

RedINSIDE

Publicación Digital de Comunicación Interna

Red INSIDE N°34



EDITORIAL

Engagement: el impulso de la Comunicación Interna

Los conceptos asociados a engagement están revitalizando algo muy bello y necesario para el hombre: el entusiasmo y la alegría por el trabajo. Impulsados con renovada fuerza por las estrategias de comunicación interna, estos conceptos están llegando más lejos, y más profundo.

Muchos autores vienen haciendo interesantes aportes sobre engagement (Kahn, Schaufeli, Salanova, entre otros). A lo que podemos sumar prácticas recientes como la de la empresa Reckitt Benckiser (ver caso "Engagement y CI" en esta edición).

Sin embargo, al buscar el significado de esta palabra en nuestro idioma, no encontramos un sinón-

imo resumido en un sólo vocablo. Intentando una definición breve, hallamos tres palabras que creímos oportunas y las conjugamos con dos monosílabos. La definición quedó así: compromiso total con un trabajo.

La RAE define la palabra compromiso como a) obligación contraída y b) palabra dada. En cuanto a compromiso total, concluimos que es aquel que compromete a una persona en su totalidad: cuerpo, corazón, mente y espíritu. Sobre el vocablo trabajo la RAE dice: Esfuerzo empleado en producir o conseguir algo. Es la tarea que hacemos para ganarnos la vida.

Más extensa, la definición era: obligación contraída por una persona, en cuerpo, corazón, mente y espíritu, para hacer una tarea que le permite ganarse la vida. Pero no nos convenció. Faltaba algo, y no eran "palabras".

Buscamos otra definición, esta vez sin letras. Buscamos un ejemplo que representara los atributos de este moderno concepto y, paradójicamente, encontramos un modelo muy antiguo. Heracles: el héroe griego, al que los romanos llamaron Hércules. Un ejemplo de esfuerzo, compromiso y compenetración con su trabajo. Esta "definición" nos gustó más. Para ilustrarlo elegimos la inefable escultura de Bourdelle, en la que el héroe compromete todas sus energías para tensionar el arco.

Se cuenta que de joven Heracles fue visitado por dos ninfas (Placer y Virtud). Una le ofreció una vida fácil y placentera, y la otra una vida severa y modesta. Pero nuestro héroe eligió la segunda. El mito también dice que tuvo que realizar doce trabajos (dodekathlos), que requirieron de todas sus fuerzas físicas, anímicas y mentales. Esos trabajos -tras el significado aparente de la leyenda- significaban el camino espiritual, que lo llevó a la inmortalidad.

En un mundo donde el "compromiso total" de un

empleado puede terminar en estrés, alienación, o burnout (para usar otro término moderno), encontramos en Heracles un ejemplo que no confunde. Subordinó cuerpo, corazón y cerebro a su espíritu, dedicándolos a un trabajo que le permitió ganarse la vida (eterna).

En comunicación a veces las palabras sobran. Nos gustó Heracles como esclarecimiento de engagement y también nos gustó la escultura, como un idioma que podemos entender todos.

*Manuel Tessi

Presidente de INSIDE.
Autor del Sistema 1a ®
Director del Xial.

Feedback y comentarios a
redinside@inside.com.ar

CASOS - PLAN ESPECÍFICO DE COMUNICACIÓN

TESTIMONIO RECKITT

Por Daniela Brea*



“El engagement lo hacemos entre todos”. Fue el slogan que utilizó Reckitt Benckiser en el marco de una campaña regional que incluyó a la Argentina, México, Colombia, Venezuela, Perú y Ecuador. “Logramos un cambio de fondo... y eso se ve en los resultados” afirmó Constanza Bertorello, Directora Regional de RRHH. El caso fue gestionado junto con las consultoras Hewitt Associates e INSIDE.

Con la intención de afianzar el nivel de compromiso y sentido de pertenencia de sus empleados, la dirección de Recursos Humanos para Latinoamérica de Reckitt Benckinser decidió implementar un proceso de engagement.

Según The conference Board, organización que

crea y divulga contenido de negocios, el engagement “es la conexión emocional que tiene un empleado con su trabajo, sus compañeros, su jefe y su organización, y que le permite desarrollar una influencia y esfuerzo adicional y voluntario para alcanzar y superar tanto los objetivos específicos como los superiores”.

Por este motivo, los miembros de Reckitt tomaron la decisión de recurrir a una herramienta ideal para captar las necesidades internas de la compañía y transformarlas en instrumentos de cambio a fin de convertir a la empresa en un sitio capaz de trabajar en equipo, con espíritu emprendedor, alcanzando altos logros y con compromiso de ambas partes.

Uno de los objetivos iniciales del proyecto era medir el nivel de compromiso de los empleados y, en consecuencia, elaborar planes de acción específicos para cada grupo de trabajo que permitiesen mejorar ese resultado.

“La idea era evaluar diferentes puntos como para tener una noción del nivel de engagement existente en la compañía. Había que detectar aquello que funcionaba bien y aquello que no”, explicó la Directora Regional de Recursos Humanos para Latinoamérica, Constanza Bertorello.

