CI

para transformar



El impacto de la
Comunicación Interna
en la era digital.

CI

para transformar



Impreso en Casano Gráfica S.A.,
Ministro Brin 3932, Remedios de Escalada,
Buenos Aires, República Argentina,
en noviembre de 2019.

Blanc, Maximiliano
CI para transformar / Maximiliano Blanc. - 1a ed.
Ciudad Autónoma de Buenos Aires :
BW Comunicación Interna, 2019.
176 p. ; 21 x 15 cm.

ISBN 978-987-29559-3-9

1. Comunicación Interna. I. Título.
CDD 651.79

ISBN 978-987-29559-3-9
Queda hecho el depósito que dispone la ley 11.723.
Todos los derechos reservados a nombre de BW Comunicación Interna SRL.
Ninguna parte de esta obra puede ser reproducida
o transmitida en cualquier forma o por cualquier
medio electrónico o mecánico, sin previo permiso
por escrito de BW Comunicación Interna SRL.
www.bwcomunicacion.com

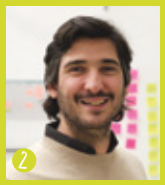
ÍNDICE

Quiénes hacemos este libro 4
Prólogo 6
Cultura y comunicación: alcances y cruces 10
Propósito: construí historia 20
Medir para gestionar con datos 32
¿Cómo estamos hoy? 36
Diagnóstico Comunicación Interna #2019 54
- Ficha técnica 56
- Empresas participantes 57
- El perfil de las empresas 60
- El perfil del responsable de CI y del área 62
- La gestión de CI 66
- Acciones, canales y temáticas de CI 72
- Plataformas Colaborativas 86
- El rol de los líderes 93
- Formación 102
- Género y CI 107
- Crecimiento y Evolución 113

Casos 116
- La Comunicación Digital prepara a la Transformación Digital (Galicia) 118
- Un desafío para 26.000 empleados (YPF) 122
- El hito fundacional del cambio cultural (Telefónica) 126
- "Ser Protagonista" de la transformación cultural (TGS) 132
- La apuesta por un canal digital (Starbucks) 136
- Globers en StarMeUp (Globant) 140

La Comunicación Interna de las empresas del Futuro 144
Empresas auspiciantes 166
Acerca de BW 168
Agradecimiento 170











quiénes HACEMOS este libro













































1. Agustín Barba (BW)
2. Alberto Uhart (BW)
3. Antonela Scolla (Banco Galicia)
4. Araceli Troncoso (BW)
5. Bárbara Barreiro (BW)
6. Betina Díaz Caldarino (Telefónica)
7. Camila Rodríguez Nardi (TresPuntoZero)
8. Claudio Jaureguiberry (TGS)
9. Corina Cohen (TGS)
10. Emanuel Barattucci (BW)
11. Enrique Villanueva (Starbucks)
12. Fabián Jalife (BMC)
13. Felicitas Castrillon (YPF)
14. Francisco Alvarez Igoillo (BW)
15. Gisela Caffaro (BW)
16. Giuliana Marsili (Globant)
17. Gonzalo Rossi (Whalecom)
18. Javier Barba (BW)
19. Julieta Schulkin (BW)
20. María José Pérez Colman (YPF)
21. Maximiliano Blanc (BW)
22. Nadia Agudiak (BW)
23. Pablo Faga (BW)
24. Pablo López Fiorito (TresPuntoZero)
25. Rodolfo Zimmermann (Banco Galicia)
26. Shila Vilker (TresPuntoZero)
27. Vanina Casella (BW)

DESAPRENDER PARA APRENDER

Por: **Maximiliano Blanc** (CEO de BW Comunicación Interna)

Sabemos que transformación digital es un concepto muy grande, un título muy amplio. Es un disruptor de la época. No hay quien no lo viva hoy tanto dentro como fuera de las empresas.

El modelo 2.0 quedó atrás. En la actualidad se habla de un mundo 4.0, vinculado a la cuarta revolución industrial. Lo atraviesa el constante impacto de la tecnología en nuestras vidas en diferentes niveles, desde hábitos cotidianos, pequeños gestos de automatización hasta la inteligencia artificial (IA) como protagonista en la optimización de procesos y personalización de las experiencias.

Existen numerosos esfuerzos por convertir el negocio analógico en un negocio digital y la lógica de la transformación digital es un cambio cultural. En este contexto, **las personas nos encontramos ante el desafío (tal vez diario) de cambiar la forma en la que pensamos, sentimos y trabajamos.**

Es una era que propone repensarnos todo el tiempo, nos devuelve esa duda existencial sobre nuestro pasado, nuestros conocimientos y creencias. Nos pone en el lugar del *feedback* constante, con nosotros mismos y con el entorno. Y el que no lo obtiene, no logra captar la relevancia de lo que está sucediendo, y si no lo vive, no lo aprende, no lo puede gestionar. **En la era de la transformación digital, el mandato de la reinvención es permanente.**

Incorporar un *mindset* de transformación digital es una oportunidad para crear, reinventar y volver a hacer foco en lo que nos guía, nos hace trabajar juntos con un propósito. **El presente nos interpela dramáticamente, pero también nos ofrece nuevas posibilidades, nos da rapidez, agilidad, flexibilidad y cercanía.** Abre y conecta con la suficiente velocidad para obligarnos a estar en aprendizaje continuo.

Forma parte de las organizaciones crear puentes para que las personas encuentren formas de incorporarlo. Habrá resistencias y llevará (distintos) tiempos de asimilación. Pero, sin dudas, las personas necesitan incorporar esta transformación de forma temprana, y sin

dolor. Necesitan realfabetizarse, y esto es más fácil y rico si se estimula en comunidades que vean el cambio como un factor positivo.

En líneas generales, la mirada apreciativa de la transformación digital nos permitirá generar vínculos sustentables junto con una pluralidad de voces única hasta el momento, potenciando el negocio de una manera exponencial.

Muchas compañías sienten estrés por no contar con el tiempo suficiente para atravesar la transición. ¿Qué pueden hacer?

Tener claridad sobre cuál es su estrategia. **Visualizar la enorme oportunidad que nos entrega la transformación digital para hacerla realidad.**

Contar con un plan y humanizar este proceso, ubicando como protagonistas a las personas. Entender de raíz que la transformación digital es mucho más que tecnología.

Ya en el 2015, el estudio "*Strategy, not Technology, Drives Digital Transformation*", realizado por MIT *Sloan Management Review* y *Deloitte University Press*, señalaba que el motor de la transformación hacia la digitalización es la estrategia y no la tecnología.

En este sentido, la investigación señala que una estrategia de transformación digital radica en su alcance y sus objetivos. Las empresas menos maduras digitalmente tienden a centrarse en tecnologías individuales y en los aspectos más operativos. **En cambio, las compañías más maduras apuestan por una transformación completa del negocio.**

Otros estudios actuales se refieren también a la transformación digital sin ser abordada desde la tecnología. En marzo de 2019, Behnam Tabrizi, Ed Lam, Kirk Gerard y Vernom Irvin publicaron un artículo denominado "*La transformación digital no se trata de tecnología*" (para el *Harvard Business Review*).

Allí, diferentes ejecutivos hablan de su principal preocupación: los riesgos asociados a la transformación digital. En Estados Unidos, por ejemplo, se han invertido más de 1.3 billones de dólares en 2018. El 70% de las iniciativas implementadas no cumplieron con los objetivos buscados. ¿Qué sucedió?

El artículo destaca que la mayoría de las tecnologías digitales están orientadas a ofrecer oportunidades para aumentar la eficiencia y vinculación con el cliente.

El problema radica en que si las personas dentro de las organizaciones no tienen la voluntad de cambio o si las prácticas de las empresas son erróneas y se dirigen hacia otros caminos, lo único que hará la transformación digital será magnificar esas fallas.

TRANSFORMACIÓN EN LA COMUNICACIÓN INTERNA

Según el reciente estudio "*Transformación digital en América Latina*" de la asociación Panorama, **8 de cada 10 empresas se encuentran en un proceso de transformación digital.** En la Argentina, Brasil y Colombia, el 60% de las empresas iniciaron el proceso entre 1 y 3 años atrás. Alrededor del 20% comenzó a transitarlo durante los últimos 12 meses.

En consecuencia, no hace tiempo que la transformación digital atraviesa a las compañías. El primer impacto que se ve es hacia afuera. ¿Qué sucede en la Comunicación Interna?

Necesariamente genera una nueva narrativa, estalla formatos y amplifica el rol de la CI como eje transversal que construye día a día una cultura abierta a la transformación.

Sabemos, esta transformación trae consigo nuevas formas de conectarnos, suma colaboración, participación, co-creación y agilidad. Hoy, se habla del ROX (*Return of Experience*). Este retorno de experiencia en los colaboradores es clave y se vincula a una nueva forma de experimentar el trabajo hacia adentro.

En su nueva edición, **el DiagnósticoCI bianual, reúne 116 casos que nos permiten entender dónde están situadas las grandes empresas en Comunicación Interna** y cómo las atraviesa la transformación digital en este sentido.

Hoy, los canales digitales ganan frente a otros tradicionales. Más del 65% de los encuestados reconoce que los canales más usados por sus colaboradores son el mail corporativo, las plataformas colaborativas e Intranet.

Al preguntar por los canales que deberían incorporar, el mundo digital toma protagonismo. Alrededor del 60% se refiere a plataformas colaborativas (como redes sociales internas), carteleras digitales, sistemas de mensajería instantánea, *apps ad hoc*, *chatbots*, *newsletters*, y hasta *podcasts*.

Pero no basta con tener los canales digitales disponibles sino saber qué vamos a decir, desde qué lugar enunciamos y cómo lo vamos a implementar, cohesión y coherencia al instante.

Por eso en esta edición empezamos un recorrido hacia la agenda que nos marca el presente, en especial vinculada a la diversidad. Al momento de preguntar si en la estrategia aparecen como ejes los temas de **diversidad y equidad de género**, el 50,9% respondió que sí y el 39,7% que no.

Al profundizar, el 55,2% dice que su compañía se encuentra preparada para sumar el tema de violencia de género en su agenda. La pregunta que nos hacemos es: ¿están realmente preparados?

Abordar este tema, que no es un tema nacional, sino global, es parte de la responsabilidad de la organización en el marco de la transformación digital también. **Repensar formas del decir, del hacer, el significado de palabras que ya cambiaron y cobran otro sentido, en esto también nos revoluciona el contexto actual.**

Contamos con colaboradores que están más activos y alertas que nunca, buscan participación. Quieren decir lo que piensan y sienten para construir espacios inclusivos que les permitan seguir desarrollándose, innovando y creando un futuro más sustentable, sin dudas.

Estamos viviendo un gran momento quienes hacemos Comunicación Interna, de **transformarnos en curadores estratégicos de esta era de cambios**, una parte de nosotros descubre el impacto de la comunicación en la vida de las personas, y en este DiagnósticoCI vamos a seguir aprendiendo eso, en dónde estamos y de qué manera queremos seguir transformándonos.

¡Bienvenid@s a *CI para transformar*, un doble clic sobre el impacto de la Comunicación Interna en la era digital!

Cultura y COMUNI



CACIÓN

alcances y cruces



Por
Gonzalo Rossi
(CEO de Whalecom)

Lo digital (más allá de las tecnologías) trae transparencia, horizontalidad, velocidad. Diluye fronteras (entre departamentos, entre clientes y proveedores).

Lo digital simplifica o complejiza, según la cultura con que lo mires...

En este tránsito hacia un futuro inevitablemente más veloz, más complejo, más digital y donde el ciudadano y el consumidor tienen cada vez más voz, todavía conviven en el mercado organizaciones con culturas muy diferentes.

Las hay centradas en el control y los procesos. Y están también las que miran más al cliente y a las alianzas que les permiten responder a la velocidad de los tiempos que corren.

Una mirada que ayuda a simplificar es la de las tipologías culturales que aporta Cameron y Quinn.



En este sentido, todo comunica. Por un lado, la mirada. Hay culturas que miran más hacia adentro y otras más hacia afuera. Por otro lado, están las estructuras. Hay empresas con estructuras más rígidas y otras con estructuras más flexibles.

Son formas de mirar la cultura y la organización. Podemos relacionar las miradas internas y estructuras más rígidas con el Siglo XX, mientras que el Siglo XXI nos demanda más foco en el afuera y mayor flexibilidad.

Sin embargo, estereotipar una organización en un cuadrante sería, cuanto menos, imprudente.

Necesitamos reconocer que en cada organización hoy conviven muchas subculturas. Y existirán tendencias, en algunos casos, muy marcadas, en tiempos de cambios vertiginosos del contexto y de las tecnologías.

Cuanto más grande sea la compañía, más probabilidad de subculturas habrá. Para las empresas más pequeñas podría ser más fácil subirse y capitalizar las oportunidades de esta transformación digital.

Si pocas personas muy influyentes hacen un *click* rápido, se habilitará una aceleración hacia un modelo que sigue el funcionamiento del mundo hoy.

En este camino, muchas compañías empiezan a noviar con la idea de agilidad. Intentan sumar prácticas ágiles derivadas de las metodologías, juegan a hacer experimentos, se animan y prueban. Sin embargo, todavía vemos que esos experimentos están teñidos del concepto de la prueba piloto (que viene del modelo que busca no fallar, no de un modelo adhocrático).

Cuando existe el espíritu de experimento, se prueba mientras armamos el plan. Se trata de testear una hipótesis, y ver qué sucede, aprovechar los aprendizajes y mejorar desde allí.

Me gusta pensar cómo cambian las conversaciones en estos contextos, porque tienen impacto en todo. Por ejemplo, los modelos de

gestión del desempeño están mutando a conversaciones. Es más un ida y vuelta, adecuándose a los momentos, más prototipo.

Salimos entonces del típico proceso derivado de la estructura de control industrialista donde debemos tener conversaciones formales (dos o tres en el año), para poder medir el desempeño pasado... Pero con poca capacidad de impactar en el corto plazo.

Los medios digitales nos permiten abrir espacios conversacionales no controlados, pero sí cuidados. Allí, las personas se autoregulan, pueden intercambiar miradas, ganar acceso al conocimiento y colaborar más fluidamente.

Entonces, esta necesidad trae consigo la aparición de nuevas herramientas. Plataformas de comunicación social, pero permiten *feedback* instantáneo. Así, aparece un nuevo ecosistema que surge de la velocidad que brinda la tecnología.

Encontramos entonces la necesidad de ver cómo resolver. Incluso con nuevas plataformas, necesitamos darle soporte a procesos, que sin esas plataformas, no ocurrirán.

Por ejemplo, en equipos descentralizados, también se necesita registrar un *feedback* en el momento oportuno. Eso no estaba desarrollado hasta hace no mucho tiempo. Hoy está creciendo.

Las plataformas de reconocimiento migran a plataformas de *feedback*. A su vez, a medida que ganen madurez, van a cambiar radicalmente la forma en la que interactuamos y apalancamos la productividad de las personas.

Todavía, demográficamente hablando, en las empresas existe un *mix* generacional y de mentalidades. Se está empezando a dar vuelta, sobre todo en las organizaciones más grandes, con una demografía y con una mentalidad más cercana al Siglo XXI.

Me gusta llamarlo "mentalidad" y no hablo exclusivamente de millennials y centennials porque hay mucha gente que cambia la mentalidad, no tiene que ver con la edad.

Entonces, para las empresas más chicas, el proceso de cambio será más fácil que para las grandes. Pero coincidentemente, muchas veces, las organizaciones más pequeñas están atadas a estructuras y modelos de gestión, un poco más antiguos.

Independientemente de que tu empresa esté transitando un cambio en particular, el contexto de hoy demanda que las organizaciones desarrollen la capacidad de cambiar con mayor frecuencia y eficacia.

Este desafío no será conquistado si las únicas metodologías y marcos de gestión que utilizamos están centrados en la eficientización de los procesos y la administración de los recursos. Hay también metodologías y marcos que permiten desarrollar el músculo del cambio, mientras se acompaña a las personas y se desarrolla la capacidad de la empresa de aprender de ellos.

PROSCI

Podemos ayudarnos, tenemos muchas herramientas. De acuerdo a la metodología Prosci (organización líder en *Change Management*), hay 10 preguntas que las organizaciones deben hacerse respecto de la gestión del cambio. Estas son:

1. **¿Utilizás los voceros destacados y preferidos para comunicar?**
2. **¿Por qué está ocurriendo el cambio?** (Y, ¿cuál es el riesgo de no cambiar?).
3. **¿Qué hay en todo esto para mí** (como persona)**?**
4. **¿Hay resistencia a escuchar al equipo del proyecto de cambio?**
5. **¿Usás comunicación cara a cara, una de las formas más efectivas de comunicación?**
6. **¿Repetís los mensajes clave de cinco a siete veces?** (en este sentido, es importante repetir mensajes más veces de lo que uno cree).
7. **¿Creás oportunidades para la comunicación bidireccional?** (Para que las personas brinden inquietudes y comentarios).
8. **¿Están preparados los comunicadores para entregar, precisamente, comunicaciones efectivas y tener las conversaciones necesarias?**
9. **¿Existen maneras efectivas de llegar a tu audiencia?**
10. **¿Usás herramientas para evaluar la efectividad de los mensajes de comunicación?**

Al volver a las bases, me pregunto: ¿Por qué alguien estaría dispuesto a hacer un esfuerzo en salir de la zona de confort? ¿Cuánto tiene que ver la generación de un contexto que permita que los mensajes surjan efecto? ¿Cuán importante es la segmentación del mensaje según el impacto que tiene en las distintas audiencias? ¿Y qué hay de los roles de los *influencers*...?

Personalmente me gusta mucho el abordaje de Prosci por su carácter secuencial. Lo interpreto como un cuento. Es difícil que alguien desarrolle la voluntad de hacer un esfuerzo si no consigue **entender** el por qué, para qué y qué pasaría si no lo hace.

Por otro lado, para tomar la decisión de **querer** moverme hacia un lugar diferente (esto es un nuevo aprendizaje, una nueva estrategia, un nuevo comportamiento), tengo que poder ver qué es importante para mis referentes y creerles.

Ahora bien, aunque alguien entienda qué es lo que hay que hacer, y que quiera hacerlo, tiene que **saber** concretamente qué es lo que tiene que hacer. Es aquí donde las nuevas formas y plataformas colaborativas de capacitación y gestión del conocimiento ganan espacio.

Saber, sin embargo, no siempre quiere decir **poder**. La capacidad de un individuo de llevar a la práctica ciertos conocimientos o desarrollar ciertas habilidades depende de factores personales, también del contexto. Son la organización y los líderes los responsables de generar ese contexto.

Por último, es responsabilidad organizacional **mantener** vivos y visibles los avances. Para esto, es fundamental alinear los sistemas de medición e incentivos acorde a los nuevos comportamientos o prácticas que se quieren implementar.

Esta es mi forma de resumir la filosofía de Prosci, para explicar que en los procesos de cambio tenemos que acompañar a las personas de la organización para entender, querer, saber, poder y mantener.

ADKAR

El Modelo **ADKAR** por las siglas en inglés que detallamos abajo, aplica tanto a nivel individual como a nivel organizacional.



Entonces, los Patrocinadores, como todas aquellas personas que lideran, tienen que ser muy conscientes de su propio ADKAR. Quienes lo entiendan, quieran y ejecuten van a influir para acelerar o desacelerar el cambio esperado. Tienen que reflexionar sobre cómo el modelo los atraviesa para ser efectivos.

» EL ROL DE LOS SPONSORS ES EL ATRIBUTO QUE MÁS CONTRIBUYE AL ÉXITO DE LOS PROCESOS DE CAMBIO.

Hay muchas organizaciones jugando a transformarse e incorporando metodologías. Y debemos saber que el miedo a tomar riesgo es inherente al ser humano, más cuando lo que cambia es el contexto, las tecnologías y la expectativa, no solo de los consumidores sino también de colaboradores. Tienen una mentalidad más Adhocrática. Ya no comulgan con la forma del Siglo XX de organizar el trabajo y colaborar dentro y fuera de la organización.

Es tiempo de prototipar la cultura que necesitamos tener. Solo ocurrirá potenciando la red de colaboración, apalancándonos en nuevas (muchas) conversaciones soportadas por nuevas plataformas que nos permitan focalizarnos en lo realmente importante. Esto es, la experiencia de todos los involucrados y la sustentabilidad del negocio en y para el ecosistema que habita.

