar un evento interno de cambio de marca se realiza un análisis cuidadoso de cada uno de los aspectos a desarrollar dentro de ese ámbito, ya que todo comunica. Ante situaciones de incertidumbre, los sentidos suelen estar más alerta que de costumbre, se potencian, y los participantes buscan sacar sus deducciones en función a todo lo que viven durante la actividad. Los pequeños detalles emiten mensajes: servicio abundante o escaso de catering, tipo de productos, vestimenta del personal contratado para la jornada. En este sentido, hasta el color del maquillaje de una promotora no debería ser casual. Todo lo previsto dentro de un evento debe estar interrelacionado.

Debemos apelar a todos los sentidos de manera coherente. Si logramos cubrir las necesidades de información del público en forma integral, clara y dosificada, mayor será el impacto y la recordación a fin de comenzar a transitar la nueva etapa logrando que el público interno “viva la nueva marca”.

* María Eugenia Pelaya es INSIDER. Responsable del Área de Eventos Internos de INSIDE. Licenciada en Relaciones Públicas de la Universidad Ar-

gentina de la Empresa.
epelaya@inside.com.ar

PRENSA



LA NACION

* Alberto Borrini. Especial para La Nación.

El miércoles 2 de mayo de 2007, Alberto Borrini, en una nota especial para la sección Economía del diario La Nación, abordó el cambio de identidad de tres de los grandes bancos argentinos en una nota titulada "Comenzó otra etapa para tres bancos".

Síntesis del artículo:

Hace casi 20 años, el Banco Río acuñó una de las frases publicitarias más memorables del ámbito bancario: "Un buen nombre es lo más valioso que uno puede tener". La semana pasada ese nombre, uno de los más prestigiosos, cambió a Santander Río, como corolario de un proceso que comenzó en 1997, cuando el banco español y uno de los mayores del mundo se convirtió en accionista mayoritario del Río.

La venta del BankBoston al Standard Bank causó otra mutación parecida. Ambas se sumaron, para ser estrictos, a un cambio ya conocido en 2006, pero concretado en enero pasado: la incorporación de las sucursales de BNL a la red del comprador, HSBC. Intervinieron la agencia de publicidad JWT y la firma de rebranding Team-Q.

Abrió el fuego el rebranding del ex BankBoston, que se hizo a velocidad supersónica en tan sólo un fin de semana largo. La conversión se hizo con un tratamiento de shock, pero en rigor el diálogo con los clientes del Boston comenzó durante el verano, al término de una investigación encarada un año antes. "El objetivo fue que un cliente entrara al Boston un viernes y se encontrara con el Standard

el martes siguiente", explica Alejandro Magariños, gerente de Comunicaciones de Marca y Servicios de Marketing del banco.

La presentación masiva del Standard Bank, entidad sudafricana que cumplió 140 años y que como banca de inversión está en el país desde 1998, exigió la modificación de una cantidad impresionante de soportes y pantallas, en distintos lugares, que permitieron distribuir casi cinco toneladas de material.

Menos sorprendente fue el cambio de nombre del Río, presentado como "una buena noticia" para sus clientes, quienes podrán utilizar los mismos productos y servicios que empleaban antes de la modificación. Oscar Correa, Director de Comunicaciones Corporativas de la entidad, dijo que "en nuestro caso, con el cambio de nombre se busca comunicar a los clientes las ventajas de su integración a la amplia red de servicios financieros internacionales que brinda el Santander, uno de los más grandes del mundo".

Acceda al artículo completo



EL CASO STANDARD BANK SEGUN CLARIN

El jueves 29 de marzo, Gustavo Bazzan, desde la sección El País del diario Clarín, abordó el cambio de identidad de BankBoston en una nota titulada "Tras 90 años, se va BankBoston y en su lugar llega Standard Bank".

Síntesis del artículo:

El próximo martes 3 de abril las 87 sucursales donde hoy funciona el BankBoston verán cambiadas totalmente su imagen. Es que ese día empezará a operar formalmente en la Argentina el Standard Bank, la entidad de origen sudafricano que se asoció para desembarcar en el país con las familias Wertheim y Sielecki.

El BankBoston -filial en el país del Bank of Ameri-

ca- desaparece de la Argentina luego de haber operado aquí durante 90 años. Su primera sucursal abrió las puertas el 14 de julio de 1917.

El cambio de dueños e imagen ocurrirá durante el fin de semana largo. El sábado se firmarán las correspondientes escrituras con el traspaso del fondo de comercio a favor de los nuevos dueños, y durante los tres días de inactividad laboral se lanzará un operativo relámpago para cambiar los carteles en las sucursales bancarias.

Al mismo tiempo lanzarán una fuerte campaña publicitaria que estará en manos de la agencia TWA Savaglio. El trabajo recayó en sus manos porque TWA maneja la cuenta publicitaria del Standard en



MONUMENTO HISTÓRICO. La casa central, en una imagen de los años 60.

Los nuevos dueños decidieron que el management del Standard Bank sea ocupado, en este arranque en el país, por los ejecutivos que hoy conducen el BankBoston. El gerente general será Jorge Spangenberg, quien estará secundado por Fernando Canzani (hasta hoy máximo ejecutivo del Standard Bank en la Argentina) en banca de inversión, Enrique Varela en banca de empresas y Sergio Feldman en banca de individuos.

Fuentes de la entidad le confiaron a Clarín que los 560.000 clientes del banco ya fueron contactados por correo y aseguraron que nadie sufrirá ningún cambio en los servicios u operatorias que habitualmente usa.

Pero hacia adelante la idea del Standard Bank es buscar ampliar la clientela apuntando a los sectores de menores ingresos, hoy claramente el mercado de más fuerte crecimiento.

Acceda al artículo completo

EL CASO SANTANDER RIO SEGUN CLARIN

El martes 24 de abril de 2007 el diario Clarín, en su sección El País, mencionó el cambio de marca de Banco Río.

Contenido del artículo:

El Banco Río cambió ayer su nombre por Santander Río. La variación más notoria no es tanto en la marca en sí misma -se incorporó el nombre de la casa matriz- sino el cambio del logotipo: en vez del azul y oro boquense que caracterizaba el logo del Río, el Santander Río tiene otra tipografía y, además, el fondo rojo con letras blancas del español Santander. Así luce, desde ayer, el cartel en las 219 sucursales de la entidad.



El Santander pertenece a la familia Botín, que compró al Banco Río a los Pérez Companc en 1997. Fue cuando se profundizó la transnacionalización de la banca local y, en pocos meses, pasaron a manos extranjeras el Río, el Francés (al Bilbao Vizcaya), el Quilmes (al Scotiabank) y el Roberts (al HSBC).

STAFF

RedINSIDE es una publicación digital gratuita de comunicación interna para 3000 profesionales de 26 países.

Director

Manuel Tessi Parisi

Equipo Editorial

Roberto Casasnovas

Martín Fernández

Mariano Rivero

Mariana Martín

Carlos La Casa

Susana Külling

Florencia Lavalle

Carolina Doldán

Lucila Giordano

Denise Aranovich

Equipo de Arte Digital

Romina Karszenbaum

Juan Ignacio Cernich

Agradecimientos especiales de este número:

María Eugenia Pelaya. INSIDE.

Juan Pablo Franco. Santander Río.

Paola Cordone. Santander Río.

Aurora Suárez. Standard Bank.

Emiliano Fernandes Delgado. Standard Bank.

Agustín Rodríguez. Standard Bank.

RedINSIDE

Publicación Digital de Comunicación Interna

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