“Durante años, Reckitt hizo mucho foco en los resultados, pero después de un tiempo se tomó conciencia de que para seguir avanzando se necesitaba gente comprometida con la compañía. Nos interesaba conocer la idea de los empleados y, en base a ello, generar planes para mejorar. Al final del día queríamos gente más comprometida con la empresa”, detalló Carina Santa María, Regional Compensation & Benefits y Training Manager de Reckitt Benckinser.

La ejecución de planes corporativos por países le había permitido a la empresa lograr algunos cambios, pero lo cierto es que resultaban demasiado amplios como para generar un nivel de impacto elevado entre los empleados. “En una empresa conviven varios grupos de trabajo con necesidades diferentes. Los proyectos generales no satisfacían todas las demandas”, destacó.

“Hoy en día, todos los países de la región (con excepción de Brasil) hacen foco en la comunicación, trabajamos con los leaders managers en workshops específicos para que entiendan por qué la compañía mide engagement, cuál es su impacto en el negocio y asuman que el engagement es un rol indelegable del líder”.



El personal de Reckitt Benckiser mostró una gran predisposición para completar las encuestas.

Conocer para crecer

El proceso de engagement se convirtió en una herramienta fundamental para testear el clima general de Reckitt Benckiser, sus fortalezas y debilidades de cara al público interno.

“El engagement era una manera de comenzar a medir desde dónde partíamos, cómo veía nuestra gente al senior management y qué cosas los motivaban. Era como empezar de cero, el punto de partida para realizar acciones de mejora”, añadió Santa María.

En este contexto se tomó la decisión de desarrollar la prueba piloto de la encuesta de engagement en Argentina y, posteriormente, se extendió a México, Colombia, Venezuela, Perú y Ecuador.

Así fue que se diseñó un plan estratégico de comunicación dividido en tres etapas diferentes y complementarias que abordaron todas las dimensiones de la comunicación interna (Institucional,

Interpersonal e Intrapersonal).

Dicho plan se ejecutó en las tres instancias de implementación (antes, durante y después) y no sólo ayudó a reforzar el lanzamiento sino que, además, operó como incentivo de participación y aseguró que los plazos estuviesen presentes en el día a día de los empleados.

“La prueba en Argentina fue buena... Se logró mejorar 9 puntos el resultado. A partir de ello decidimos replicar el approach en el resto de los países.”

Constanza Bertorello,
Directora Regional de Recursos Humanos
Reckitt Benckiser

Primera etapa: escuchar para comunicar

Para comenzar a desarrollar el plan fue necesario estructurar una primera etapa de escucha con el Gerente General de Reckitt y el Director de Recursos Humanos. Ambos pudieron expresar sus inquietudes y necesidades en forma abierta. Asimismo, en este espacio se definieron los objetivos y expectativas del proceso, se involucró a los líderes y se testeó al grupo en términos de comunicación interna.

“Uno de los principales desafíos era cambiar el foco de responsabilidad desde el sector de RRHH (como el único responsable de la gestión de engagement) hacia el Gerente General y los Gerentes de línea. Queríamos que tomaran conciencia que no se trataba de un adicional al rol de liderazgo sino que era un punto básico que formaba parte del ABC de cualquier compañía”, detalló Bertorello.

La inclusión del denominado “kit de comunicación del líder” (cuya función fue brindar soporte a los superiores en la tarea de transmitir los beneficios del sistema) impulsó la fase inicial del proceso ya que les permitió a los superiores conocer las objeciones y resistencias de sus empleados, trabajar en ellas de antemano y allanar el camino hacia la ejecución exitosa de la herramienta.

Durante los meses que duró el proceso, se promovió la participación de los empleados haciendo hincapié en la significativa importancia que poseían los resultados de la misma. Para tranquilidad de los involucrados, que en un principio desconfiaban del anonimato de sus respuestas, se contrataron los servicios de una consultora para el relevo y procesamiento de los datos.

“Hewitt Asociates”, consultora de vasta trayectoria en el mercado con sede en más de 35 países, fue seleccionada a nivel global por la compañía para trabajar en la elaboración y aplicación de la encuesta. A diferencia de sus competidoras, la encuesta Hewitt detecta “áreas de oportunidad” y no “áreas de problema”, lo que resulta sumamente beneficioso dado que permite encarar con optimismo las “debilidades” de una compañía.

Segunda etapa: Sentido ¿Por qué comunicar?

El lanzamiento de la encuesta estuvo acompañado por una campaña de promoción gestionada en forma conjunta con el área de Recursos Humanos. La intención era garantizar la calidad del proceso a fin de recabar el material necesario para elaborar un informe que representase del modo más fidedigno posible, la percepción que el público interno tenía de la propia compañía.



Campaña de comunicación de la encuesta de engagement.

“El hecho de hacer foco en la comunicación antes, durante y después del proceso fue clave porque

nos ayudó a crear conciencia. Empezar a comunicar antes (para que entiendan por qué se hacía), durante y después del proceso y acompañar la etapa de diseño e implementación de los planes con los gerentes fue fundamental. Logramos un resultado mucho más individualizado y personalizado, de mayor impacto”, aseguró Santa María.