No hay cambio organizacional sin cambios individuales. El rol de los líderes es clave para que esas conversaciones abran puertas a nuevas relaciones, ideas y soluciones.

tips

Existen metodologías y marcos que permiten desarrollar el músculo del cambio, mientras se acompaña a las personas y se desarrolla la capacidad de la empresa de aprender de ellos.

- *Reconocer tu organización en el mapa de tipologías culturales.*
- *Fomentar espacios conversacionales no controlados, pero sí cuidados.*
- *Ejercitar el feedback instantáneo.*
- *Desarrollar la capacidad de cambiar con mayor frecuencia y eficacia.*
- *Acompañar a las personas para entender, querer, saber, poder y mantener.*

PROP



ÉXITO

construí historia

Por
Fabián Jalife
(Socio y Director General Global de contenidos
en BMC Strategic Innovation)

Cuando era adolescente, mi mamá se enfermó de ELA (Esclerosis Lateral Amiotrófica), la enfermedad que padecieron Roberto Fontanarrosa y Stephen Hawking, entre tantos. Y yo, en ese entonces, a mis 14 años, solo pensaba en el fútbol, las chicas o mis amigos.

Cuando la internaron, me di cuenta de que se podía morir (un día antes, no tenía ni registro). Entonces, abandoné la escuela (estaba en cuarto año de la secundaria), dejé el club... Todo. Me dediqué a cuidarla.

Mi mamá, Sara Bednarz, era una mujer de una sensibilidad extraordinaria, tenía mucha lucidez y mucho deseo de vivir. Recuerdo situaciones que me marcaron en mi desarrollo, como los libros que me puso en las manos casi con el deber de leerlos, como "*El arte de amar*" y "*El miedo a la libertad*", de Erich Fromm.

Luego, ella no podría sostenerlos más en sus propias manos. Y sería yo quien se los leyera. Estos textos fueron inaugurales primero, y tantos otros que vinieron después cuando la lectura ya era parte ineludible de mí. También para entonces me enseñó a cultivar la sensibilidad con otros estímulos, como la música clásica que escuchábamos y el cine francés que me fascinaba, y a la vez me costaba comprender.

Ella tenía un pronóstico de vida de muy poca expectativa de tiempo. Cuando la internaron, nos dijeron que tal vez se moría esa semana. Y vivió como 5 o 6 años más. Para entonces con mi familia armamos un *team building* para cuidarla.

¿Qué aprendimos en ese proceso? Ella estaba muy limitada físicamente, no podía hablar o mover los brazos o sostenerse de pie. Pero todos queríamos seguir transitando la vida con vitalidad. Ni ella ni nadie quería ceder a la frustración y las limitaciones. Entregarnos a la enfermedad. Entonces, yo me convertí por un buen tiempo en su intérprete. En sus manos. En sus piernas.

Para hablar, por ejemplo, le decía las letras del abecedario, ella pestañeaba y armábamos las palabras. Era un recurso más entre tantos que habíamos inventado para disputarle la agenda a la adversidad y que la vida cotidiana siguiera su curso.

Mi padre, médico (que siempre hizo de la medicina un sacerdocio), siempre tuvo un propósito muy claro: calmar el dolor. Ejerció su vocación desde que se recibió hasta que se murió.

A él, hijo de padres sefaradíes, lo conmovió el impacto que le produjo un médico que tenía el don de calmar el dolor de su madre que también vivió una situación de salud de gravedad. Esto le produjo una identificación tal que dedicó toda su vida a calmarle el dolor al prójimo. Ése es mi padre. Moisés Jalife. Y aliviar el dolor fue su propósito.

Yo venía "seteado" por la herencia en la vocación de curar el dolor. Esta fue mi primera identificación vocacional fuerte. Entonces me convertí en psicólogo clínico primero. Y estuve trabajando para ayudar a resolver el dolor moral y emocional que producen las psicopatologías por un tiempo. Me conmovía tal como había vivido en mi casa, "pelearle a la enfermedad" de los pacientes. Aferrarme a la vida por donde ésta mostrase sus signos de vitalidad. Su potencialidad.

Luego, inspirado por la experiencia de resiliencia creativa que viví en mi adolescencia, se empezó a revelar en mí el deseo de crear e innovar. El disparador fue descubrir con curiosidad el valor de las marcas. Me fascinaba de ellas su relevancia simbólica que trascendía la materialidad del producto. Me seducía que no "perecían" con el producto. Que eran más que éste.

Y así **empecé a estudiar, leer y producir desarrollos de *Branding*.** Y me hice experto en creatividad aplicada al desarrollo de marcas, apalancado en la capacidad de resiliencia que desarrollé en los procesos adaptativos de los sucesos que marcaron mi vida. Fundé para entonces la consultora BMC Innovation que dirijo con mis socios desde hace más de 20 años.

A lo largo de mi carrera, he trabajado en laboratorios de creatividad, he enseñado en posgrados de innovación e incluso hemos llevado a nuestra empresa prácticamente a trabajar por todo el mundo.

¿Y de dónde viene el motor que impulsó mi desarrollo? De la experiencia de vida, de su procesamiento, que por supuesto se fue puliendo y sofisticando con la formación académica que me complementó, me nutrió y me ayudó a estructurarme. Pero no me deter-

minó. Mis elecciones estuvieron atravesadas por mis identificaciones, y las fui construyendo y reconfigurando haciendo de lo vivido mi propio capital de experiencia.

EL PROPÓSITO LE HACE AL FUTURO LO QUE LA HISTORIA LE HACE AL PASADO

Todos portamos una herencia simbólica. Las compañías también la tienen. Es lo que nos tocó como disposición. Como antecedente. Yo digo que son como las cartas de un juego.

El punto es que si uno lee las cartas que porta puede elaborar una estrategia de juego. Pero si no las lee, puede portarlas de manera automática. Andar a ciegas. O incluso padecerlas. O creer que las cartas de otro son las mejores. O querer tener todas las cartas. En fin, hay muchas posibilidades pero todo empieza en saber leerlas para hacer con ellas la mejor interpretación del juego. Esto es estrategia.

En la compañía más rica del mundo también dicen que faltan recursos. Entonces, el tema es cómo jugás con ellos. Y un desafío que me parece relevante en este punto es saber distinguir pasado de historia. Porque de manera ingenua pueden confundirse pero no son lo mismo.

El pasado está compuesto por los hechos. La historia es cómo nos apropiamos de lo vivido. La historia es un potencial capital. El pasado son datos. El propósito le hace al futuro lo que la historia le hace al pasado. Lo ordena.

¿Y para qué le sirve a una persona o a una compañía hacer del pasado historia y del futuro proyecto? Para apropiarse del principal capital que tenemos que es el tiempo. Cuando tomamos posición sobre el tiempo ya deja de correr como una suerte de fuerza descontrolada para convertirse en registro y medida de lo que cuenta. Nos permite entonces contarnos y hacer las cuentas.

En cambio, cuando solo tenemos futuro por delante, sentimos incertidumbre. El propósito permite trazar una dirección de futuro. Convierte lo incierto en una potencial hoja de ruta. Después el trabajo de los proyectos consiste en hacer puentes hacia esa definición de futuro.

Entonces ya no nos dedicamos a ver cómo viene el futuro, nos dedicamos a construirlo. Y esto nos posiciona y nos dispone "al modo *flow*". Nos empodera sobre el futuro porque nos responsabiliza sobre nuestro pasado. Nos hace protagonistas. Nos sitúa hacia el liderazgo de la propia vida que es el principio de toda construcción de autoridad legítima.

CONSTRUIR MARCAS CON RELEVANCIA CULTURAL

La forma en que las marcas se conectan con los consumidores ha cambiado drásticamente a lo largo de los años por la concurrencia de una multiplicidad de fenómenos que han convertido la experiencia del mundo en transparente, construyendo conciencia colectiva de riesgo para una ciudadanía cada vez más activa y empoderada en su capacidad de impacto.

Hasta no hace tanto tiempo y con resabios incluso en el presente, los esfuerzos de construcción y conexión de la marca estaban centrados en activar los mensajes hacia el mercado a través de un número relativamente pequeño de canales de medios que proporcionaban el alcance y la frecuencia deseados. Era "solo" una cuestión de presupuesto y tiempo la construcción de efectividad en base a una secuencia que se basaba en analizar, planificar, medir y optimizar. Actualmente diversas compañías todavía operan con esta lógica.

Pero hace tiempo que el paisaje ha cambiado fuertemente. **Estamos viviendo un momento de extrema fragmentación del contenido y los medios, que implica una dificultad cada vez mayor para llegar a las audiencias objetivo.** Esto se potencia por la explosión de la cultura de la imagen visual, donde el video y la fotografía se han convertido en parte del lenguaje de nuestra vida cotidiana gracias a la infinidad de herramientas que empoderan a todo aquel que accede a un celular "inteligente".

Y ambos fenómenos se radicalizan más aun en función de la ansiedad de inmediatez que marca el ritmo de época, que convierte la relación con los contenidos en un consumo tan voraz como efímero. En este contexto las marcas ya no solo compiten con otras marcas, sino que compiten con todos los generadores de contenido que tienden al infinito, ya que **todos somos potencialmente comunica-**

dores y productores que disputamos la atención y el compromiso de los otros.

Entonces la competencia es infinita y la capacidad de atención y tolerancia al estímulo es menor que nunca. Si esto fuese poco como desafío para disputar la saliencia de una marca, la comoditización tiende en muchas industrias y, muy especialmente, en consumo masivo a liquidar la diferenciación. Y la relevancia está fuertemente amenazada por la pérdida del poder de influencia de las marcas de consumo en la construcción de identidad.

¿Por qué? **Las identidades ya no se construyen de una vez y para siempre** de manera estable y de acuerdo con el aspiracional de un grupo de referencia sobre el que se proyecta status. Las identidades contemporáneas son lábiles, inestables, están en continuo *work in progress*, se van realizando en gerundio, experimentando, probando nuevas formas y posibilidades, reinventándose.

En consecuencia, las marcas de consumo que en términos generales son cada ves menos relevantes, no dejan de ser referencias de relativa estabilidad, seguridad y confianza, pero están cada vez más expuestas a dar prueba de utilidad, contribución y significatividad. Lo primero las hace objeto de transacción. Lo segundo de valoración. Lo tercero de identificación.

El marketing aspiracional ha caducado tanto como la gestión de la reputación corporativa como estrategia defensiva enfocada en la prevención de crisis y el cuidado de la imagen. Hoy las compañías están exigidas a dar cuenta de cuál es su razón de estar en el mundo, cuál es su impacto y contribución como agente de responsabilidad ciudadana, generador de valor económico, ambiental, social y cultural.

Sabemos que hay diversas maneras de construir relevancia y diferenciación consistente para desarrollar la política y estrategia de la marca de acuerdo al contexto competitivo que enfrente cada *player* y sus fortalezas relativas. También de acuerdo con la cultura de cada compañía. Porque no toda cultura puede construír cualquier posicionamiento, más allá de la oportunidad de mercado.

Y es que nada es más crítico como insumo para construir relevancia que el campo de la cultura. Porque es en la cultura y las macrotendencias que la atraviesan, donde la marca encontrará la significatividad que aumente su poder de influencia. **Las que siguen son las dimensiones donde las compañías generan valor** para un mundo transparente con una ciudadanía empoderada e híper consciente.

Propósito. Las marcas con propósito genuino y no impostado por moda, parten de una dimensión significativa de la vida de sus públicos objetivo. Y construyen su razón de ser y sus convicciones sobre esta dimensión trascendente que se integra en la cultura de la empresa y opera como una guía para la estrategia de negocios global. En un contexto incierto y acelerado, buscamos el significado y la claridad de una marca que está en el mundo para contribuir a mejorar la dimensión de la vida sobre la que impacta.

Híper-Utilidad. Las marcas híper útiles hacen un trabajo claro que resuelve un "dolor" de sus consumidores o les posibilita acceder a una experiencia de uso de valor. En una cultura de obsolescencia y el escepticismo, estas marcas se conciben como un servicio indispensable para los hábitos, necesidades y problemas de los consumidores. Cuando las marcas son muy útiles, se pueden compartir y formar parte de la vida cotidiana, incluso parte de nuestro idioma: Googleamos, Twiteamos, viajamos en Uber, nos damos un empacho de Netflix. Galicia y Naranja en la Argentina que son compañías con la que colaboramos desde BMC en la construcción de su propósito, avanzan en esta dirección.

Experiencia. En un mundo que se hizo transparente y en donde necesitamos ver y tocar para creer, las marcas que construyen experiencias destacan en tanto tangibilizan una forma diferente de hacer lo de siempre. Airbnb reconfigura la manera de viajar. Uber la manera de trasladarnos. Ikea la manera de renovar el hogar. Una dimensión clave sobre las cuales estas marcas escalan su preferencia es el relacionamiento que construyen sobre plataformas. Nike + Run Club es una gran referencia en este sentido. Las promesas de marca serán efectivas en tanto verifiquen en la experiencia. Esta es la fuente de desarrollo sustentable de toda propuesta de valor.

CONCLUYENDO

Las empresas están exigidas a poder dar cuenta no solo de su impacto en el mundo, en el medio ambiente y la sociedad, sino de su razón de ser.

Las compañías que encuentran una razón de ser en una causa de interés humano y empiezan a ser consecuentes con ella, se hacen más atractivas y más valiosas. Así se instala el propósito organizacional en la agenda de las compañías. Algunas entran por convicción y otras por moda ("hay que tener un propósito").

Un propósito es la expresión más holística del ser organizacional, o bien, de la razón de ser organizacional. Entonces, por ejemplo, si la razón de ser última es multiplicar las ganancias de los accionistas, es una organización que estará a contramano de la agenda contemporánea que le exige a las compañías responsabilidad. En realidad, compromiso.

Muchas de las áreas reputacionales de las organizaciones están estructuradas para defenderlas. La lógica es de protección del riesgo. Ante todo, están preparadas para enfrentar situaciones de crisis pero no tienen un modelo mental generativo desde donde la compañía pueda generar valor al medio ambiente.

Ahora esto está cambiando. **Los modelos mentales se están reconfigurando.** Ya no se trata de que el propósito organizacional sea parte de un área institucional defensiva a la compañía, sino que esté en la agenda del negocio y que tenga consecuencias sobre éste. No se trata solamente de una declaración rimbombante del estilo "cambiar el mundo". Esto genera cinismo y decepción si el intento es inasible e inoperable.

Un propósito encarnado con convicción y compromiso, en cambio, tiene que bajar en el modelo de negocio y en los corredores estratégicos de la compañía. Se articula en el modelo organizacional y tiene consecuencias en el modelo de producción, en el impacto de la compañía, en su cultura.

El propósito tiene que poder dar cuenta del modelo de liderazgo, tiene que practicarse en los valores de la compañía. En los comportamientos y las políticas de reconocimiento.

Hoy las compañías están empezando a tener un propósito *human centric*. Son catalizadoras de una causa que está en la gente, entonces las personas se apropian de esa causa y la activan. Hacen que se viralice y se difunda.

En esta vuelta, de una dimensión más transaccional a una dimensión más *human centric* del propósito, está la evolución. Y en este sentido, es importante enfatizar en la dimensión de las convicciones. Un sujeto humano no puede garantizar efectividad, uno puede tener credenciales de experiencia, no hay garantía de éxito. Pero hay garantía de dignidad.

Siempre se puede ser consistente con los valores, con los principios. **Un sistema de propósito es una ética organizacional.** Cuando la definiste, tenes que ir a vivir a ella.

Ceder a la tentación de que las ambiciones transaccionales conviertan un propósito en un eufemismo cínico es éticamente deplorable e inadmisible.

tips

El pasado está compuesto por los hechos. La historia es cómo nos apropiamos de lo vivido. La historia es un potencial capital. El pasado son datos. El propósito le hace al futuro lo que la historia le hace al pasado. Lo ordena.

- *Leer las cartas para poder elaborar una estrategia de juego.*
- *El propósito tiene que poder dar cuenta del modelo de liderazgo, tiene que practicarse en los valores de la compañía.*
- *También en los comportamientos y en las políticas de reconocimiento.*
- *Apropiarse del principal capital que tenemos que es el tiempo.*


Medir para
GESTI

ONAR
con datos

Por
Shila Vilker
Pablo López Fiorito
(Tres Punto Zero)

La mayoría de las empresas grandes han iniciado el camino hacia la profesionalización de la comunicación interna, esto ya se ve reflejado cada dos años en el DiagnósticoCI. Sin embargo, hay una materia aún pendiente: la construcción del dato, las métricas, y poder analizar el impacto de lo que se gesitona. Conocer el alcance y la efectividad de las estrategias implementadas en el área se presenta cada vez más como una necesidad. Medir la efectividad de la comunicación interna, diseñar planes de desarrollo y realizar un seguimiento de su evolución es el próximo paso.

Según el DiagnósticoCI, la mayoría de los responsables de comunicación interna se apoyan en mediciones caseras, conversaciones de pasillo, estadísticas de las redes propias o evaluaciones de otras áreas. La profesionalización de la medición es esencial para, como punto de partida, conocer a ciencia cierta el estado de situación.

Calcular la efectividad de los emisores formales, del trabajo de los líderes del área y, en general, comprobar si la estrategia implementada funciona o no es un *must* para seguir creciendo. En definitiva, saber si vamos por el camino correcto. Son muchas las empresas que empiezan a incorporar formas de medición internas, como los son las *analytics* propias de las plataformas colaborativas, pero a menudo se encuentran frente al mismo interrogante: ¿para qué me sirven todos estos datos? Por más abrumador que resulte el volumen de datos obtenidos, la clave es saber dónde mirar y cómo sacar el máximo provecho de ellos.

Un estudio diagnóstico base nos permite saber cuáles son los canales más utilizados, los más efectivos, los preferidos y los que ofrecen mayor *feedback* a los colaboradores. No parece demasiado innovador, pero sí resulta interesante cuando cruzamos los datos y comprobamos, por ejemplo, que los canales preferidos por los colaboradores son efectivamente los más utilizados o los más promovidos por el área.

Otro ejemplo de un cruce clave es comparar las inversiones realizadas en formación sobre diferentes temas (escucha activa, por ejemplo, o comunicación en cascada) con la demanda efectiva de los colaboradores. En definitiva, ¿estamos formando a los líderes en los aspectos que los colaboradores necesitan?

Los diagnósticos nos dan una foto pero también nos permiten armar una película: realizar estudios periódicos y regulares presenta una mirada evolutiva. Esta medición en el tiempo no es nada más ni nada menos que la clave para el planteo de objetivos a futuro y el diseño de estrategias de crecimiento. La sistematización de los diagnósticos permite conocer la efectividad de las estrategias implementadas, medir el crecimiento y plantear nuevos desafíos. En pocas palabras, evaluar y recalcular.

Un estudio en el tiempo nos muestra si la inversión que realizamos en el área se acompaña o no de una recepción entre los empleados. Por ejemplo, si la promoción de plataformas colaborativas da resultado o si los colaboradores continúan utilizando otros canales de comunicación, como el mail corporativo o el boca a boca.

Una comparación de las miradas en el tiempo permite ver el proceso, estancamiento o retroceso, por ejemplo, de la relación entre los líderes del área y los empleados. ¿Están teniendo efecto las capacitaciones a los referentes del área? ¿En qué aspectos sí y en cuáles no? Todas estas preguntas son las que los estudios evolutivos plantean y los datos de los diagnósticos responden.

Por otro lado, un diagnóstico de medición de la CI nos permite confeccionar un índice numérico que devuelve con exactitud la efectividad de la comunicación del área. La primera pregunta que este número nos responde es: ¿da frutos la inversión en CI que estamos haciendo? El índice engloba diferentes dimensiones de la comunicación interna, cada una con su evaluación y resultados propios. Este número se vuelve fundamental porque nos permite no sólo hacer una lectura hacia dentro sino hacia afuera: contrastar la medición propia con la media del mercado. Es decir, saber cómo estamos parados en relación a los demás.