La realización de una reunión con los supervisores y con la comisión interna (en la cual participó tanto el Director de Recursos Humanos como así también el Director de Suministros) fue otra de las piezas centrales del proceso de engagement ya que le dio un carácter diferencial al proceso. “El hecho de que los número uno de la compañía les hablasen cara a cara a los otros niveles marcó una diferencia. Ya no era un simple comunicado que les anunciaba la puesta en marcha de la encuesta, sino que los propios directores les decían por qué y para qué así como también, daban cuenta de la incidencia que el engagement tiene en el negocio”, reflexionó.

Tercera etapa: análisis para el cambio

A juzgar por los resultados, cada una de las acciones encaradas rindió frutos. El nivel de participación de los empleados superó con creces las expectativas de los realizadores. El 88% de la compañía asumió el desafío y brindó su percepción sobre clima laboral, funcionamiento interno y demás aspectos que hacen al trabajo diario en Reckitt.

Pero el cambio no sólo se percibió en los empleados sino que los leaders manager también cambiaron su posición frente al engagement.

“Junto a INSIDE comenzamos a trabajar en forma descendente, desde el Gerente general hacia abajo. En el pasado, se veía que los directores estaban completamente afuera del asunto. No participaban, no sabían de qué se trataba ni para qué servía el engagement mientras que hoy en día, es un tópico continuo en la agenda de los líderes. Y este cambio se debe, fundamentalmente, al apalancamiento que le dio la comunicación”, concluyó Santa María.

Ir por más: otros mercados se apalancan en la comunicación

Como resultado del éxito obtenido en la campaña de comunicación, Reckitt Benckiser junto a INSIDE decidió replicar el proceso en México y Pacto Andino. Los resultados de esta experiencia fueron positivos y mostraron las áreas de oportunidad en los que la empresa ha comenzado a trabajar de cara al 2009.

En cada uno de los mercados se replicó el modelo, partiendo del Gerente General, se incluyó a los líderes en workshops en los cuales se los preparó para que se involucren y lideren no sólo el proceso de encuesta sino también el engagement. Todo el proceso se acompañó con una campaña de medios.

"El hecho de hacer foco en la comunicación antes, durante y después del proceso, fue clave... Logramos un resultado mucho más individualizado y personalizado, de mayor impacto."

Carina Santa María,
Gerente Regional de compensaciones y beneficios
Reckitt Benckiser

Seguimiento: Comunicar, dar soporte y medir la comunicación

"Necesitamos que el engagement no sea un acto de medición que ocurre cada dos años, tenemos que trabajar con los planes de acción y los líderes para que tengan el soporte necesario para que este tema no duerma en los cajones", solicitó Bertorello.

Reckitt Argentina, RRHH Regional e INSIDE diseñaron un programa de seguimiento de engagement que consistió en trabajar en cada una de las dimensiones de la comunicación para dar el soporte necesario.

Así se realizaron talleres que prepararon a los líderes para comunicar los resultados y los planes de acción. Se implementaron mediciones de cas-

cadeo y monitoreo para conocer la efectividad de la comunicación de los líderes: "Medir la comunicación de los líderes resultó la herramienta más efectiva para asegurar no sólo el compromiso sino la calidad de la misma, todos los líderes sabían de antemano que los íbamos a medir" comentó Santa María.

"Logramos un cambio de fondo y creo que, en definitiva, eso se ve en los resultados", concluyó Bertorello.

*Daniela Brea es INSIDER con formación en Periodismo en la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales.

Agradecemos nos hagan llegar sus comentarios acerca de esta nota.

COBERTURA ESPECIAL
ADRHA Y LA COMUNICACIÓN INTERNA



ADRHA
Asociación De Recursos
Humanos de la Argentina

En el mes de septiembre de 2008, la Asociación de Recursos Humanos de la Argentina ADRHA organizó la conferencia "Comunicación Interna: oportunidades, desafíos y paradojas", con el fin de aportar algunas respuestas a las crecientes preguntas que surgen de la gestión diaria en esta especialidad.

BUENOS AIRES, ARGENTINA. La actividad se llevó a cabo en el Auditorio Telecom de la ciudad de Buenos Aires, ante asistentes del ámbito académico y empresarial. Directv, Enargas, Metrogas, AFIP, Accenture, Grupo Clarín, Fundación Favalaro, Santander Río, Aerolíneas Argentinas, Cablevisión y Laboratorios Bagó, fueron algunas de las organizaciones presentes.

El objetivo de la conferencia fue analizar el estado actual de la comunicación interna, determinando problemáticas y oportunidades que permitan generar mejoras estratégicas en las implementaciones. Para esto ADRHA compiló una serie de

preguntas frecuentes entre sus asociados, con el fin de que los conferencistas intentaran darle respuesta.



Para el estrado se convocó a Saturnino Herrero Mitjans, directivo del Grupo Clarín, docente universitario y autor de dos libros sobre la especialidad: "La comunicación incomunicada" y "La comunicación cosificada". Lo acompañó Manuel Tessi, presidente de INSIDE, director del Xial y autor del "Sistema 1a" de Comunicación Interna. La actividad estuvo coordinada por Ricardo Czikk, miembro activo de ADRHA, quien introdujo a ambos especialistas en sus respectivas exposiciones. Los panelistas además, presentaron por escrito sus artículos, para dejar registro a quienes no pudieron asistir.

Herrero Mitjans fue el primero en plantear sus ideas acerca del estado de la comunicación interna. Su presentación se basó principalmente en las paradojas comunicativas que se presentan dentro del ámbito laboral. Estas contradicciones, según el autor, favorecen una mentalidad crítica al permitirnos pensar en aquellas cosas en las que, de no ser por las preguntas incómodas que plantean, no nos detendríamos.

En este contexto, el autor expuso cuatro paradojas, resumidas en:

- La modernidad transforma toda relación entre personas en transacciones utilitarias, por esto la comunicación –que es el centro de esa relación– se convierte en mercancía, en algo cosificado.
- Las organizaciones no comunican sino que informan, pero por lo general lo hacen con un doble discurso, que termina por confundir.
- Las organizaciones asumen y protagonizan la comunicación incomunicada, como manera habitual de comunicar.

- La comunicación incomunicada define una cultura y un estilo cosificado de interacciones, el cual se proyecta en la construcción de nuestra sociedad.

Estas paradojas invitan a proponer algunos desafíos y demandas a la comunicación interna actual en las instituciones laborales. La definición de quiénes deben ejercer el poder, cuáles son sus responsabilidades morales y su alcance en términos de liderazgo y obediencia, qué pasa con el clima interno, y cómo impacta todo esto en la calidad del trabajo y en la vida de las personas.

Estos planteamientos son oportunidades para redefinir el contexto en el que nos desenvolvemos profesionalmente. Si bien no siempre pueden brindarse soluciones, Herrero Mitjans afirma que es necesario plantearse estas preguntas seria y críticamente, para no obtener siempre las mismas (e ineficaces) respuestas

La comunicación interna: oportunidades, desafíos y paradojas

Por S. Herrero Mitjans

Para acceder al paper de Saturnino Herrero Mitjans, los invitamos a ingresar aquí.

A su turno, Manuel Tessi intentó responder mediante su exposición las preguntas planteadas por los organizadores de la actividad, que fueron las siguientes:

¿Se puede distinguir tan claramente la comunicación que llega a cada uno de los stakeholders? En este sentido, lo que se quiere "hacer escuchar" al empleado en la comunicación interna, ¿es radicalmente diferente de lo que se busca hacer oír al cliente, al accionista, a la comunidad? ¿Pueden/deben dissociarse esos discursos?

El rol del área de comunicación interna ¿no termina ocultando la dificultad del management (en todos los niveles) para hacer fluir las conversaciones necesarias en la organización?

¿Es realmente una necesidad estratégica la comunicación interna pensada como área o es más una función que debería estar inserta en cada área de la empresa?

¿No debería ser un rol que despliega la gerencia general de manera natural?

House organs, intranets, carteleras: ¿a eso llamamos comunicación interna? ¿Hay más por hacer?, en todo caso... ¿qué se puede hacer? ¿La función de "escuchar" corresponde a comunicación interna como área? ¿Cómo lo hace? ¿No corre el riesgo de terminar siendo el mensajero al que matan, si de verdad escucha lo que dice la organización?

¿Cuál es la diferencia entre el rol del comunicador interno y la función de desarrollo organizacional? ¿Cómo se agrega valor más allá de cumplir con un rol meramente instrumental de escritor de comunicados o implementador de carteleras e intranets?

¿La creciente necesidad de mejorar la comunicación interna, utilizando soluciones "rápidas y de gran impacto"... se debe solamente a que se ha convertido en un "top five" en los resultados de Clima?



De izquierda a derecha: Manuel Tessi en su exposición, Saturnino Herrero Mitjans y Ricardo Czikk en el panel.

Tessi entrelazó su exposición con cada uno de estos cuestionamientos y, basándose en los aportes de Herrero Mitjans, fue planteando nuevas maneras de gestionar la comunicación interna, más allá de los medios gráficos o digitales, haciendo

especial hincapié en la búsqueda de indicadores y en la gestión profesional de mediciones.

El presidente de INSIDE propuso un nuevo paradigma para abordar integralmente la comunicación interna, a partir del cual el "entendimiento" en la comunicación laboral es más importante -y anterior- que la "persuasión". Destacó la importancia de escuchar y entender a los empleados a través de mediciones específicas, antes de emitir mensajes masivos a toda la organización. Según este paradigma el departamento de CI juega un rol fundamental en las mediciones, y a la vez no es el único responsable de gestionar la comunicación a los empleados. El autor afirma que una comunicación interna integral requiere al menos tres niveles o dimensiones: institucional, interpersonal e intrapersonal. En este paradigma todos los integrantes de la organización tienen responsabilidad como comunicadores internos, en particular aquéllos que tienen roles de conducción.

Comunicación Interna: ¿Más preguntas que respuestas?

Por Manuel Tessi

Para acceder al paper de Manuel Tessi, los invitamos a ingresar [aquí](#)

Según las encuestas realizadas, la conferencia fue un importante aporte profesional. El público presente se mostró muy participativo hacia el cierre de la misma, cuando se abrió una ronda de preguntas con los expositores.