El perfeccionamiento y evolución de la comunicación interna es un plan que ya está en marcha, pero comunicar sin medir su efectividad resulta en vano. El desafío hoy es profesionalizar por completo la CI de la mano de mediciones, estudios y diagnósticos. **El DiagnósticoCI es la tangibilización de lo dicho ya desde 2011: seamos mejores y generemos un cambio en la gestión de la comunicación interna en base a datos.**

¿Cómo ESTA



MOS hoy?



Por
Bárbara Barreiro
(Líder de Diagnóstico y Capacitación
en BW Comunicación Interna)

Este diagnóstico presenta nuevos desafíos vinculados a cómo debemos gestionar la **Comunicación Interna (CI)**, quiénes son los que la están impulsando hacia la transformación y qué aspectos son los que definen al *mindset* digital como eje transversal del cambio.

Cuando hablamos del *mindset* digital, nos referimos, en parte, al acceso de todos a lo que es relevante para la compañía, es decir, datos de negocio, financieros y estratégicos. Acceder sirve para que los equipos puedan desarrollar su autonomía y empezar a tomar decisiones por sí mismos.

Frederic Laloux, en su libro *Reinventar las organizaciones*, explica el proceso evolutivo de las empresas en varios modelos organizativos. Están sustentados en sistemas de creencias, desde compañías que nacen con la idea de que unos pocos tienen que tener acceso a la información y al poder, hasta llegar al día de hoy, donde es impensable no considerar que todas las personas son importantes para que un negocio se desarrolle.

Este marco va construyendo una cultura más abierta, transparente, de confianza, más rápida y eficiente. Aquí empiezan a abrirse los brazos de la CI, y gestionada por todos, en un sinfín de conversaciones constantes, en todos los niveles. **La CI ocupa otro lugar, más estratégico y necesario para hacer realidad el cambio cultural.**

Potenciamos esta gran oportunidad de época, gracias a la posibilidad que nos da la tecnología de estar en contacto con cualquier persona en cualquier lugar del planeta. Sin dudas, se crean intercambios que estimulan la innovación en un marco positivo de apertura hacia la diversidad. Así, de alguna manera, nos iguala el acceso a los mismos soportes tecnológicos, superando las barreras físicas y y estableciendo acuerdos simbólicos.

Laloux señala que en las organizaciones Teal (el estadio más evolucionado), la información "no solo se comparte de manera vertical, sino que se comparte y se conversa". La holocracia empieza a predominar como un sistema de gestión horizontal, se toman decisiones de otra manera, consultando a los que más saben del tema y a los afectados por él.

Según el presidente ejecutivo de la compañía de zapatos Zappos, Tony Hsieh, **la holocracia hace a los individuos más responsables de sus propios pensamientos y acciones**. Lo dice, experimentado el sistema desde 2015.

En ese año, Zappos eliminó todos los puestos gerenciales. Es una minoritaria corriente corporativa donde las riendas del negocio las llevan los empleados. Desde la compañía, dicen que la ausencia de una estructura jerárquica impulsa el espíritu emprendedor de las personas la compañía, facilitando el flujo de ideas, la colaboración y la innovación.

En este sentido el *mindset* digital estimula nuevas formas de comunicarnos tanto dentro como fuera del ámbito laboral.

NO SOS BOT, SOY YO

Los trabajadores de hoy esperan un alto nivel de sofisticación digital en sus ámbitos de trabajo. Las empresas deben centrarse en la diversidad generacional e inclusión de nuevos lenguajes para atraer a un grupo más amplio de talentos.

Los procesos internos de evaluación de desempeño se vuelven más fluidos, incorporando nuevos modelos que brindan retroalimentación continua. Apps, redes sociales, plataformas colaborativas como Workplace, JAM y Yammer, entre otras, son el universo en donde circulan las comunicaciones y el *ao vivo* o *live* eterno.

En este proceso de transformación, **el soporte y los dispositivos** que utilizamos para generar mensajes influyen directamente en la gestión de la CI.

En este DiagnósticoCI, más del 50% manifestó que entre el 80% y el 100% de los colaboradores dispone de una PC propia para trabajar. En la edición 2017 del DiagnósticoCI era del 50%. Esto habla de los soportes en los que se está trabajando, con acceso a tecnología y dispositivos móviles.

Además, casi el 40% de las empresas señaló que entre un 21% y 40% dispone de celular corporativo, un aumento importante de los

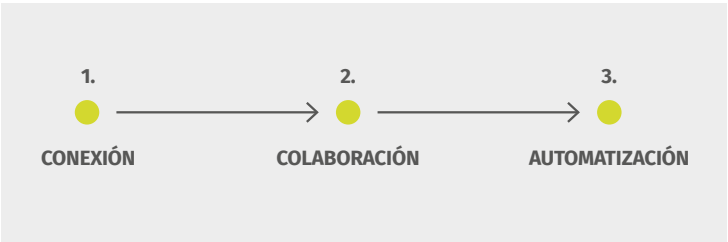
últimos años. Nos habla de cómo evolucionaron los soportes en los que trabajamos, de cómo podemos hacer todas nuestras tareas a través de un celular.

El 41% de los que participaron del DiagnósticoCI utiliza plataformas colaborativas, aumentando 17 puntos en relación con el último DiagnósticoCI. En dos años, aumentó de manera exponencial. Probablemente esto siga en aumento año tras año. Lo confirma el 44% de las empresas que creen que las plataformas colaborativas serán el canal que cobrará más fuerza en el futuro.

El rol predominante que le dan a la plataforma es de información (37.5%). Aunque, a partir de experiencias dentro de las acciones en Workplace, sabemos que las características más relevantes de las que dispone la plataforma tienen que ver con: aumentar compromisos, acortar distancias, fortalecer a los líderes y agilizar procesos.

Aumentar Compromiso	Acortar Distancias	Fortalecer Líderes	Agilizar Procesos
→ Mi historia en la empresa. → Reconocimiento. → Encuestas para mapear necesidades. → Escucha activa.	→ Compartir buenas prácticas. → Grupos entre áreas y de sucursales. → Personas con el mismo puesto en distintas locaciones.	→ Encuentros digitales con líderes. → *Live* mensual del Liderazgo. → Llegada directa a grupos de interés.	→ Automatización de procesos de RR.HH. y otras áreas.

Por eso, Workplace cuenta con una metodología de trabajo que busca desarrollar los **3 estadios evolutivos de la plataforma** y que implican una serie de acciones y prácticas.



En un primer estadio, hablamos de Conexión. Significa que todos los colaboradores, estén donde estén, puedan tener libre acceso y participación en la plataforma. La posibilidad de acceder desde una aplicación móvil amplía la adhesión, acortando las distancias y estimulando la interacción de todas las personas.

Así se definen los grupos con información relevante para toda la compañía y los grupos a los que se debe participar dependiendo el área en que el colaborador/líder se encuentre. En este primer estadio es en el que se encuentran la mayoría de las empresas que participaron del DiagnósticoCI, el 43.8% lo confirmó.

➜ Del 33% que utiliza Workplace, el 25% dispone de un *community*, y el 19% pudo hacer integraciones y disponer de *analytics*.
➜ El 56,3% tiene usuarios activos en Workplace, entre 5001 y 10.000 colaboradores.
➜ El 37,5% manifestó lanzar Workplace entre los 30 y 60 días.
➜ La Dirección/Gerencia tiene la gobernanza (*ownership*) de la plataforma en la compañía. Es en un 56% el área de RRHH, en segundo lugar, con un 25%, el área de Comunicación Externa.
➜ Los contenidos más utilizados son los videos (60,4%), piezas diseñadas *ad hoc* (22,9%) y encuestas (16,7%).

El segundo estadio es de Colaboración. Las áreas ya empiezan a generar su propio contenido. Se generan grupos por equipos de manera espontánea y se trabaja sobre la plataforma, mutando de ser solo una gestión de la comunicación hacia una nueva manera de trabajar, más ágil, más rápida, con conversaciones con sentido.

El 37,5 de los participantes, manifestó encontrarse en este estadio, en el cual ya experimentamos y subimos procesos de trabajo que, de una manera rápida, se acortan y adaptan a los nuevos tiempos. Como, por ejemplo, testear un producto antes de salir al mercado con la audiencia interna, evaluar validación de proyectos, compartir buenas prácticas, reuniones multiáreas, etc.

En el último estadio, el de la Automatización, se encuentra solo el 6.3%. Permite automatizar procesos que antes estaban gestionados por humanos. Los acelera con la creación de bots que pueden estandarizarlos y simplificarlos.

Por ejemplo, podemos referirnos a encuestas de clima, donde las preguntas directamente son personalizadas por un bot. Se pueden gestionar de manera dosificada, segmentada y en menor tiempo.

La automatización simplifica procesos, y permite tener el pulso de la compañía en tiempo real. Permite acceder a tableros de medición para ver quiénes son los líderes e *Influencers* que más *likes* tienen, conocer el *ranking* de temáticas que lideran la semana, o detectar el tiempo en el que cada usuario está leyendo una nota.

Son algunos de los indicadores que permitirán evaluar, medir y generar movimientos rápidos en la gestión para lograr una mayor efectividad de los mensajes.

ACTUALIZANDO...

La CI, en este marco, se reconfigura y toma protagonismo absoluto junto a, o con las nuevas tecnologías.

Alinear de manera estratégica, a través de la CI, el crecimiento y desarrollo del negocio es la base. Allí se realizan las prácticas y los discursos que definen dónde estamos y hacia dónde vamos.

Para esto, en todas las compañías, se acuerdan valores, comportamientos y ejes estratégicos que ordenan la emisión de mensajes e hilvanan la narrativa de la CI.

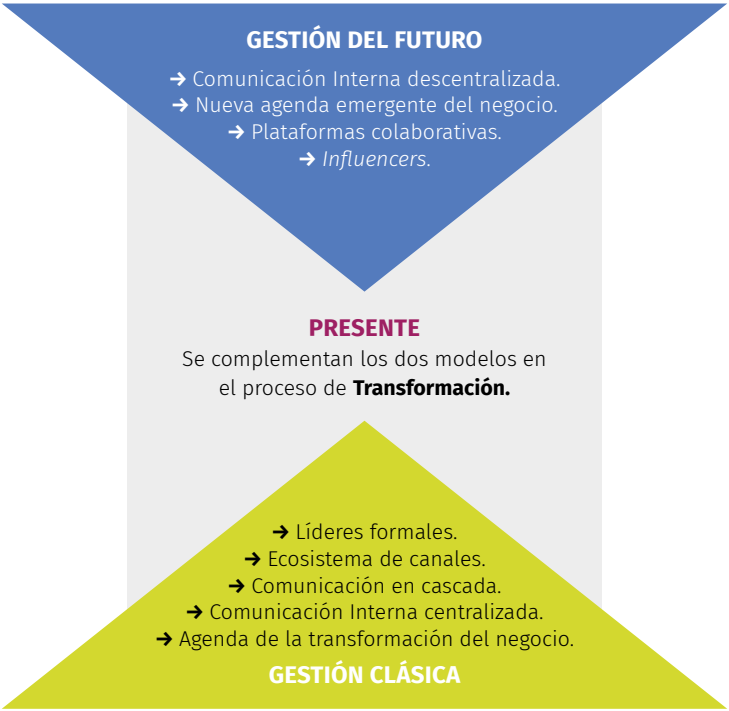
En este sentido, **existe casi un 73% de referentes que diseñan todos los años el plan de CI por escrito**. Aunque bajó 10 puntos respecto de ediciones anteriores, es clave utilizar esa planificación como guía durante todo el año.

La necesidad de pensar en un plan de corto plazo nos ha llevado al desarrollo de una matriz que nos permitirá pensar de manera práctica (y para un análisis metodológico) la interrelación entre dos modelos piramidales (ver gráfico página siguiente).

Estos modelos proponen diferentes lógicas de canales y temáticas, que hoy conviven. Se retroalimentan, sirviendo de horizonte para pensar la CI dentro de las empresas.

Por un lado, encontramos la pirámide clásica con una lógica tradicional de la gestión de la CI: de arriba hacia abajo. Encontramos, especialmente, a los líderes como principal canal, con multiplicidad de canales y una agenda basada únicamente en el negocio.

Por otro lado, hay una pirámide invertida, donde a partir del uso de una plataforma colaborativa digital, se empiezan a generar nuevos *influencers*. ¿A qué nos referimos? A líderes informales que empiezan a ser escuchados por otros públicos y audiencias. Aparecen nuevas temáticas a partir de la amplia participación que favorece el mundo digital.



En la pirámide verde, que representa la estructura estándar de las compañías, donde la comunicación se gestiona principalmente de arriba hacia abajo, podemos encontrar a una gran parte de las empresas que en la actualidad gestionan la CI a través de canales clásicos.

RESULTADOS SIGNIFICATIVOS DENTRO DE LAS PIRÁMIDES

El 43% utiliza el mail corporativo y considera que es el canal más utilizado por las personas, sin embargo es el menos eficiente. Consideran que lo que hará que crezca y se potencie la CI está en la mentalidad de los líderes formales.

Al hablar de utilidad, el foco de los referentes de CI se encuentra en un rol más operativo. **El 49% es Desarrollador y Gestor de medios internos; el 43% tiene como rol ser el Creador y Ejecutor del Plan estratégico de CI.**

En términos más estratégicos, **el dato relevante es que el 28% tiene como rol primordial de su gestión ser Facilitador del Cambio Cultural.** Y, en materia de agenda, **el ser responsables del clima organizacional aumentó 10 puntos respecto de la última edición del diagnóstico, realizada en 2017.**

Clima interno (49%) y Cambios organizacionales (42,5%) son los dos grandes temas del año que deberá gestionar el área de CI junto a los líderes.

El rol de soporte a líderes en materia comunicacional aumentó 7 puntos, con respecto al DiagnósticoCI realizado dos años atrás. En este sentido, al tener que acompañar el proceso de transformación, los líderes son los principales actores que deben disponer de herramientas comunicacionales efectivas para llevar adelante este proceso de transformación, protegiendo el clima laboral.

Este enfoque queda confirmado con un **25% de personas que manifiestan que su contribución como área consiste en acompañar la Transformación Cultural y Digital. El 23% señala que su rol es alinear a las personas con el negocio.**

Si entendemos que ambos están unidos, podríamos decir que casi **el 50% de las empresas contribuye a alinear y generar una cultura para la transformación con un apoyo del número 1. El 83.6% cuenta con eso.**

En la pirámide azul, podemos observar una nueva dinámica de la gestión de la CI, apalancada por la inclusión de las plataformas colaborativas. **El 41 % utiliza alguna Plataforma Colaborativa con casi un 42% de colaboradores activos dentro de ella.**

Sin dudas, hay una eclosión de mensajes y comunicaciones que ya no se encuentran centralizadas por un área, sino que son gestionadas por múltiples emisores y áreas. **El rol que le asignan la mayoría de los colaboradores al uso de la plataforma se relaciona con el acceso a la información (38%) y el espacio de feedback (25%).**

Esta pirámide invertida, de alguna manera, empieza a proponer otro tipo de conversaciones dentro de la compañía, ya que, al facilitar la emisión de múltiples voces, genera una mayor cercanía y desarrollo de nuevos líderes. Los podríamos definir como *Influencers*/Embajadores/*Champions*.

El 48% destacó que lo que más valora del uso de las plataformas es que estimula la participación y la pluralidad de voces. Sin embargo, el 50% declaró que no dispone todavía de una red de *Influencers*, aunque le gustaría incorporarla.

Hoy podemos hablar de un entrecruzamiento y convivencia de estos modelos que, lejos de pensar en que uno es mejor que el otro, debemos empezar a considerar. Podemos tomar aspectos de cada uno y complementarlos en este presente de transición y asimilación de la transformación.

LÍDERES INFLUENCERS, DIME CÓMO LIDERAS Y TE DIRÉ SI TE SIGUEN

En relación a los resultados de años anteriores, el impacto de las **plataformas colaborativas y los líderes informales** son dos de los principales reveladores de un contexto que necesita explorar formatos y estilos de comunicación diferentes, más atractivos para los colaboradores.

Aunque, los primeros en percibir el cambio de rol y demanda del entorno, son los líderes formales.

Si bien más del 83% de los referentes de CI asume que cuenta con el apoyo del número 1 en la gestión de la CI, todavía existe un 30% de los mandos medios que no apoya la gestión o no la considera tan relevante para su trabajo.

En línea con la relevancia que le da el Líder formal a la CI, éste aparece en el *ranking* del canal más utilizado por la gente con un 0.9% (mismo nivel que los líderes informales). **Por primera vez en el DiagnósticoCI comparten el mismo lugar en el nivel de utilidad, el líder formal con el informal.**

Y no es solo eso. Al preguntar sobre cuál es el canal que brinda más *feedback* de la gente, ocupa un cuarto lugar. **Debajo de los encuentros cara a cara, las plataformas colaborativas e Intranet, se encuentran los líderes informales.**

Es una figura que toma vuelo en este DiagnósticoCI. Nos está hablando de un espacio de escucha de los equipos y de la gente. Ese rol está siendo asumido por los líderes informales o *Influencers*, casi al mismo nivel que los líderes formales.

Sin embargo, los líderes formales siguen siendo valorados positivamente en un 7%. Ocupan el segundo lugar como canal más efectivo para provocar cambios de comportamiento (16.4%). En términos de efectividad a la hora de transmitir un mensaje, se encuentran en un cuarto lugar, a través de la Comunicación en Cascada (8,6%) y otro tipo de mensaje directo (7.8%).

Entonces, el interrogante surge en relación a las oportunidades que tiene el líder formal de aumentar su nivel de influencia y gestión de la CI. Sin embargo, parece ser complejo de asumir, de acuerdo con otros datos que nos arroja el DiagnósticoCI.

El 79% de los encuestados dijo que el rol de los líderes formales es importante como canal de CI. Entonces, ¿qué es lo que sucede en la realidad, que no nos permite valorar o darles el protagonismo suficiente a estos líderes?

Tal vez, algunas posibles respuestas se relacionen a cierta resistencia al cambio, en especial, al uso de plataformas colaborativas.

Casi el 46% confirmó que sus líderes no son promotores de la inclusión de este tipo de plataformas. Y el 29% de los que participaron del DiagnósticoCI aclaró que menos del 50% de sus líderes generan contenido dentro de la plataforma.

Quizás una de las razones de este resultado se relacione a la dificultad que encuentra el líder formal a la hora de incorporar habilidades comunicacionales nuevas. En especial, al tener que participar activamente en una plataforma colaborativa, ejerciendo un lenguaje más simple y 3.0, que las nuevas generaciones manejan fácilmente.

Existe una falta de formación de los líderes en habilidades digitales. La mayoría se encuentra en un nivel básico de comunicación. **Están acostumbrados al uso del "cara a cara", en ambientes en los que se legitima automáticamente lo que dice el líder, solo por su posición.**

Por eso, este nuevo *mindset* implica otras posturas. Por ejemplo: estar abierto a recibir y dar *feedback* de forma espontánea; adaptar sus lenguajes; grabar videos; y por último, hacer transmisiones en vivo. Todos estos indicadores dieron muy bajos en el rol de los líderes.

OTRO APRENDIZAJE

Esto también podría responderse en relación a la agenda de capacitación que recibe el líder. Hoy está más orientada a habilidades de comunicación interpersonal (32%) y conversaciones difíciles (27.6%). Solo un 1,7% se ha capacitado en comunicación corporativa digital.

En este sentido, al considerar la nueva agenda del área de capacitación es clave acompañar a los líderes formales en este proceso de transformación hacia un perfil más del tipo *Influencer*. Necesitan experimentar, probar, discutir e incluso, hacer testeos de sus comunicaciones en las plataformas, en un principio, con su propio equipo. De esta forma, aparece la necesidad de trabajar en la formación de *influencers* digitales (28.4%).

En esta línea, como principales hallazgos, podemos decir que el líder formal sigue siendo uno de los principales canales más va-

lorados para generar cambios de comportamientos. Sin embargo, podría potenciar su nivel de impacto en la compañía, incorporando habilidades en relación con el *mindset* digital.

Por otro lado, crecen gradualmente los líderes informales o *Influencers* como interlocutores clave para la escucha de los colaboradores. Entonces, una posible respuesta y propuesta podría ser que podamos trabajar de manera colectiva con los líderes informales y formales.

Así, podríamos generar espacios de conversación para compartir buenas prácticas. De esta manera, estaríamos fomentando el intercambio de conocimiento que, posiblemente, sirva para reconocer a los *Influencers* y para capacitar a los líderes formales.