FICHA TÉCNICA:

Actividad: Conferencia de Comunicación Interna
Título: Comunicación Interna: oportunidades, desafíos y paradojas. ¿Más preguntas que respuestas?

Organizador: Asociación de Recursos Humanos de la Argentina (ADRHA)

Lugar: Auditorio Telecom

Fecha: Lunes 15 de septiembre de 2008
Expositores: Saturnino Herrero Mitjans, Manuel
Tessi Parisi

CAMBIO, CRISIS Y COMUNICACIÓN INTERNA Por Florencia Giaquinta*

La Asociación de Ejecutivos de Viajes Corporativos (ACTE) organizó durante el 2008 una serie de seminarios para profundizar en los fuertes cambios que está viviendo el sector. En este contexto, la Comunicación Interna tuvo su lugar, y Manuel Tessi fue invitado a disertar sobre el aporte de esta especialidad al Cambio Organizacional.

Bogotá, Santiago de Chile y Ciudad de México, fueron sede de estos eventos, en los que se hicieron presente más de 200 empresarios del sector y gerentes de viaje corporativos de compañías de primera línea.

El cambio organizacional, también conocido como change management, suele ser definido como un acercamiento estructurado a la transición individual, de equipos y organizaciones desde un estado actual a un estado futuro deseado. El primer vínculo de la comunicación interna con el cambio organizacional se encuentra en esta misma definición. Para que sea efectivo debe darse en las tres dimensiones que postula el Sistema 1a[®] de comunicación interna. Es decir, para lograr cambios en la dimensión institucional (a nivel integral en la organización) es necesario lograrlo en la dimensión interpersonal (equipos de trabajo) y también en la dimensión intrapersonal (a nivel individual, partiendo fundamentalmente de los líderes).

Es menester que los líderes comuniquen el proceso oportuna y coherentemente, para que la gente crea en este cambio. Primero es recomendable un proceso de escucha a los empleados para empatizar con ellos, y conocer qué sienten y qué piensan de la nueva situación. Al recabar los datos será lógico encontrar que emociones y pensamientos estén en contradicción. La gente sabe que el cambio es inminente y necesario, pero siente otra cosa. "No importa que los empleados no tengan

razón" aseguró Tessi durante las conferencias, "lo importante es que tienen emoción".

Es en base a las emociones que se logra planificar la estrategia de comunicación adecuada. Razonar (con pensamiento lógico) es parte de un proceso positivo de cambio. Sin embargo, no son los pensamientos sino las emociones las que preceden a la acción. Si se pretende lograr cambios en las conductas de los empleados, hay que reparar en sus emociones, emitir mensajes que minimicen el temor que sienten. Así vendrá el cambio esperado.

El aporte

Una estrategia de comunicación ayuda a transitar el proceso, a vencer los temores y las resistencias lógicas que surgen en las crisis. Toda persona necesita entender, primeramente, el beneficio que le producirá el cambio, para después dar respuesta adecuada a la nueva coyuntura. Por eso es necesaria una gestión profesional de los mensajes con alcance a tres niveles: el saber (información), el sentir (compromiso) y la acción (conductas) de los empleados.

A lo largo de sus exposiciones, Tessi demostró metodológicamente cómo la comunicación personal, interpersonal e institucional posibilita un cambio armónico y siempre positivo, incluso en instancias de crisis. Para profundizar en este aporte, al finalizar su exposición en Colombia, la revista de Gerencia de Viajes de Miami le solicitó un artículo. En el mismo, el autor ofrece una metáfora entre la situación actual de los mercados y otra gran crisis que vivió esta industria hace 500 años, y que derivó en una oportunidad única: el descubrimiento de América. Utilizando las tres dimensiones del Sistema 1a[®] este trabajo muestra cómo la comunicación interna aporta en las tres instancias de cambio que requiere el cambio organizacional.

Nuevo artículo:

Un nuevo mundo en el sector de viajes

Por Manuel Tessi



Tiempo de cambio

Dentro de la definición de cambio el tiempo tiene un lugar preponderante, ya que se refiere a la transición entre un estado actual (crítico) y uno futuro (deseado). El tiempo es un recurso muy necesario para la comunicación. Es por eso que la estrategia debe implementarse en distintas etapas, para lograr que los integrantes de la organización pasen escalonadamente las distintas fases del cambio. Para un sustento efectivo de este proceso, es importante que la estrategia de comunicación no descuide ninguna de las fases del cambio.

Fases estratégicas en la comunicación interna de crisis:

El arte de cambiar

Lo único inmutable es el cambio, dijo Arthur Schopenhauer. Por eso resulta indispensable aprender a gestionar el cambio, apoyándose prioritariamente en su comunicación. Uno de los desafíos es vencer la resistencia cultural que toda transformación implica. Por esto es necesario transmitir el concepto de cambio no sólo racionalmente, sino también desde el punto de vista emocional. La comunicación interna estratégica lo hace apelando al hemisferio derecho del cerebro, esto es, a la emoción, a la creatividad, al arte. A veces la música, la pintura, la danza, son mensajes muy potentes; y no requieren de palabras. Como vimos en la editorial de este número de RedINSIDE, la comunicación efectiva no siempre necesita letras.

Fue así que Tessi entrelazó, en una de sus exposiciones, el concepto de change management con la música. Y, aprovechando la buena recepción que hay en Latinoamérica de la música popular argentina, eligió el tango. Sobre esta típica música rioplatense asentó una metáfora de cambio.

Santiago de Chile: El tango visto como "mensaje". Y las distintas variantes del tango vistas como ejemplo de cambio.

Una demostración de tango clásico y de estilo

moderno, realizada en Chile por el Maestro Pablo Saclis (director musical y pianista argentino) permitió a la audiencia "hacer visible" el cambio como algo positivo, en el que pueden convivir la historia y la vanguardia.

Dentro de la misma conferencia, Tessi invitó al escenario al músico, que en primer lugar interpretó un clásico del género: "La Cumparsita" (del año 1917). Posteriormente interpretó "Onda 9", de Astor Piazzolla, mostrando claros contrastes con el primero, pero sin perder su esencia.

El tango clásico en Argentina revive hoy una etapa de auge, incluso en los jóvenes. Pero necesitó evolucionar para ser aceptado entre las nuevas generaciones. Este cambio llegó de la mano de Astor Piazzolla, un hombre muy resistido en sus comienzos. El esfuerzo que puso en los "mensajes" (sus composiciones) son un buen ejemplo de comunicación que logra "llegar al corazón de la gente". Mientras más resistencia recibió Piazzolla, más estudió, más tiempo invirtió y más esfuerzo puso en comunicar su cambio. A ese estudio, a ese empeño, a ese arrojo, le debemos hoy la vanguardia de este género. Gracias a aquello, hoy el tango es interpretado por las principales orquestas sinfónicas del mundo.

En Chile con el Tango, en Colombia con Colón, en México con Octavio Paz, las metáforas ayudaron a transmitir la importancia de una comunicación racional y emocional para las situaciones de crisis. Los seminarios tuvieron una alta aceptación por parte del público presente, que reconoció en las encuestas la importancia de este tipo de "mensajes" para acompañar los permanentes cambios que enfrentan los mercados, y en particular, la industria del turismo.

*Florencia Giaquinta es INSIDER con formación en Comunicación Social de la UCES.

Agradecemos nos hagan llegar sus comentarios acerca de esta nota.

CURSOS

CURSO DE EXPERTO EN COMUNICACIÓN INTERNA EN LAS ORGANIZACIONES



La segunda edición de este curso se realizará en el mes de septiembre de 2009 en la Facultad de Ciencias de la Información de la Universidad Complutense de Madrid.

Dirigido a Directores de Comunicación y Recursos Humanos, Profesionales de Comunicación, ADE y afines.

El objetivo fundamental es poner a los alumnos en contacto con la realidad práctica de la Comunicación Interna y facilitarles las habilidades necesarias para desarrollar esta actividad cada vez más demandada.

Mayor información en expertocomunicacioninterna.blogspot.com

UNIVERSIDAD AUSTRAL - FACULTAD DE COMUNICACIÓN



UNIVERSIDAD AUSTRAL



SEMINARIO DE COMUNICACIÓN INTERNA

5, 6 y 7 de mayo

Duración: 20 hs - 5 sesiones

Objetivos:

*Brindar una visión general del problema de la comunicación interna y sus soluciones a través de la exposición de casos reales.

*Aprender las tres dimensiones de la comunicación interna.

Destinatarios: Profesionales que se desempeñan o desean desempeñarse en el área de la comunicación interna.

Profesores: Dr. Luciano Elizalde
Lic. Manuel Tessi Parisi

PROGRAMA INTENSIVO DE COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL

17, 18 y 19 de junio, 1, 2 y 3 de julio - Horario Intensivo

Duración: 40 hs - 10 sesiones

Objetivos:

General

* Formar personas capaces de tratar los principales temas y problemas de la comunicación organizacional.

Particulares

* Analizar y proponer soluciones a las nuevas problemáticas que se discuten en el ámbito de la comunicación institucional.

* Comprender la vinculación que existe entre los elementos estructurales de la comunicación institucional.

* Incorporar habilidades para el diseño de estrategias y para el uso de herramientas específicas, aplicables a las diferentes áreas que comprende la comunicación de las organizaciones.

Destinatarios: Directivos, ejecutivos y profesionales que se desempeñan en el ámbito empresarial en las áreas comerciales, de servicio al cliente y ventas, gerentes de marca y planeamiento comercial y en los departamentos de comunicación. Profesionales que se desempeñan en consultoras de comunicación, agencias de publicidad o consultoras de Marketing.

Lugar: Sede central de la Universidad Austral
Av. Juan de Garay 125. Ciudad de Buenos Aires.

Informes e Inscripción: Adriana de la Serna: Adriana.delaserna@fci.austral.edu.ar
(011) 5921 8052- 5921 8000 int. 8347

SE REALIZÓ EL SEMINARIO-TALLER “LA GESTION ACERTIVA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL”

Unión Nacional de Periodistas del Ecuador



Ecuador

A cargo de la Dra. Martha Lucía Buenaventura, este curso tuvo como principal objetivo reconocer la importancia e incidencia de la comunicación organizacional, como elemento indispensable para el cambio exigido a las organizaciones.