Para esto creamos el concepto de Clínicas de CI, como un modelo de intervención comunicacional que permite trabajar de manera práctica en la gestión de las conversaciones con los equipos.

Son espacios de conversación donde se escuchan y mapean las relaciones y vinculaciones entre las áreas. Se genera un circuito comunicacional del mapa de contenidos que el colaborador debe tener a disposición para poder acceder, de manera autónoma, a la plataforma y hacer el mejor uso de ella.

FLOW DEL DISEÑO DE LA INTERVENCIÓN

	NECESIDAD / PROBLEMÁTICA / ESCUCHA		
DISEÑO DE LOS ENCUENTROS	**1: Apertura a la conversación**	**2: Nuevas oportunidades**	**3: Plan de acción**
PARTICIPANTES	**8/10 | CON SU LÍDER | EN UN ESPACIO EXISTENTE**		
PROPÓSITO	**Que el equipo logre desarrollar las 5 fases del proceso apreciativo obteniendo una nueva mirada para la acción**		
CANALES	**Mail / Newsletter digital / Grupos Red social o plataforma / Reuniones cara a cara / Líderes**		

"HASTHAGUEÁ" LO IMPORTANTE

La facilidad con la que se puede enviar un mensaje a toda la compañía gracias a las nuevas plataformas digitales, la estimulación de la participación y la capacidad extraordinaria de las nuevas generaciones en generar mensajes de alto impacto, hacen que la sobre abundancia y la sobre estimulación estén a la orden del día.

¿Cómo se busca el equilibrio en un contexto caótico en términos comunicacionales?

Por un lado, es clave dentro de la CI la capacidad de hilvanar y gestionar en una narrativa aquellos aspectos que emergen en los mensajes que generan los colaboradores, con sus equipos, y desde sus áreas de negocio.

La descentralización de la gestión de la CI, impulsada por el uso de plataformas colaborativas, exige que el área responsable de la CI disponga de una serie de elementos que le permitan al cliente interno autogestionar sus mensajes. Deben estar asociados, siempre, con un eje estratégico de negocio, y perseguir los mismos objetivos y propósito de la compañía.

Para eso, el área debe empezar a cumplir un rol más de "curaduría" y no solo de gestión. Como condición *sine qua non*, debe amplificar la escucha generando reuniones estratégicas con áreas claves de la empresa, para ayudarlos en su formación como voceros directos de su negocio y, en esta línea, capacitarlos.

STORYTELLING DE LA TRANSFORMACIÓN

Otra de las cuestiones fundamentales (en línea con la conexión de los mensajes en una narrativa) se vincula al establecimiento de criterios de lectura, noticiabilidad y relevancia.

Siempre que se genere el lanzamiento de una plataforma colaborativa, se debe planificar cuáles serán los grupos que se deben leer de manera mandatoria y cuáles son opcionales. Y junto al equipo que lidere el proyecto de implementación de la plataforma, es fundamental que participen los referentes de todas las áreas.

La autogestión y el poder están en el destinatario. Es quien puede decidir cuándo quiere leer un mensaje, cuándo quiere ver un video o asistir a un evento. Entonces, es importante en este mundo, poder definir claramente cuáles son aquellos ejes, *tags* y *hashtags* a los que debe prestar atención o que se espera que esté informado.

Así, la nueva pregunta podría ir un paso más atrás. Tiene que ver con las temáticas y problemáticas que queremos instalar en la agenda, por relevancia del negocio y estrategia de crecimiento. Y las que la gente necesita y quiere conocer, hablar y debatir.

Sabemos, según el DiagnósticoCI, que las temáticas en las que más se invierte y se considera que se está contribuyendo desde la CI consisten en acompañar la transformación cultural/digital (25%), alinear al personal a la estrategia de negocio (23,3%), y motivarlo y estimular su sentido de pertenencia (16,4%).

Las temáticas en las que más se trabajó en 2018 fueron: Beneficios, Cambios Organizacionales y Clima Interno. Están en línea con el acompañamiento de los equipos en un contexto de cambio, pero lo que podemos vislumbrar es una gran oportunidad de generar una agenda más amplia.

¿Cómo? Con el uso activo de plataformas colaborativas que, al fomentar la multiplicidad de voces y pluralidad de miradas, permiten, entre otras cosas, reforzar la cultura de la compañía (8.3%), mejorar la efectividad de la comunicación (8,3%) y facilitar la integración (6.3%).

Sin embargo, también tenemos que pensar en la agenda del futuro del trabajo, en términos macros. ¿De qué habla el mundo hoy? Igualdad de género, educación de calidad; energía no contaminante y ciudades sostenibles, entre las más significativas.

En este DiagnósticoCI preguntamos sobre Género y Diversidad. Al consultar sobre esta temática, más del 55% confirmó que su compañía está culturalmente preparada para instalar estos temas en agenda. El 49% manifestó que dispone de una matriz de acciones de comunicación interna del año sobre esta temática.

El 58.6% muestra en misma condición imágenes de hombres y de mujeres en relación de poder y prestigio en sus comunicaciones. El 75% afirma que, para el resto de las situaciones, se muestra de manera igualitaria. **Sin embargo, a la hora de enunciar, el 44.8% utiliza lenguaje sexista.**

En este sentido, tenemos que reconocer la evolución de esta temática de Género y Diversidad en la agenda de las compañías, y la posibilidad de incorporarla desde un aspecto positivo. **Estimula el clima y abraza la diversidad.**

La posibilidad de visibilizar los diversos públicos que nos ofrecen las plataformas contribuye directamente a la apertura. Es la comprensión no solo de los diferentes sectores dentro de la empresa, sino también de las experiencias de vida, las capacidades y el corrimiento de fronteras que discriminan y generan distancia.

Cuando hablamos entonces de *mindset* digital, también nos referimos a esto. A la posibilidad de escuchar y ver la diversidad como una evolución, como una oportunidad de reconocer a las personas, estén en el lugar que estén de la organización, independientemente de su condición de género, generación, ubicación geográfica, o área de trabajo.

Y (volviendo a la esencia de este libro), si el propósito del área de CI es acompañar la transformación, debemos empezar a abrir la agenda hacia temáticas de las que la gente quiera hablar.

tips

Cuando hablamos entonces de mindset digital, también nos referimos a esto. A la posibilidad de escuchar y ver la diversidad como una evolución, como una oportunidad de reconocer a las personas, estén en el lugar que estén de la organización, independientemente de su condición de género, generación, ubicación geográfica, o área de trabajo.

- *Trabajar de manera colectiva con los líderes informales y formales.*
- *Generar espacios de conversación para compartir buenas prácticas y fomentar el intercambio de conocimiento.*
- *Capacitar y reconocer a Influencers y líderes formales.*
- *La autogestión y el poder están en el destinatario.*

- Es importante poder definir claramente cuáles son aquellos ejes, tags y hashtags a los que debe prestar atención o que se espera que esté informado.

- Empezar a abrir la agenda hacia temáticas de las que la gente quiera hablar.


DIAGN

DIAGNÓSTICO CI 2019

ÓSTICO

COMUNICACIÓN INTERNA #2019

FICHA TÉCNICA

TRABAJO DE CAMPO
< 13 de marzo al
3 de junio de 2019 >

ÁMBITO
< Argentina >

DISEÑO MUESTRAL
< Intencional sin control
de cuotas >

UNIVERSO
< Referentes de CI de las
empresas más grandes
de la Argentina >

TAMAÑO DE LA MUESTRA
< 116 casos >

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN
< Cuestionario con preguntas
cerradas y abiertas >

SISTEMA DE CONSULTA
< Encuesta online >

NOTA TÉCNICA
< Cuando los resultados no suman el 100% es porque se trata
de preguntas de múltiple respuesta, donde los datos se expresan en cantidad
de respuestas o menciones brindadas por el entrevistado >

EMPRESAS PARTICIPANTES


AcerBrag
actual supermercados
afluenta crédito humano
Ministerio de Agroindustria Presidencia de la Nación
alic energía en movimiento
almundo.com
República AM 670
ANDREANI
Área Operativa Norte
ASSIST CARD
Atos
ATRIA SOLUCIONES LOGÍSTICAS
AUTO CITY
aysa
BAHIA GRANDE
Galicia
BANCO Hipotecario
BANCOPATAGONIA
bancor
BPN NUESTRO BANCO
BAYER
BBVA
bind Banco Industrial
Bingo Oasis
Biogénesis Bagó
BIOSIDUS
CARDIF BNP PARIBAS GROUP
CABAL
Camuzzi Gas
LA CAJA de ahorro y seguro
CCU ARGENTINA
Claro
Alcla
COMITÉ OLÍMPICO ARGENTINO
Coca-Cola ANDINA
FIAT
Coca-Cola Argentina
COLGATE-PALMOLIVE
COMPASS GROUP
CONSTRUCTORA SUDAMERICANA
DAK Americas
Dass
despegar
EFECTIVO SÍ Saber que podés
DISPROFARMA
ENGIE
EY
farmacity
FECOVITA
FEDERADA SALUD COBERTURA MÉDICA
FCA FIAT CHRYSLER AUTOMOBILES
( ) fyo
GALENO
Galicia Seguros
GM
GEOPARK
GestiónCompartida


gire
Givaudan
GlobalLogic
Godrej
GRUPO ASEGURADOR La segunda
GRUPOCARSA
GRUPO GARBARINO
GRUPO PEÑAFLOR
GRUPO SAN CRISTÓBAL
GRUPO SUPERVIELLE
HIPODROMO ARGENTINO DE PALERMO
HONDA The Power of Dreams
ICBC
IOSFA
JERÁRQUICOS
JLA Group
Johnson Controls
La Voz
Lagash
Ledesma
LOMA NEGRA
Mercedes-Benz
MetroGAS
MOLINOS
natura
Nestlé
PAREXKLAUKOL
PCR
pecom
PRISMA
PROFERTIL
Promedon
People + Innovation
Provincia ART
LINK
RENAULT
Roche
Santander
SECURITAS
Shell
Sinteplast
spirax sarco
STAPLES
LA ANONIMA
TALARIS
TELECOM
Tenaris
TMF GROUP
torneos
TOYOTA
USAL
UNIVERSIDAD DEL SALVADOR
VEOLIA
violetta
V/N
Whirlpool
YPF

ANATOMÍA DE LA MUESTRA

El perfil de las empresas

» COMUNICACIÓN INTERNA

EL RUBRO QUE MÁS INVIERTE ES LA BANCA, SEGUROS, FINANZAS Y TARJETAS DE CRÉDITOS.

50% DE ESTE RUBRO INVIERTE MÁS DE 3 MILLONES.

» ACCESO PC PROPIA

51% DE LAS EMPRESAS TIENE EL 80% DE COLABORADORES CON ACCESO A PC.

» CELULAR CORPORATIVO

39% DE LAS EMPRESAS TIENEN EL 21% Y 40% DE SU POBLACIÓN CON CELULAR CORPORATIVO.

» LOCACIONES

MÁS DEL **47%** TIENEN ENTRE 2 Y 10 LOCACIONES.

» PLANTA DE PRODUCCIÓN

42% DE LAS EMPRESAS TIENE PLANTA DE PRODUCCIÓN.



RUBROS QUE MÁS PARTICIPARON:

- 21% BANCA, SEGUROS, FINANZAS Y TARJETAS DE CRÉDITOS.
- 10% CONSUMO MASIVO.
- 9% INDUSTRIAL (ACERO, QUÍMICA Y CONSTRUCCIÓN).

PLATAFORMAS COLABORATIVAS

MÁS DEL **41%** TIENE PLATAFORMAS COLABORATIVAS COMO PRINCIPAL CANAL DE CI.

MÁS DEL **33%** ELIGE *W*ORKPLACE DENTRO DE LAS OPCIONES DE PLATAFORMAS COLABORATIVAS.

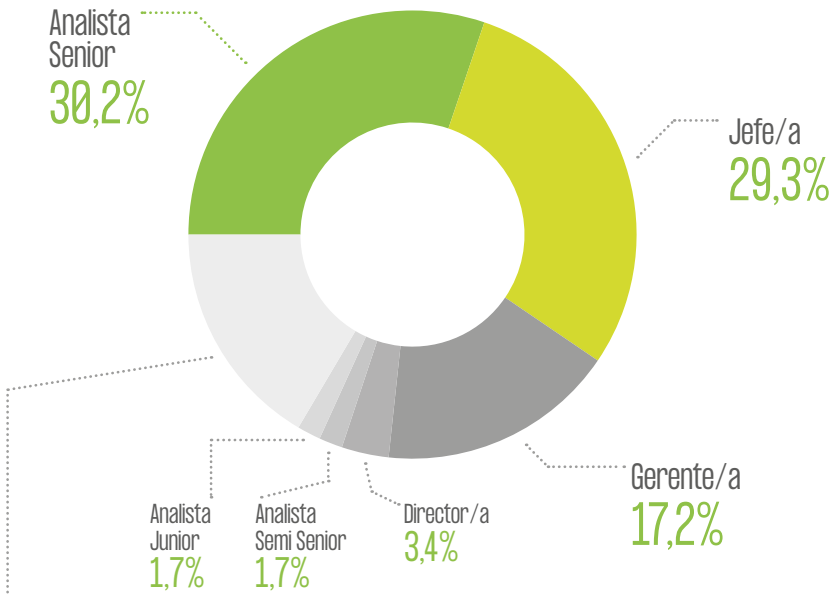
FACTURACIÓN ANUAL

- 24% DE LAS EMPRESAS FACTURA MÁS DE $2.000 MM POR AÑO.
- 44% DESCONOCE CUÁNTO FACTURA LA EMPRESA POR AÑO.

ANATOMÍA DE LA MUESTRA

El perfil del responsable de CI y del área

¿Qué cargo tienes como referente directo de CI?



Otro:
16.5%

Analista	5,3%
Conductor/a de programas	5,3%
Coordinador/a	42,1%
Desarrollador/a y capacitador/a	5,3%
Discipline Leader	5,3%
Gestor/a empresarial	5,3%
Talent Manager	5,3%
Responsable de CI	26,3%

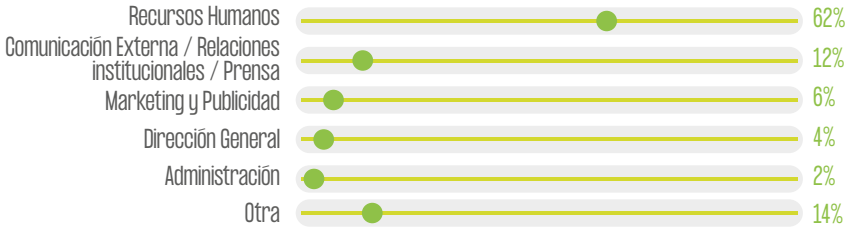
¿La empresa tiene un área exclusiva de CI?



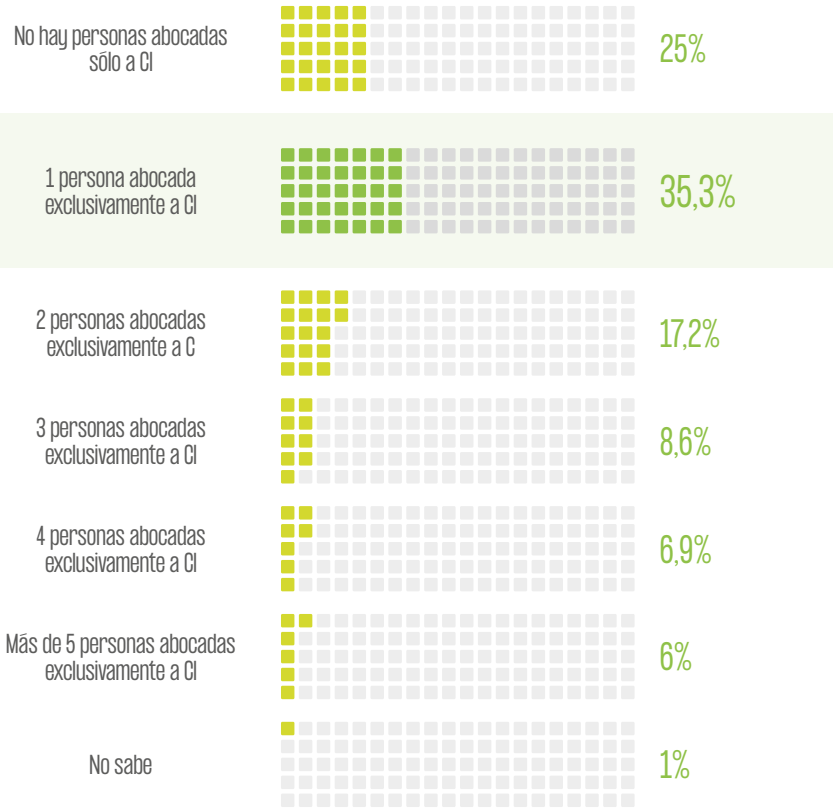
ENTRE LOS QUE SÍ, ¿A qué Dirección/Gerencia pertenece el área de CI?



ENTRE LOS QUE NO, ¿Qué área desarrolla las tareas de CI?

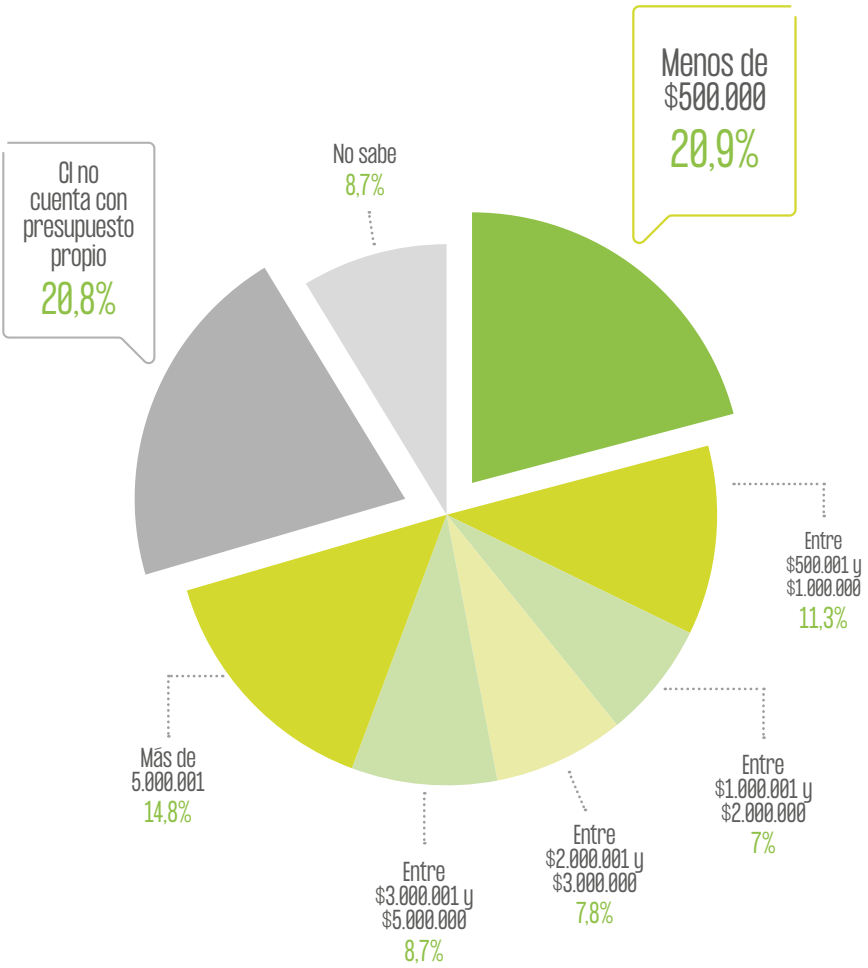


¿Cuántas personas dentro de la empresa están abocadas exclusivamente a la gestión de la CI?



» EL 74% DE LAS EMPRESAS TIENE 1 Ó MÁS PERSONAS ABOCADAS EXCLUSIVAMENTE A LA GESTIÓN DE CI Y EL 21% TIENE 3 Ó MÁS.