LIBROS

“Organización y psicología en la comunicación interna”



Giorgio de Marchis
María Gil Casares
Francisco Javier Lanzas
Ed. Fragua
2007

El detalle:
Manual teórico-práctico de gran utilidad tanto

para estudiantes como para profesionales de la comunicación. De Marchis, Gil-Casares y Lanzas dan cuenta de estrategias, modelos y consejos para gestionar la comunicación interna dentro de las organizaciones.



“Estimados: muy interesante la experiencia de Arcor (ver RedINSIDE número 34). En grandes organizaciones y segmentadas geográficamente, siempre fue y ha sido difícil mantener niveles adecuados de comunicación interna, y máxime para un tema novedoso como lo ha sido la RSE en el cual todos estamos aprendiendo. Felicito a Cecilia y tomaremos en cuenta algunos de sus ejemplos para nuestra tarea diaria de comunicar internamente nuestra Política de RSE. Saludos cordiales desde Santiago de Chile”.

Antonino Castellucci. Gerente General. Vespucio Norte Express. Santiago de Chile.



“El día de hoy me pasaron información de vuestra revista, la leí y me dije a mi mismo: Es algo que te va a servir mucho en tu trabajo, suscríbete inmediatamente”.

Jorge Frohlich. Jefe de Relaciones Públicas y Comunitarias. Maple Gas Corporation del Perú. Perú.



“Mi hija Andrea me envió páginas de ustedes y en mi condición de profesor de Marketing aquí en la Universidad Internacional SEK me interesan mucho estos temas”.

Raúl Stiegwardt. Director. IPSA GROUP LATINA-MERICA. Ecuador.



“Buenos días, realmente me parece muy interesante la labor que realizan y me encantaría poder contar con su material de investigación. Muchas Gracias”.

Corina Pegoraro. Responsable de la Comunicación Interna. Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.



“Me encantaría formar parte de esta red y recibir la información que preparan ustedes. Siendo comunicadora estoy muy dedicada a los RRHH y me interesa impulsar esta especialidad (la comunicación interna) como un aspecto importante de la gestión empresarial en el país”.

Patricia Misayato. Consultora. T&R Consultores. Perú.



“Hola Manuel: con gusto pude ver en su e-letter la cobertura de nuestra conferencia de comunicación interna, donde tu presencia fue una de las más reconocidas... (ver RedINSIDE número 34) Me encantan estos temas, por lo que te agradeceré mantenerme en tu base. Saludos muy cordiales”.

Daniela Silva Rodighiero. Productora Conferencias Formación Ejecutiva. Diario Financiero. Santiago de Chile.



“Buenas tardes, mi nombre es Melisa Codina y estaría interesada en participar de charlas o conferencias cuyo tema sea la Comunicación Interna, en cualquiera de sus dimensiones. Quisiera saber cuál sería el procedimiento para ser tenida en cuenta. ¿Debo dejar mis datos personales en alguna página web? ¿Es necesario abonar algún arancel?. Desde ya agradezco toda la información que puedan suministrarme al respecto. ¡Saludos cordiales!”

Melisa Codina. Analista de Comunicación Interna. Vittal, Empresa de Emergencias Médicas Prehospiti-

talarias. Buenos Aires. Argentina.

RedINSIDE: Hola Melisa. Todos nuestros suscriptores de RedINSIDE reciben periódicamente anuncios respecto de conferencias charlas y cursos de la especialidad. La suscripción es gratuita y puede realizarse rápidamente desde nuestro sitio web www.inside.com.ar en la sección “E-letter RedINSIDE”. Saludos cordiales.



“Felicitaciones por los artículos, quisiera escribirme para estar a la vanguardia de estos conocimientos y aplicarlo a mi área de acción en la empresa (área de comunicaciones internas). Gracias”.

Angélica Miranda Vargas. Analista de Comunicaciones. Grupo Carvajal SA. Perú.

“Me parece muy interesante lo que propone la revista, es mas uno como estudiante puede observar de que manera se pone en practica los distintos casos y en mundo laboral”.

Leslie Enriquez.



“Soy Técnico Superior en RR.PP. y Ceremonial y quisiera recibir material sobre Comunicacion Interna, estrategias, como poner en marcha un plan de comunicacion interna, etc, desde ya les agradezco”.

Norberto Raúl Espínola. Empleado Administrativo. Sanatorio Argentino Del Plata SA. Buenos Aires. Argentina.

RedINSIDE: Hola Norberto. Recomendamos leer números anteriores de RedINSIDE que te podrán orientar para desarrollar tu plan de comunicación interna, en especial el número 14 (Plan Anual de Comunicaciones). Podés ver los números anteriores desde el sitio web www.inside.com.ar en la sección “E-letter RedINSIDE / Números Anteriores”. Saludos cordiales.



“¡Qué interesante es esta revista!”
Giovanna Burga Coronado. Asistente de Imagen.
Conservatorio Nacional de Música. Perú.



“Muy interesantes los temas que ofrecen en su página”.

Laura Godoy. Prácticas y Voluntariados. Fundación COINED. Argentina.



“Siempre muy ilusionado con la importancia que este tipo de publicaciones generan, y siempre buscando donde poder enriquecerme con experiencias de buenos profesionales de todo el mundo”.

Stefano Galleno Garofolin. Asistente de Comunicación e Imagen Institucional. San Martín Contratistas Generales. Lima, Perú.



“Los felicito por vuestro Portal y el trabajo que realizan. Estamos a vuestra disposición. Cordialmente”.

Julio César Álvarez. Mentor. Círculo DirCom Litoral. Argentina



“Estudio comunicación social y hace poco terminé un curso introductorio de 8 clases sobre la comunicación interna. El curso me gustó mucho y quiero interiorizarme más sobre el tema, por lo que, además de esta suscripción, seguramente formaré parte de algún curso o seminario próximo a dictarse. Muchas gracias”.

Marina Marcos. Ejecutiva de Cuenta Atención a SuperVendedores. DeRemate.com. Argentina.



“Enriquecedor todo el contenido presentado”.
Cecilia Ugalde Quiroz. Gerente de Comunicación.
Ladrillos SA. Bolivia.



“Pertenezco a una organización donde se desarrollamos juegos lúdicos, y me parece muy interesante recibir su newsletter. Gracias”.

Pablo Federico Rolando. Consultor Jr. Edutainment Co. Colombia.



“Aprovecho para felicitarlos por la iniciativa, dado que lamentablemente no son muchos los espacios especializados en el tema. ¡Sigán así!”

Nicolás Doyle. Responsable de Comunicaciones Internas. Banco COMAFI. Argentina.



“Buenos Días. Actualmente me encuentro realizando una investigación para mi tesina de grado en torno al papel que ocupan las comunicaciones internas en las organizaciones empresarias Argentinas, y contar con este material resultará de gran ayuda a mi investigación. Desde ya, ¡muchas gracias! Saludos Cordiales”.

Guadalupe E. Estrada Narváez. Asistente. Landia SRL. Argentina.



“Buenos Días. Actualmente me encuentro realizando una investigación para mi tesina de grado en torno al papel que ocupan las comunicaciones internas en las organizaciones empresarias Argentinas, y contar con este material resultará de gran ayuda a mi investigación. Desde ya, ¡muchas gracias! Saludos Cordiales”.

Guadalupe E. Estrada Narváez. Asistente. Landia SRL. Argentina.



Estimados, muy buenas tardes.

Mi nombre es Gerardo Castro, estuve presente en la conferencia de la AMCO el pasado jueves 26 de febrero. Quisiera felicitarlos por la exposición, me pareció muy dinámica y bastante enriquecedora. Saludos cordiales.

Gerardo Alberto Castro Arellano. México.



Manuel, quiero agradecerte tu conferencia -en AMCO- con la cual supe (ya que soy empírico en estos temas) que no estoy tan mal en mis temas de comunicación interna, ya que siempre he estado al servicio de mis directores y empleados.

Un abrazo y estoy a tus ordenes.

Horacio Frausto. Director General. Misbusquedas.com. México.

“He tenido la oportunidad de escuchar dos charlas dadas por Manuel Tessi Parisi sobre Comunicación Interna y realmente me permitió acercarme al tema desde otra perspectiva.

La primera vez que lo escuché fue durante un Encuentro de estudiantes de Relaciones Públicas organizado por el Consejo Profesional de Relaciones Públicas de Argentina, allá por el año 2005. Ese mismo año lo invité a que hiciera una presentación sobre el tema de comunicación interna en la sede Mar del Plata de la Universidad CAECE.

Dentro de su página hay distintas ediciones de un newsletter electrónico muy atractivo, no solamente por los contenidos y diseño, sino porque presenta casos de empresas de todo tipo y que están presentes en todos los mercados. Manuel hace que la comunicación interna no parezca la “hermanita pobre” de la comunicación institucional. Me gusta eso”.

Agradecemos a Fernanda Grimaldi por estos co-

mentarios publicados en su blog

AGRADECIMIENTOS

Colaboraron en este número:

Constanza Bertorello, Directora Regional de Recursos Humanos de Reckitt Benckiser.

Carina Santa María, Gerente Regional de compensaciones y beneficios / training de Reckitt Benckiser.

Ricardo Czikk, Gerente de Desarrollo y Comunicación Interna del Grupo Clarín.

Fabián García Nicora, Director comercial de INSIDE.

Gabriela Caselli, INSIDER coordinadora del proyecto de Engagement de Reckitt Benckiser.

Carlos La Casa, INSIDER a cargo de arte e innovación.

FOTO DE TAPA

“Herakles”, de Antoine Bourdelle.



Antoine Bourdelle. b Montauban, 1861. d Vesinet, 1929 Herakles. 1908. Plaster. h 248 cm. h 97 2/3 in. Musée Bourdelle, Paris.

STAFF

Director:
Manuel Tessi
Supervisión General:
Roberto Casasnovas

Coordinadora Editorial:
Florencia Giaquinta

Redacción Periodística:
Daniela Brea
Mariano Rivero
Florencia Giaquinta

Diseño:
Martín Pérez Paradiso

RedINSIDE es una publicación digital gratuita de comunicación interna para más de 4000 profesionales de 26 países.

RedINSIDE

Publicación Digital de Comunicación Interna

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