¿Cuál es el presupuesto anual asignado a Comunicación Interna para 2019? *



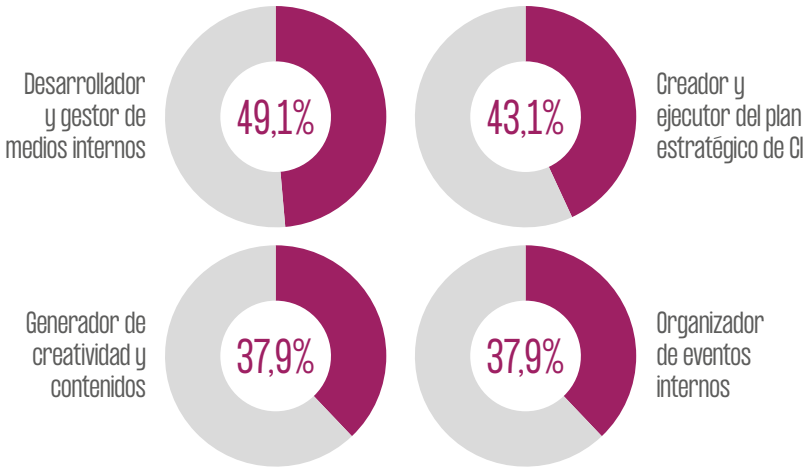
*Expresado en pesos argentinos

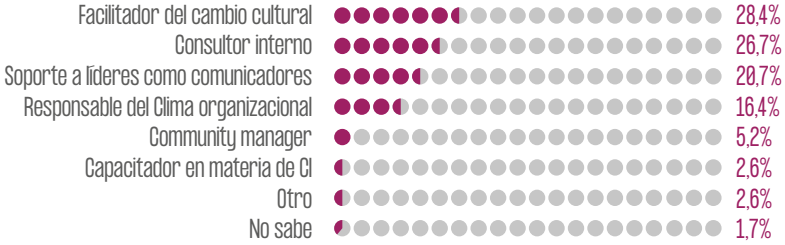
RADIOGRAFÍA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA HOY

La gestión de CI

¿Cuál de las siguientes opciones definen mejor el rol actual del área de CI en la empresa?

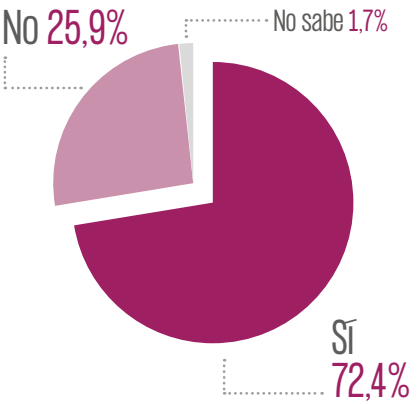
PREGUNTA CON OPCIÓN A RESPUESTA MÚLTIPLE



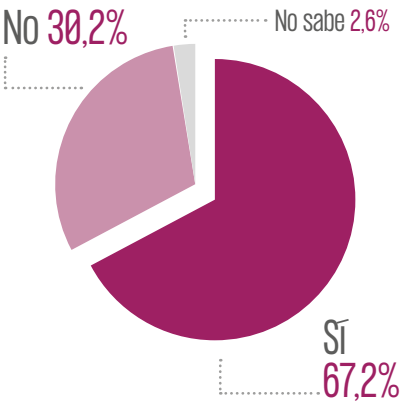


¿Cómo hacen CI los que hacen CI?

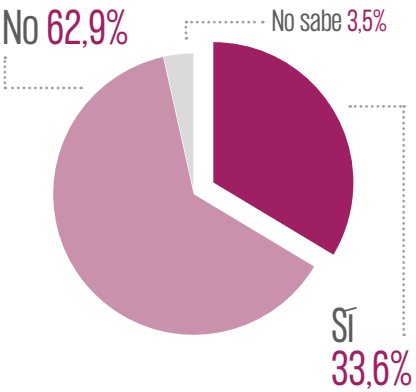
Todos los años hago el Plan de CI por escrito:



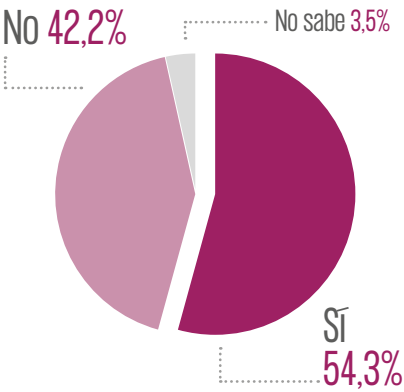
Utilizo esa planificación como guía durante todo el año, más allá de los cambios:



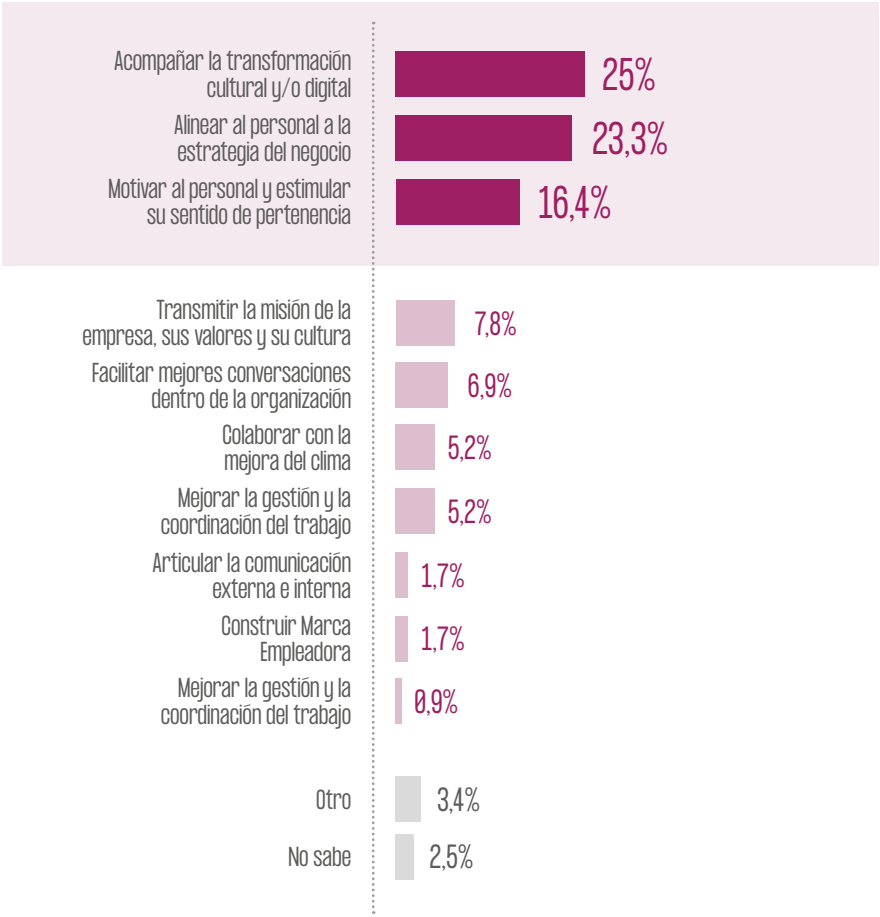
Antes de planificar realizo una medición formal:



Pauto al menos una reunión al año con los referentes de los negocios o direcciones:



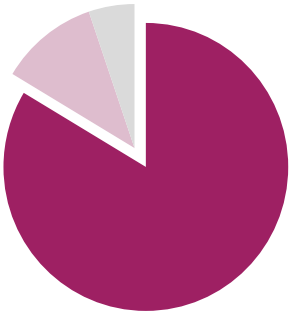
¿Cuál dirías que es la principal contribución de la CI a la empresa?



» ACOMPAÑAR LA TRANSFORMACIÓN CULTURAL Y/O DIGITAL APARECE COMO LA CONTRIBUCIÓN MÁS DESTACADA DE LA DISCIPLINA.

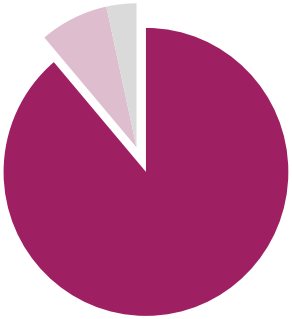
Apoyo de líderes

Mi gestión cuenta con el apoyo del número 1:



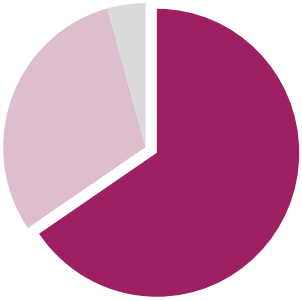
83,6%	Muy de acuerdo	48,3%
	Algo de acuerdo	35,3%
11,2%	Algo en desacuerdo	7,8%
	Muy en desacuerdo	3,4%
	No sabe	5,2%

Mi jefe directo considera muy importante lo que hago en CI:



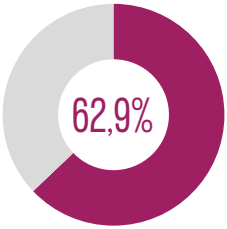
88,8%	Muy de acuerdo	63,8%
	Algo de acuerdo	25%
7,8%	Algo en desacuerdo	6,9%
	Muy en desacuerdo	0,9%
	No sabe	3,4%

Los mandos medios de la empresa apoyan la gestión de CI:

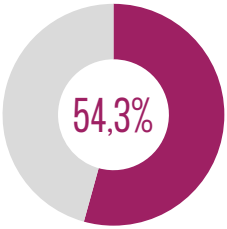


65,5%	Muy de acuerdo	20,7%
	Algo de acuerdo	44,8%
30,2%	Algo en desacuerdo	29,3%
	Muy en desacuerdo	0,9%
	No sabe	4,3%

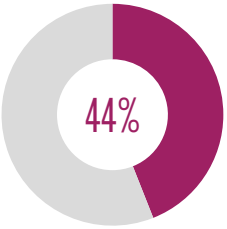
¿Qué tipo de instrumentos utilizas para medir o evaluar tu gestión?



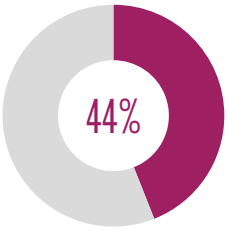
Feedback informal de los colaboradores



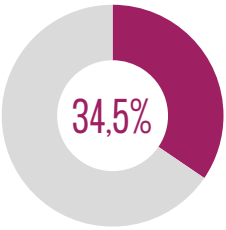
Encuestas internas administradas por la propia empresa



Feedback informal del Gerente General y otros Directivos



Información proveniente de la encuesta de clima

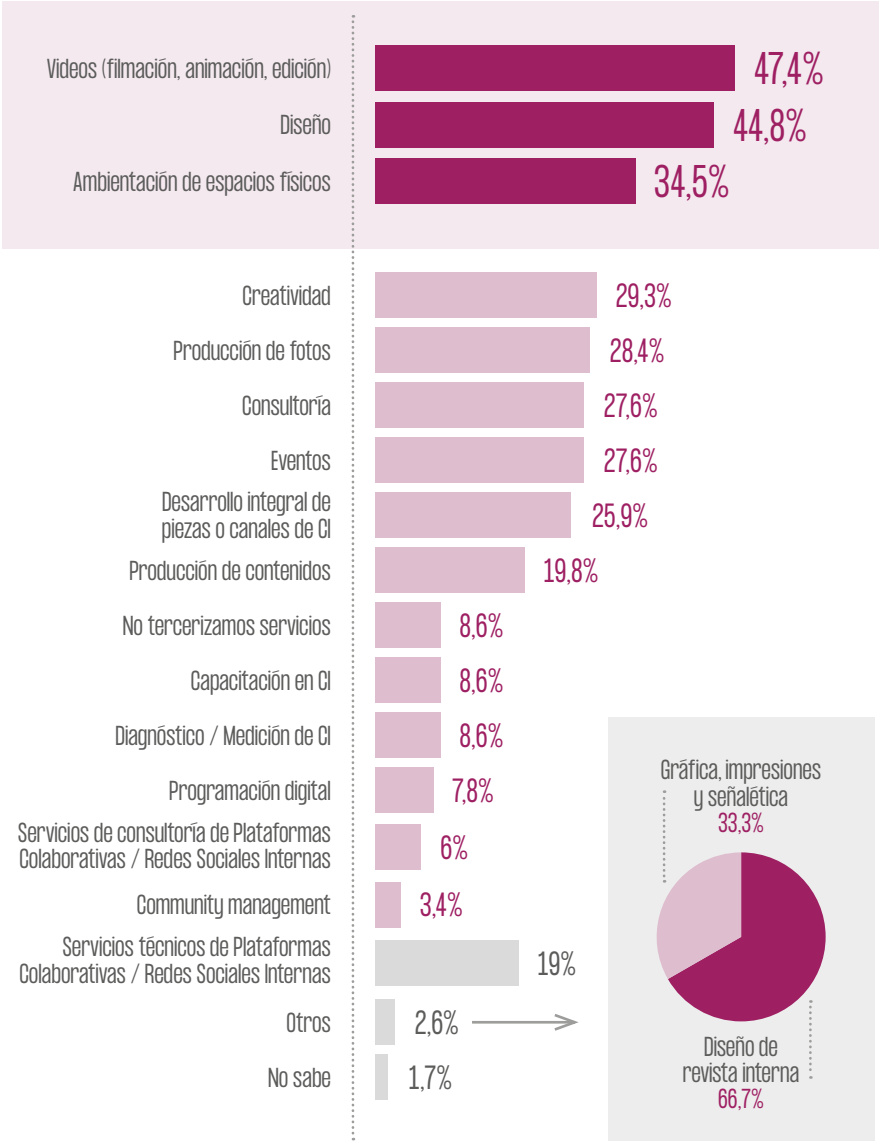


Analytics de Intranets, Mail o Newsletter



¿Cuáles son los servicios que el área de CI tercériza?

PREGUNTA CON OPCIÓN A RESPUESTA MÚLTIPLE

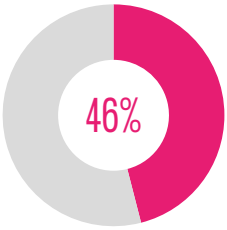


RADIOGRAFIA DE LA CI HOY

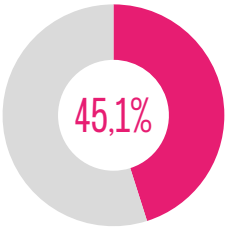
Acciones, Canales y Tematicas de CI

¿Cuáles son los temas principales a los que se le dedicó mayor atención y despliegue comunicacional en el 2018?

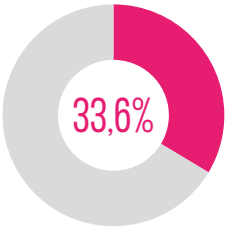
PREGUNTA CON OPCIÓN A RESPUESTA MÚLTIPLE



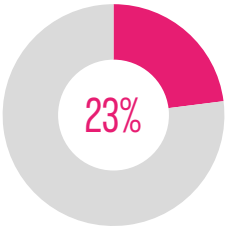
Beneficios



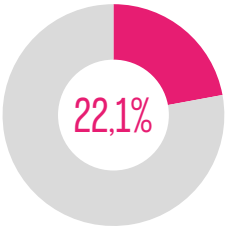
Cambios organizacionales



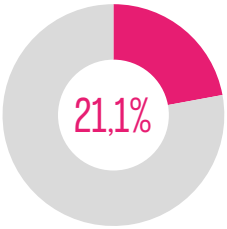
Clima Interno



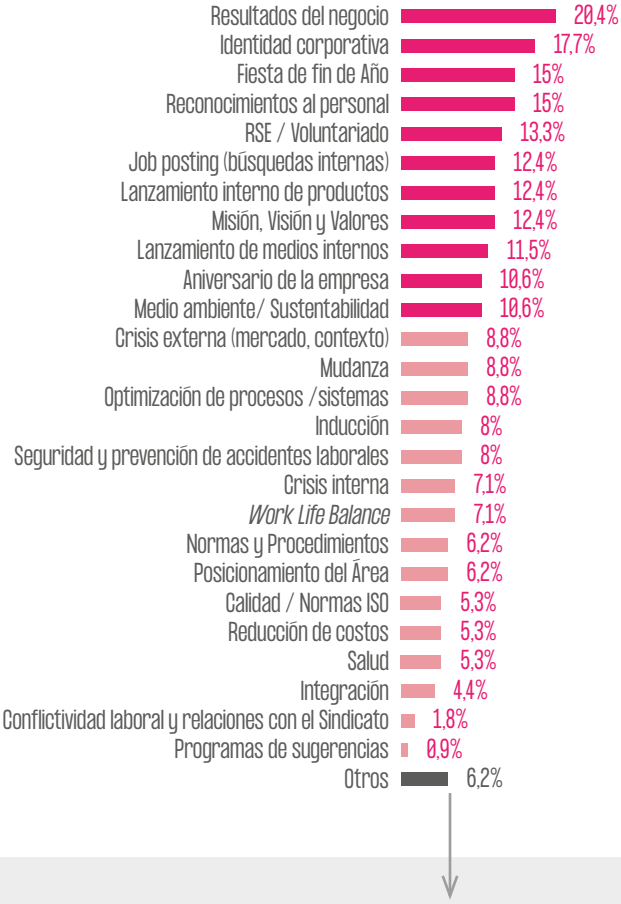
Capacitación

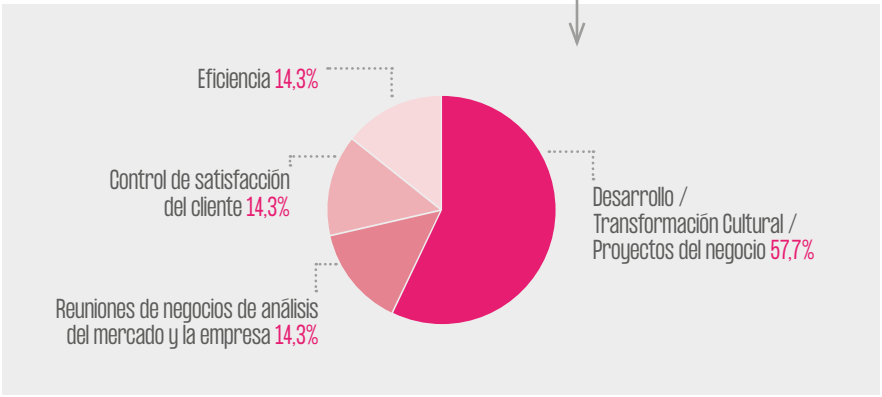


Gestión del Desempeño



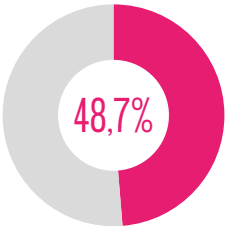
Celebraciones


Resultados del negocio 20,4%
Identidad corporativa 17,7%
Fiesta de fin de Año 15%
Reconocimientos al personal 15%
RSE / Voluntariado 13,3%
Job posting (búsquedas internas) 12,4%
Lanzamiento interno de productos 12,4%
Misión, Visión y Valores 12,4%
Lanzamiento de medios internos 11,5%
Aniversario de la empresa 10,6%
Medio ambiente/ Sustentabilidad 10,6%
Crisis externa (mercado, contexto) 8,8%
Mudanza 8,8%
Optimización de procesos /sistemas 8,8%
Inducción 8%
Seguridad y prevención de accidentes laborales 8%
Crisis interna 7,1%
Work Life Balance 7,1%
Normas y Procedimientos 6,2%
Posicionamiento del Área 6,2%
Calidad / Normas ISO 5,3%
Reducción de costos 5,3%
Salud 5,3%
Integración 4,4%
Conflictividad laboral y relaciones con el Sindicato 1,8%
Programas de sugerencias 0,9%
Otros 6,2%

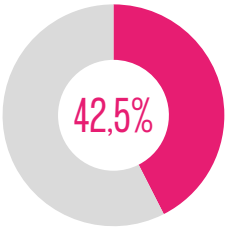

Eficiencia 14,3%
Control de satisfacción del cliente 14,3%
Reuniones de negocios de análisis del mercado y la empresa 14,3%
Desarrollo / Transformación Cultural / Proyectos del negocio 57,7%

¿Cuáles serán estratégicos y deberás dedicarle mayor atención y despliegue comunicacional en el 2019?

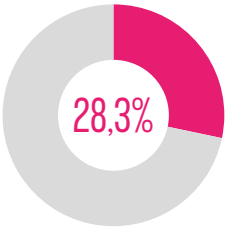
PREGUNTA CON OPCIÓN A RESPUESTA MÚLTIPLE



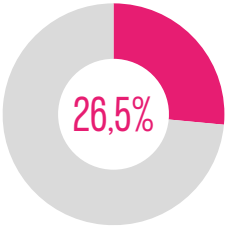
Clima Interno



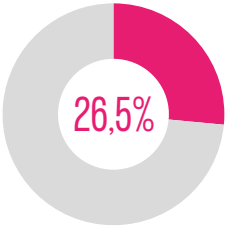
Cambios organizacionales



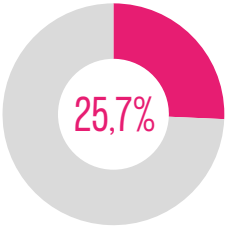
Resultados del negocio



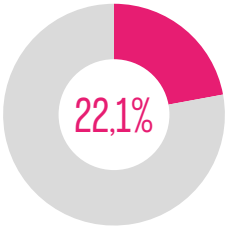
Gestión del Desempeño



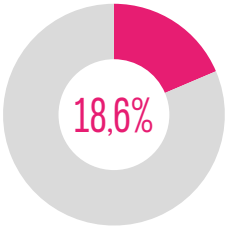
Misión, Visión y Valores



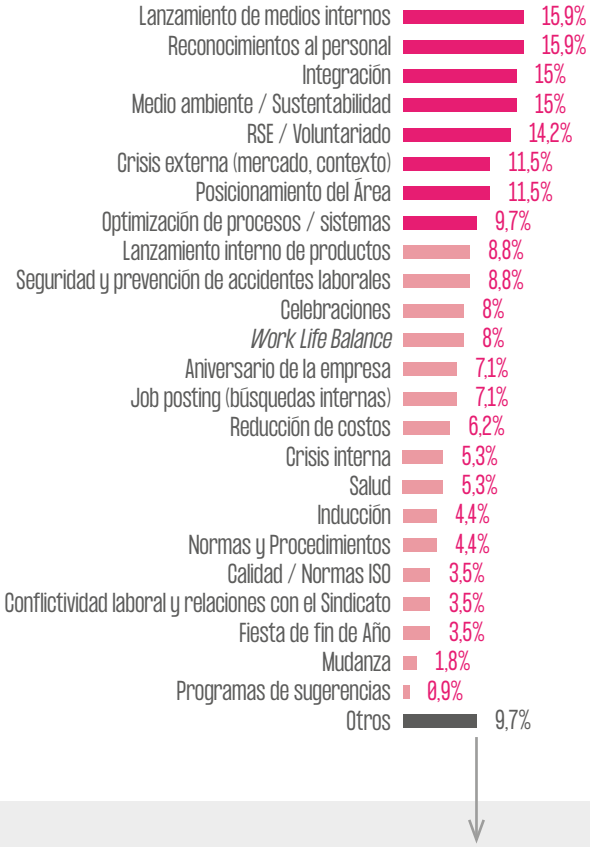
Beneficios

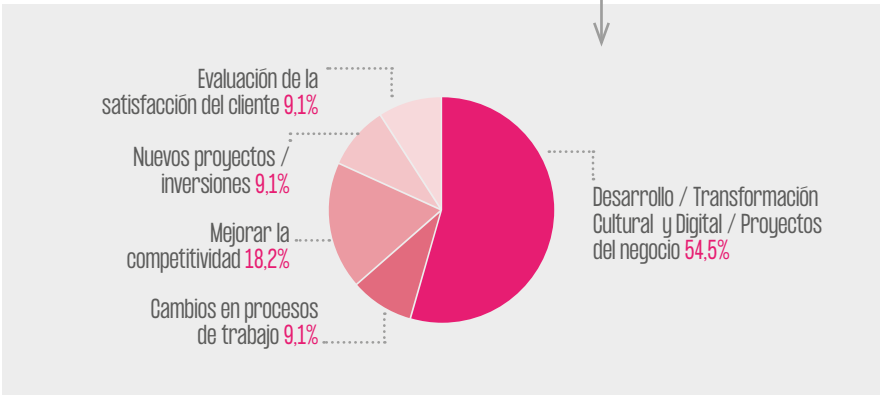


Identidad corporativa



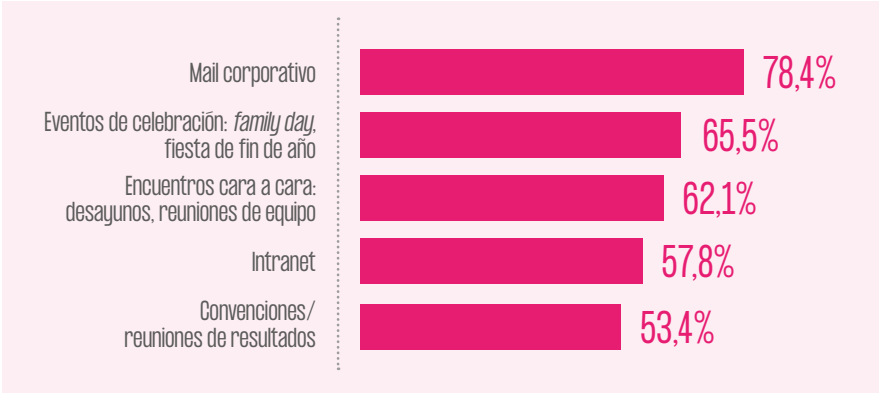
Capacitación

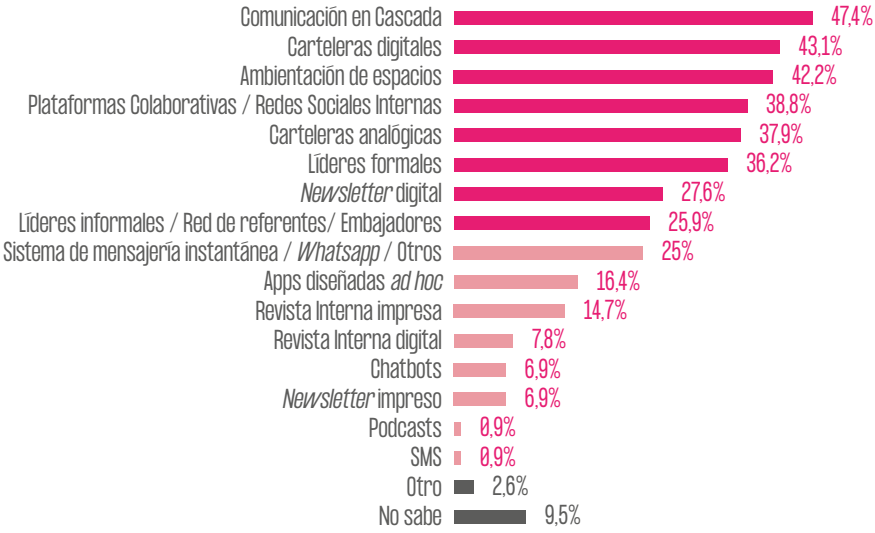

Lanzamiento de medios internos 15,9%
Reconocimientos al personal 15,9%
Integración 15%
Medio ambiente / Sustentabilidad 15%
RSE / Voluntariado 14,2%
Crisis externa (mercado, contexto) 11,5%
Posicionamiento del Área 11,5%
Optimización de procesos / sistemas 9,7%
Lanzamiento interno de productos 8,8%
Seguridad y prevención de accidentes laborales 8,8%
Celebraciones 8%
Work Life Balance 8%
Aniversario de la empresa 7,1%
Job posting (búsquedas internas) 7,1%
Reducción de costos 6,2%
Crisis interna 5,3%
Salud 5,3%
Inducción 4,4%
Normas y Procedimientos 4,4%
Calidad / Normas ISO 3,5%
Conflictividad laboral y relaciones con el Sindicato 3,5%
Fiesta de fin de Año 3,5%
Mudanza 1,8%
Programas de sugerencias 0,9%
Otros 9,7%


Evaluación de la satisfacción del cliente 9,1%
Nuevos proyectos / inversiones 9,1%
Mejorar la competitividad 18,2%
Cambios en procesos de trabajo 9,1%
Desarrollo / Transformación Cultural y Digital / Proyectos del negocio 54,5%

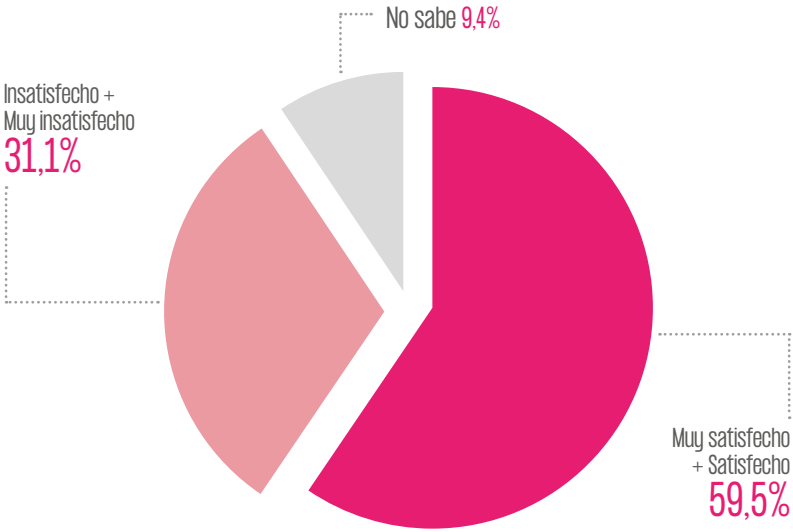
¿Cuáles son los canales de comunicación con los que cuentas?

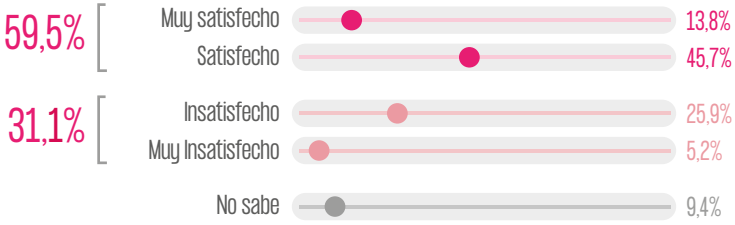
PREGUNTA CON OPCIÓN A RESPUESTA MÚLTIPLE





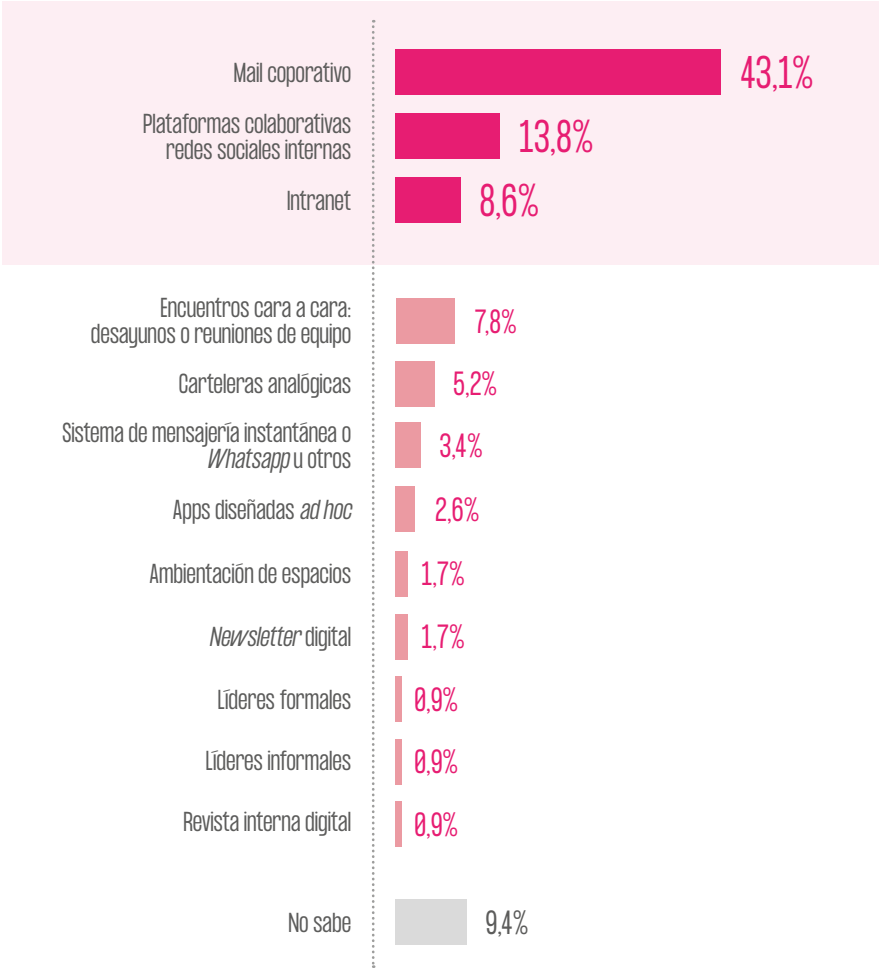
A nivel personal, ¿cuál es tu grado de satisfacción con los canales de comunicación interna con los que cuentas?





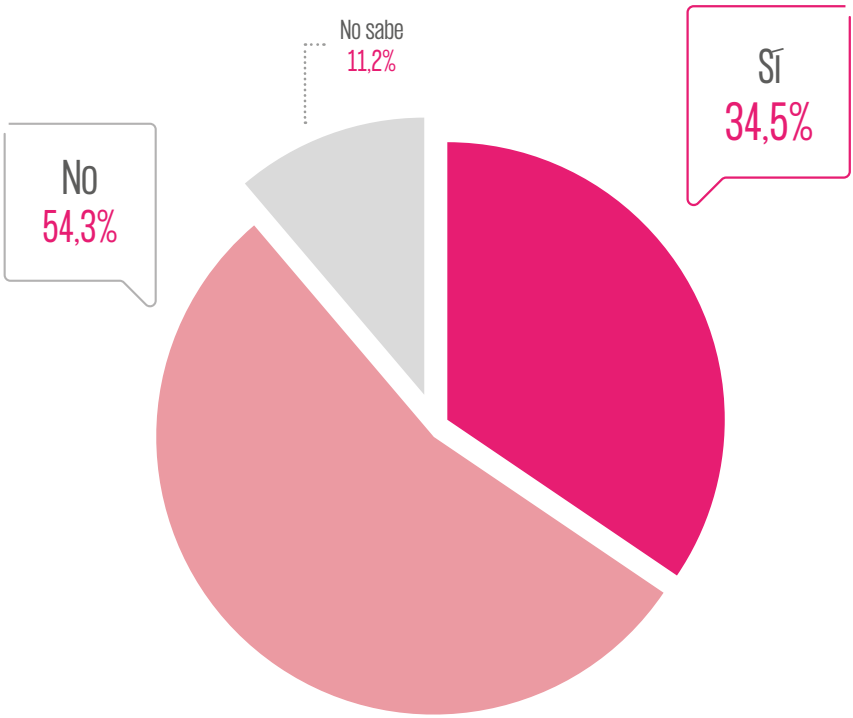
» EL 59.5% SE ENCUENTRA SATISFECHO CON LOS CANALES DE CI QUE TIENE.

¿Cuál es el canal más utilizado por la gente?



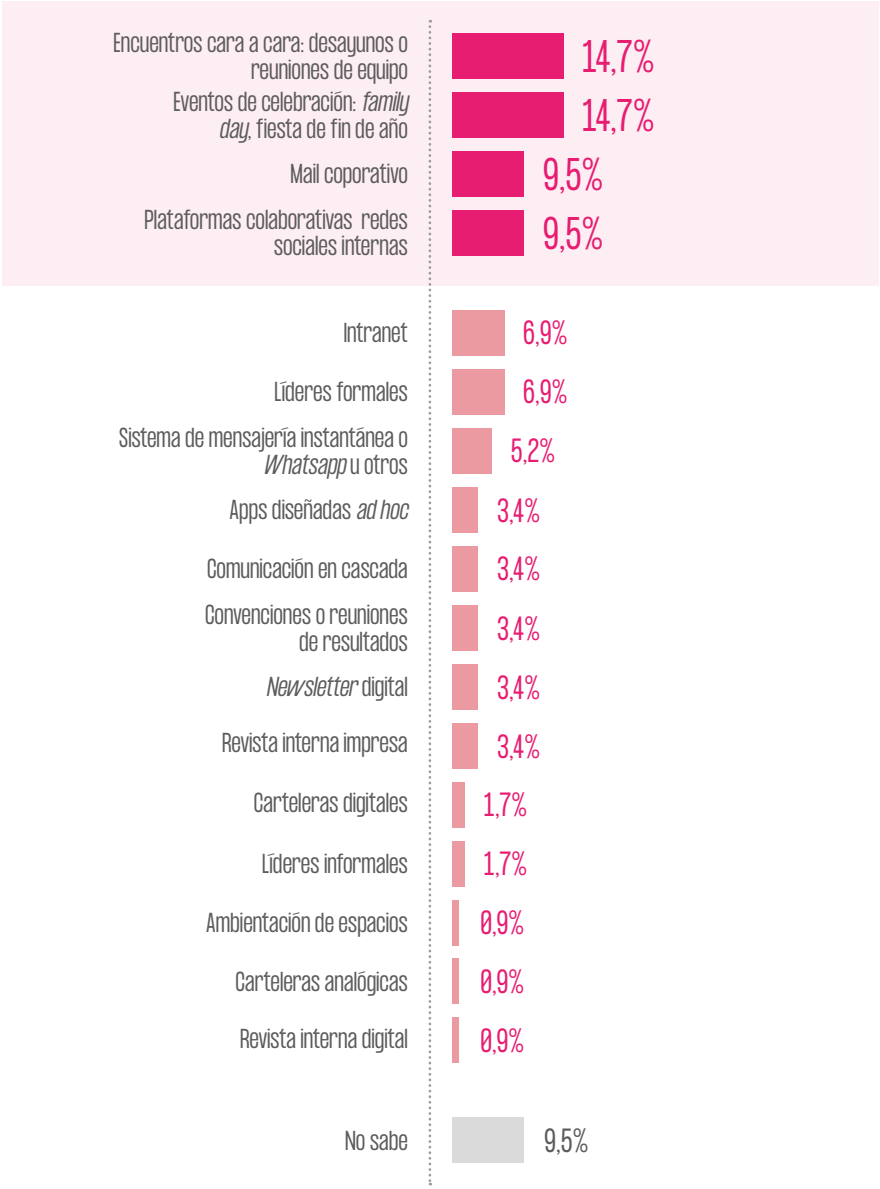
» EL MAIL SIGUE SIENDO EL CANAL MÁS UTILIZADO, PERO LAS PLATAFORMAS COLABORATIVAS APARECEN EN SEGUNDO LUGAR POR PRIMERA VEZ.

¿Cuentas con métricas formales para conocer la efectividad de los canales?

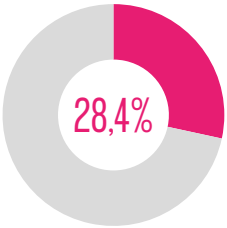


SOLAMENTE EL 34.5% CUENTA CON MÉTRICAS FORMALES PARA MEDIR LA EFECTIVIDAD DE CANALES DE CI.

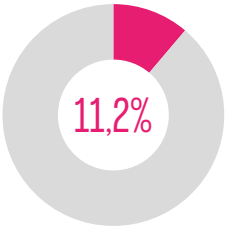
¿Cuál es el canal más valorado positivamente por la gente?



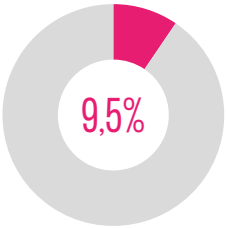
¿ Cuál es el canal más efectivo a la hora de distribuir un mensaje?



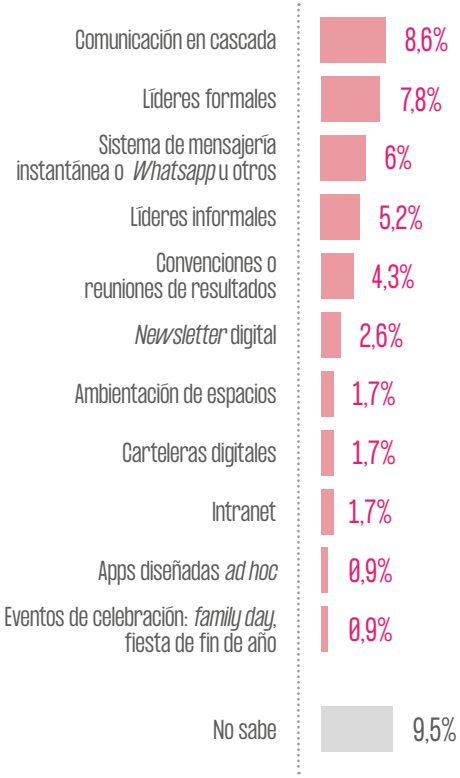
Mail coporativo



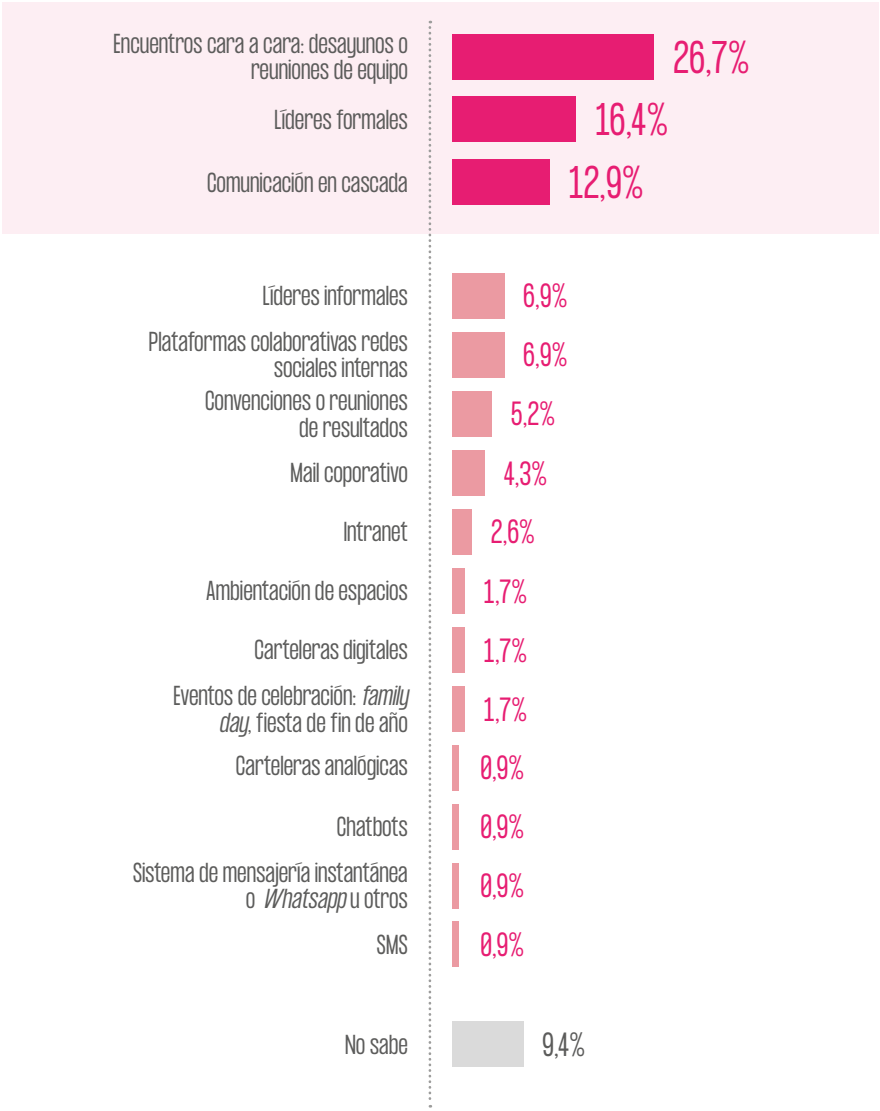
Encuentros cara a cara: desayunos o reuniones de equipo



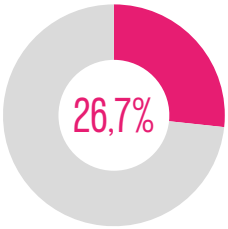
Plataformas colaborativas redes sociales internas



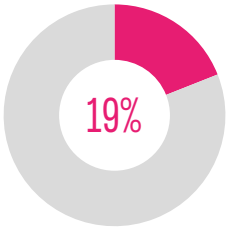
¿Cuál es el canal más efectivo para provocar cambios de comportamiento?



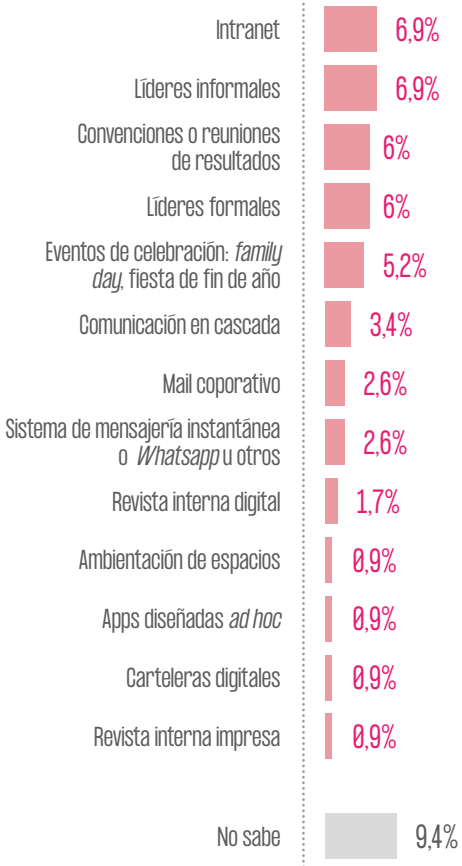
¿Cuál es el canal que brinda más *feedback* de la gente?



Encuentros cara a cara: desayunos o reuniones de equipo

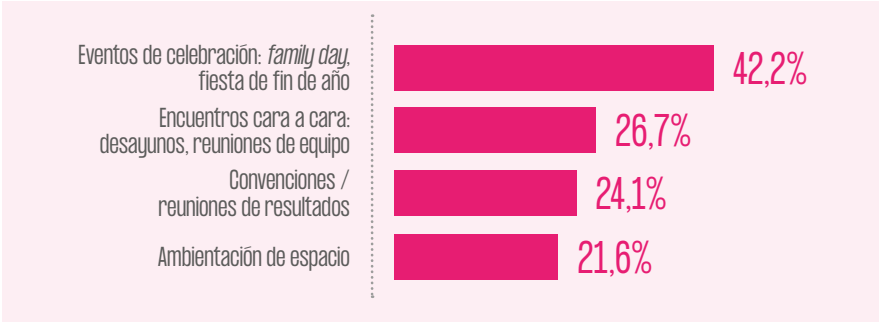


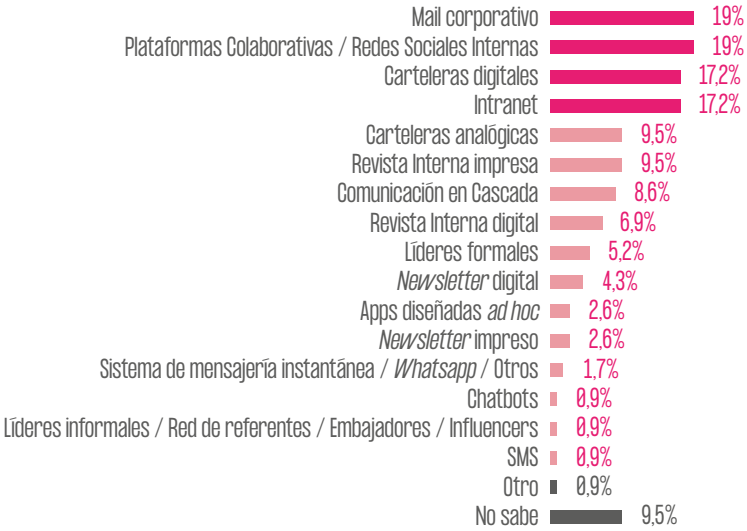
Plataformas colaborativas redes sociales internas



¿Cuáles son los canales de comunicación interna en los que tú inviertes mayores recursos económicos actualmente?

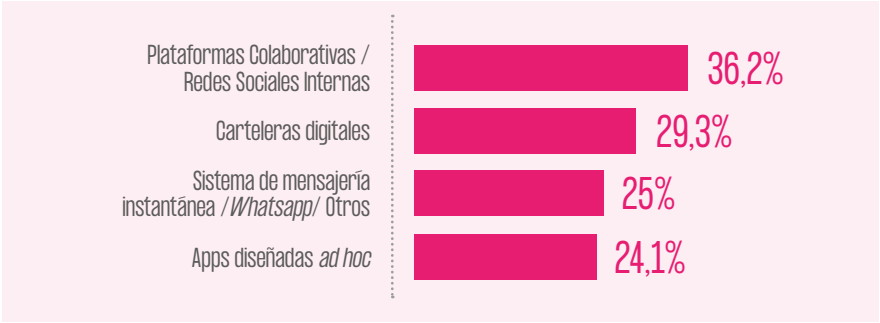
PREGUNTA CON OPCIÓN A RESPUESTA MÚLTIPLE

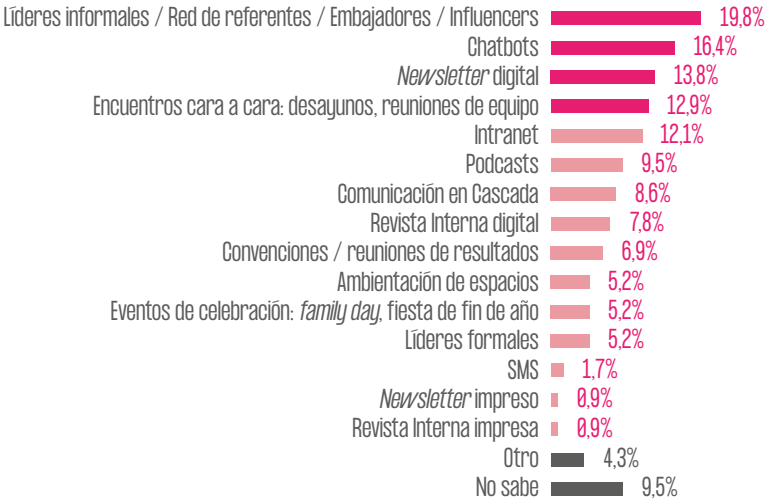




¿Cuáles son los canales de comunicación interna que necesitas incorporar?

PREGUNTA CON OPCIÓN A RESPUESTA MÚLTIPLE

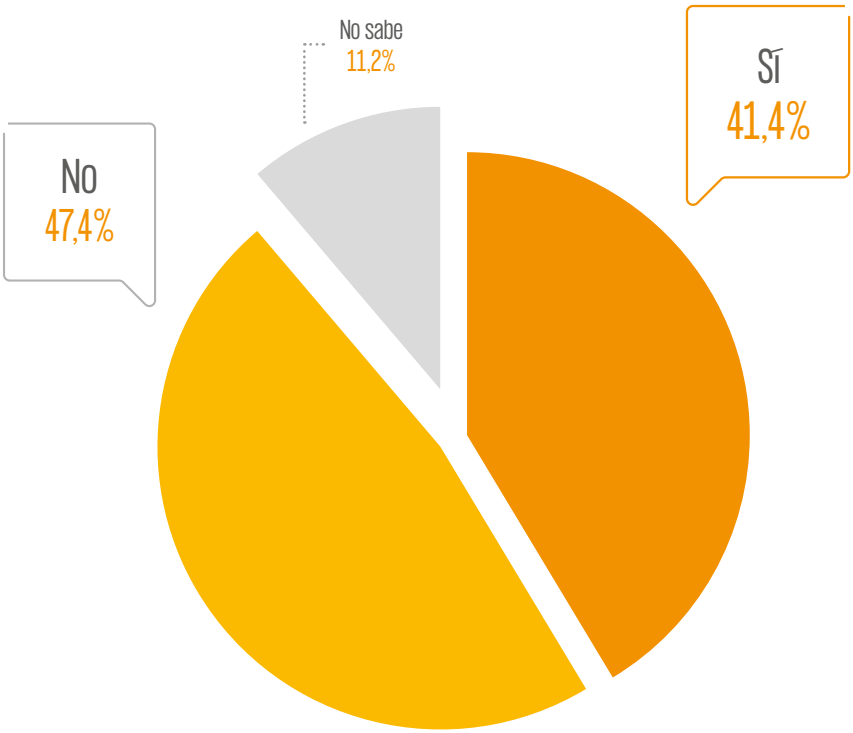




RADIOGRAFÍA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA HOY

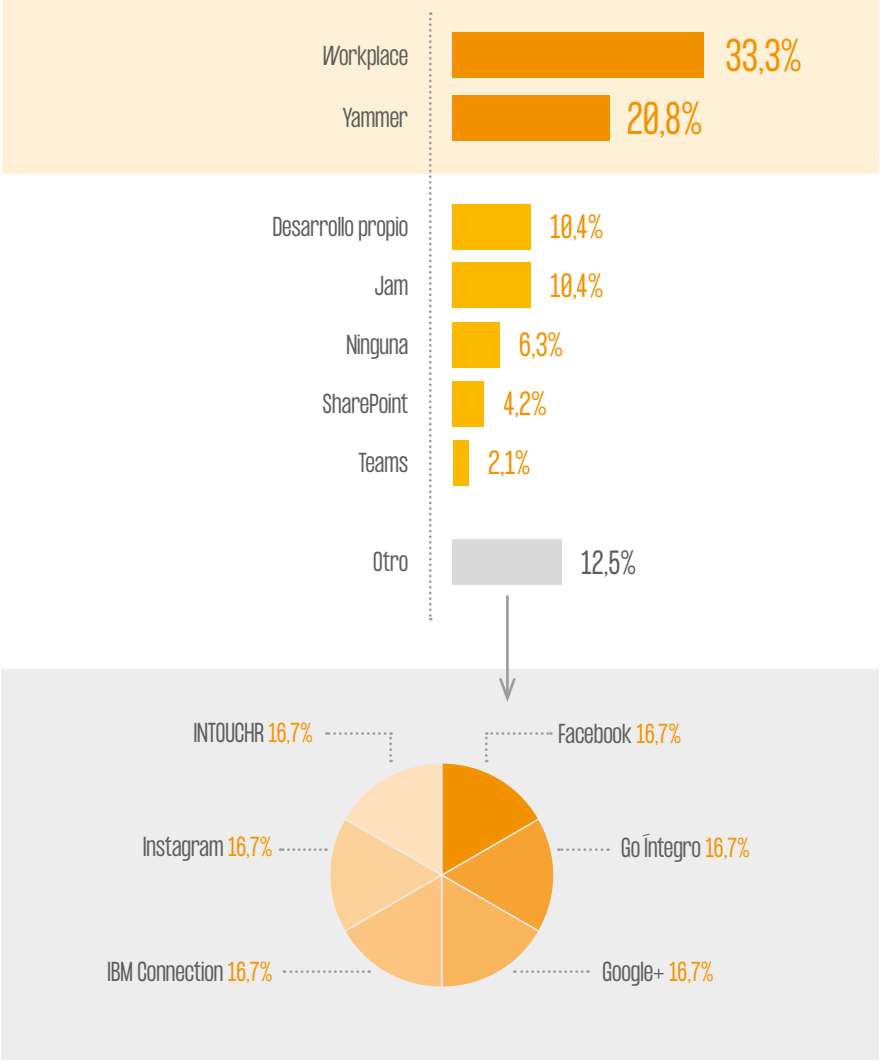
Plataformas Colaborativas

¿Utilizas alguna Plataforma Colaborativa / Red Social Interna?



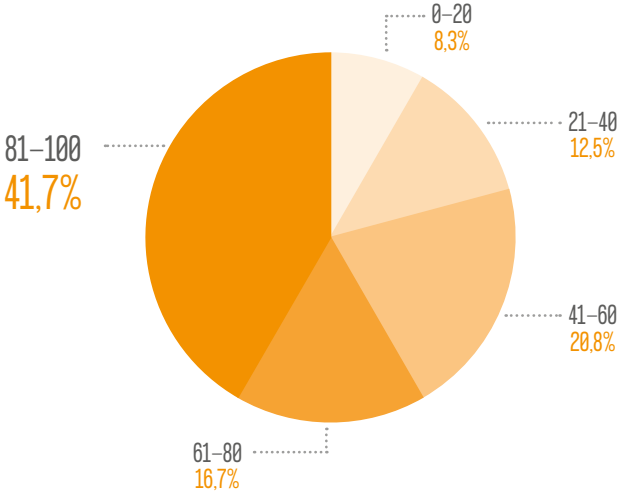
Entre los que utilizan alguna Plataforma Colaborativa / Red Social Interna (41,4%)

¿Podría señalar cuál de estas opciones utilizas como canal de comunicación interna exclusivamente?

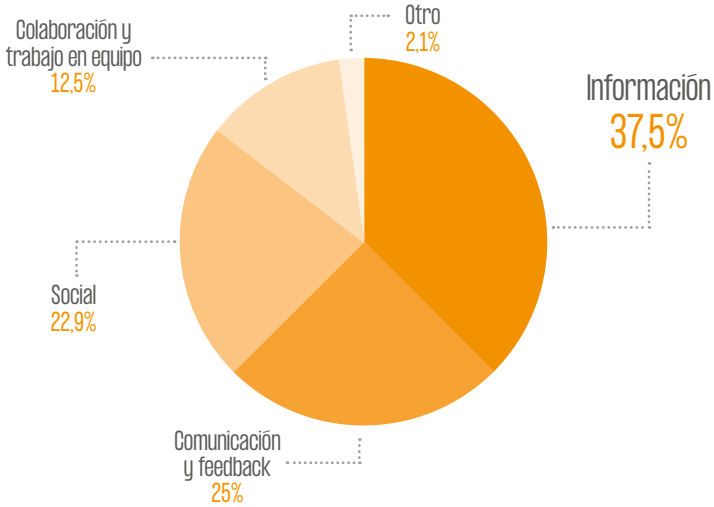


Entre los que utilizan alguna Plataforma Colaborativa / Red Social Interna (41,4%)

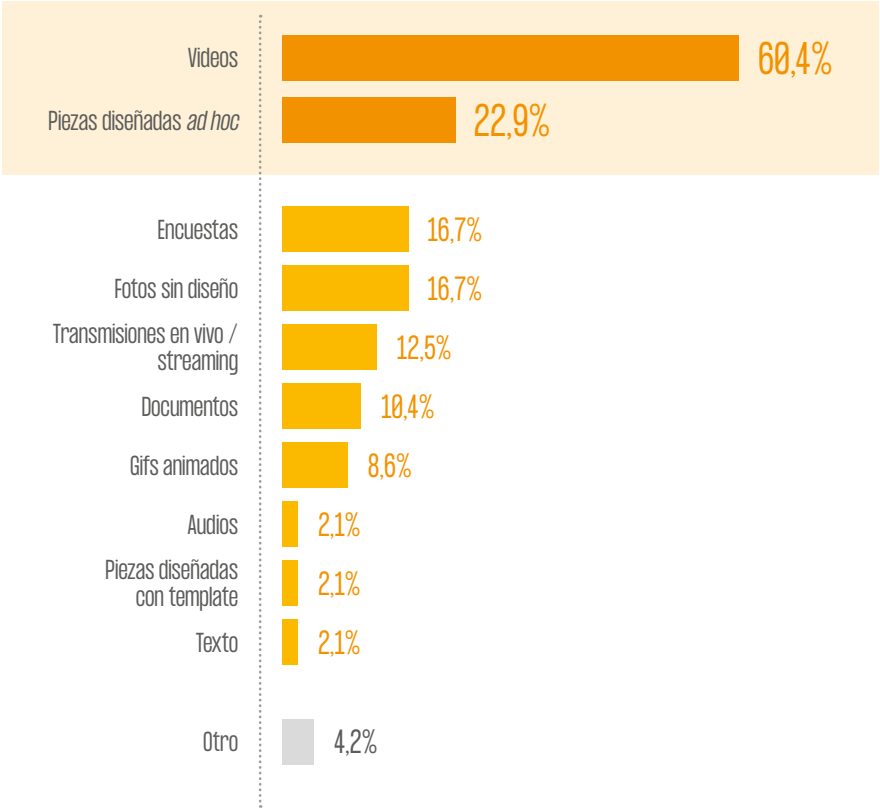
¿Qué porcentaje de colaboradores activos tienes mensualmente en la plataforma colaborativa / red social interna?



¿Cuál es el rol predominante que le dan los colaboradores a las plataformas colaborativas / redes sociales internas en tu empresa?



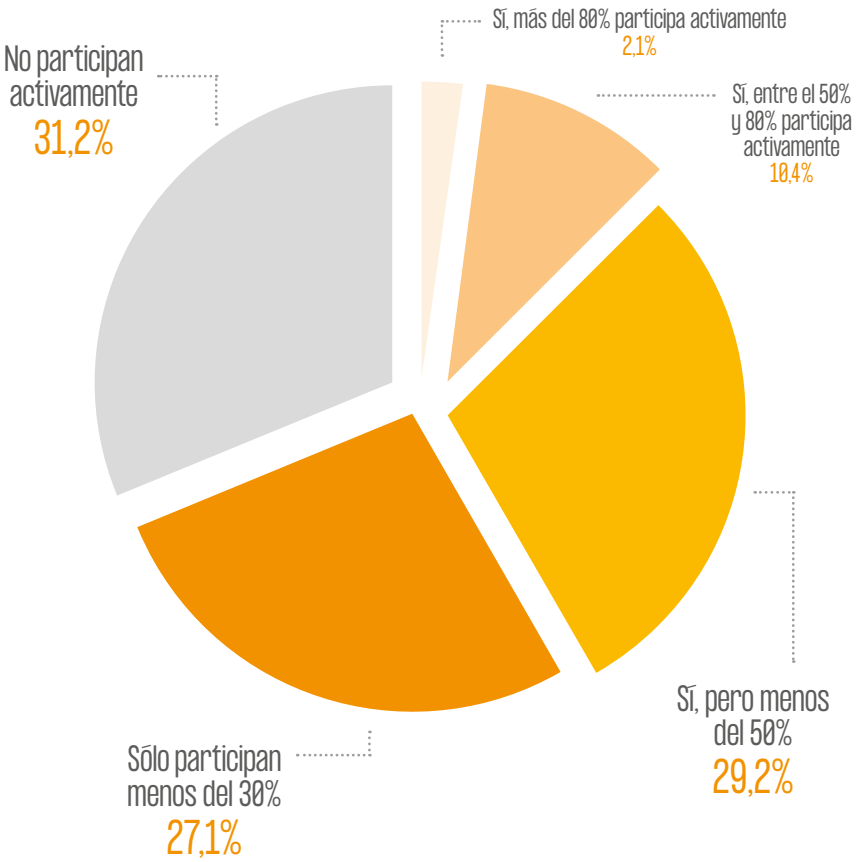
¿Qué formato de contenido es el más valorado dentro de la plataforma colaborativa / red social interna?



» EL VIDEO COMO RECURSO, APARECE EN PRIMER LUGAR (+ DEL 60%) COMO EL FORMATO DE CONTENIDO MÁS VALORADO.

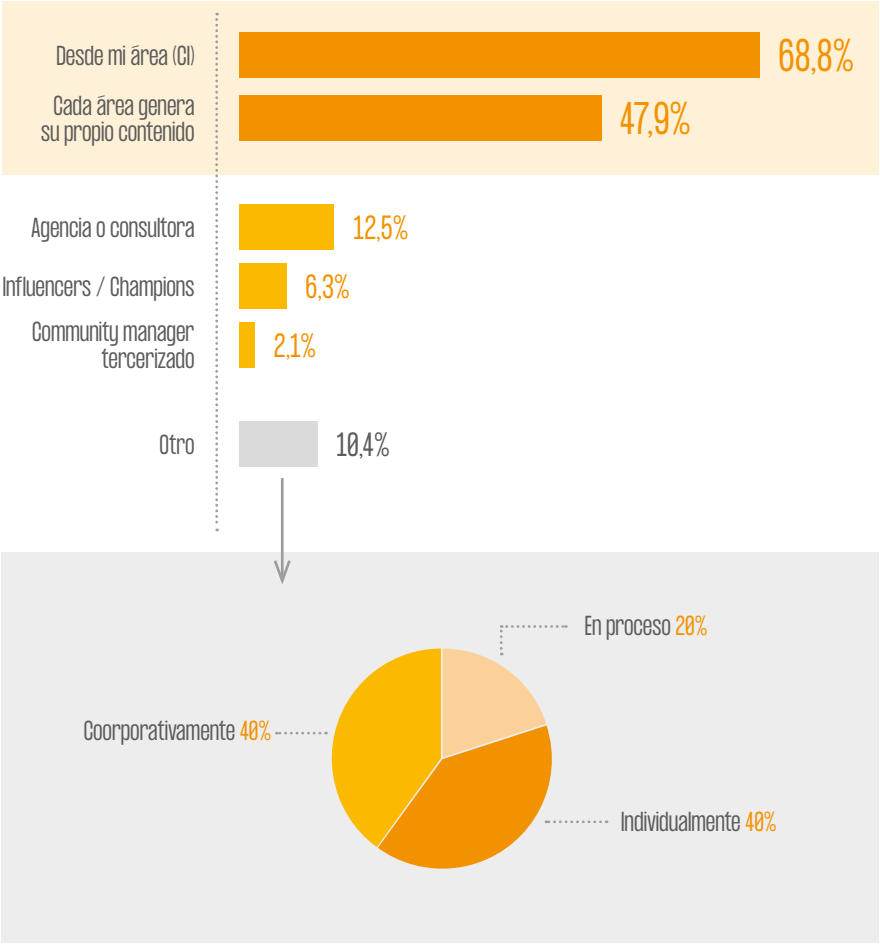
Entre los que utilizan alguna Plataforma Colaborativa / Red Social Interna (41,4%)

¿Cuentas con la participación activa de los líderes formales como generadores de contenido?



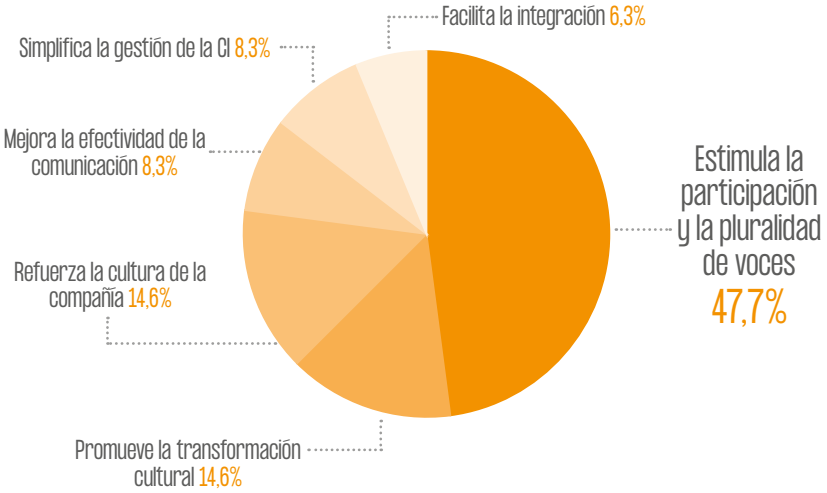
¿Cómo generas el contenido en la plataforma colaborativa / red social interna?

PREGUNTA CON OPCIÓN A RESPUESTA MÚLTIPLE

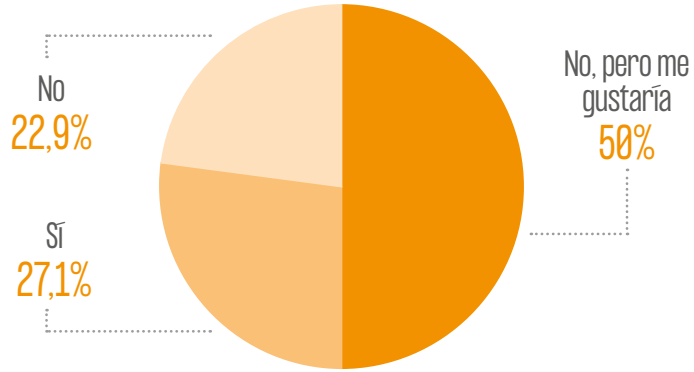


Entre los que utilizan alguna Plataforma Colaborativa / Red Social Interna (41,4%)

¿Qué es lo que más valoras de la descentralización de la generación de contenido que se da a partir del uso de las plataformas colaborativas / redes sociales internas?



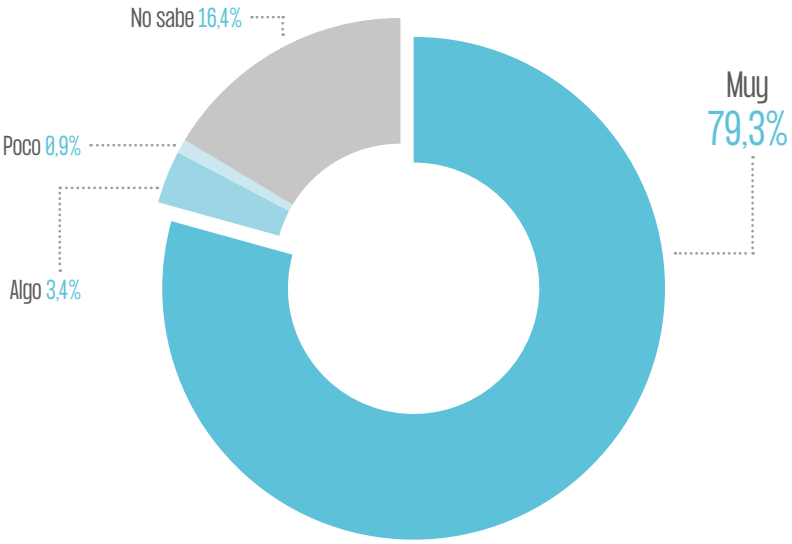
¿Dispones de una red de influencers / champions para potenciar el uso de la plataforma colaborativa / red social interna?



RADIOGRAFÍA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA HOY

El rol de los líderes

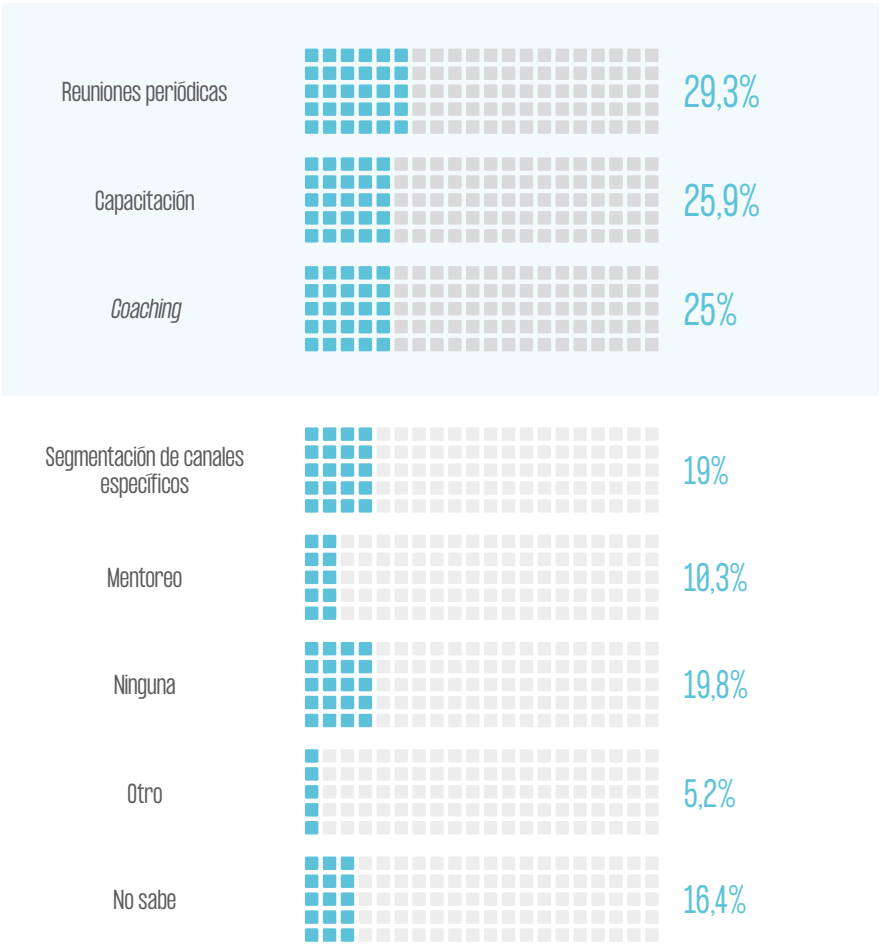
¿Cuán importante consideras que son los líderes formales (CEO, Presidente, Gte. Gral, Directores, Gerentes, Jefes y Supervisores) como canal de CI?



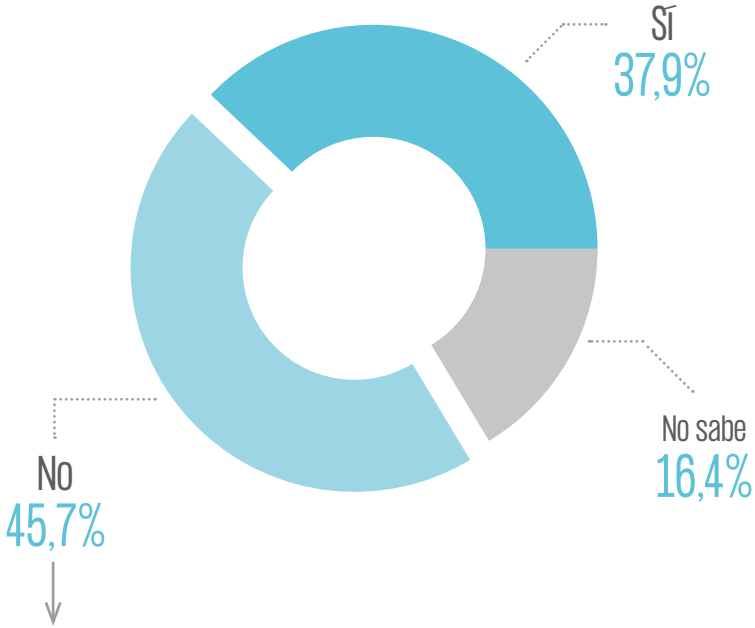
» ES UNÁNIME (MÁS DEL 79%) LA IMPORTANCIA DE LOS LÍDERES FORMALES COMO CANAL DE CI.

¿Qué acciones llevas adelante para fortalecer a los líderes como canal de CI?

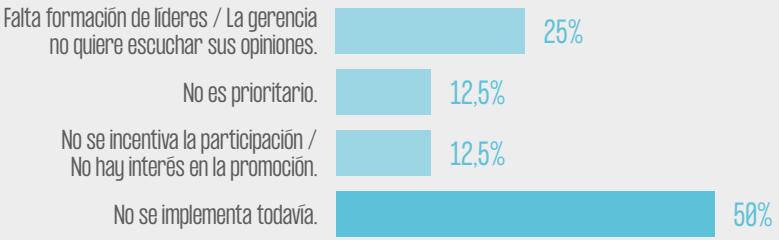
PREGUNTA CON OPCIÓN A RESPUESTA MÚLTIPLE



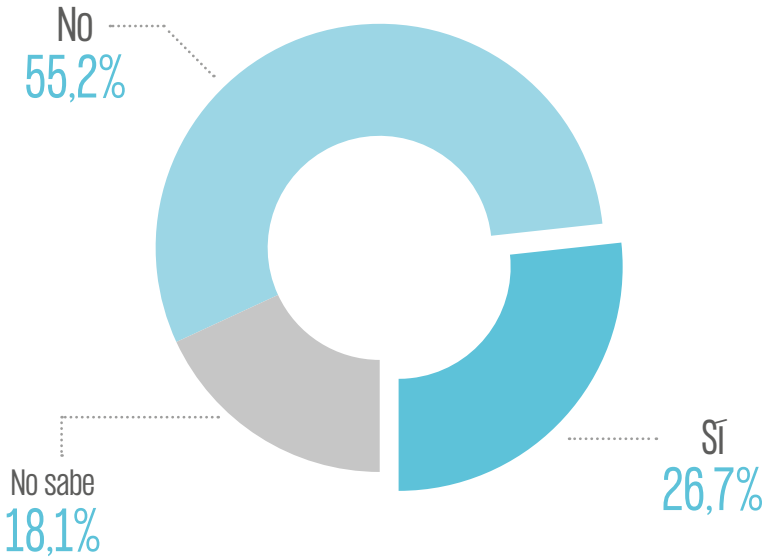
¿Crees que los líderes de tu compañía son promotores de la inclusión de plataformas colaborativas / redes sociales internas?



¿Por qué?



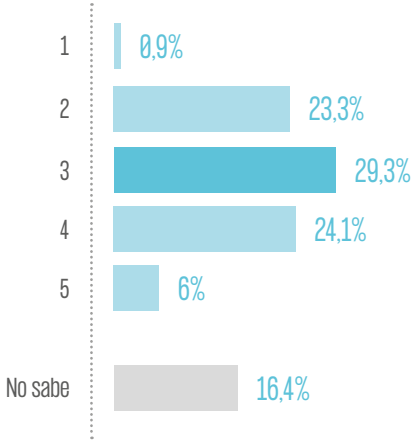
¿Crees que los líderes están capacitados para participar activamente en estas plataformas colaborativas / redes sociales internas?



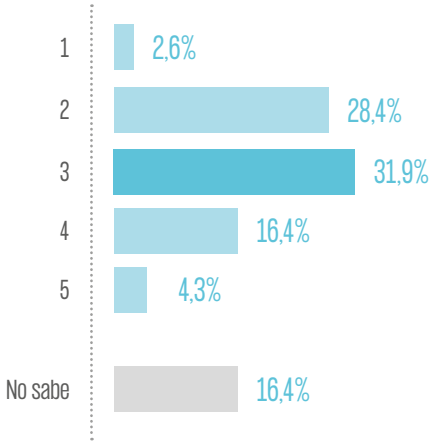
» CINCO DE CADA DIEZ REFERENTES DE CI DE LA ARGENTINA CONSIDERAN QUE LOS LÍDERES NO ESTÁN CAPACITADOS PARA PARTICIPAR ACTIVAMENTE EN LAS PLATAFORMAS COLABORATIVAS INTERNAS.

Del 1 al 5 ¿Cuánto crees que el líder está capacitado para realizar las siguientes acciones? (siendo 1"nada capacitado" y 5 "muy capacitado")

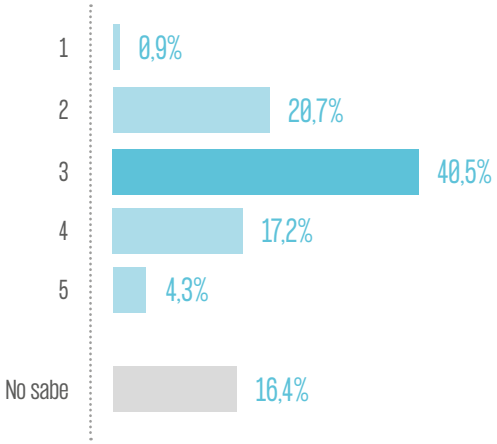
Abierto a recibir y dar *feedback* de forma espontánea



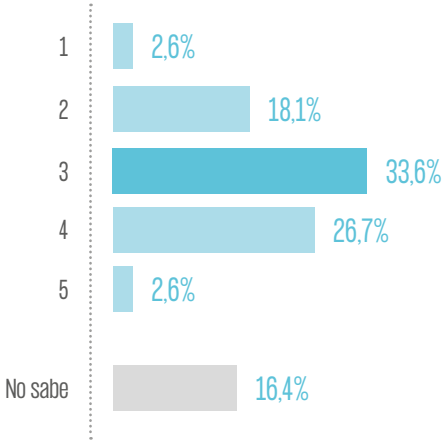
Adaptar su lenguaje para diferentes públicos



Autonomía para gestionar sus mensajes

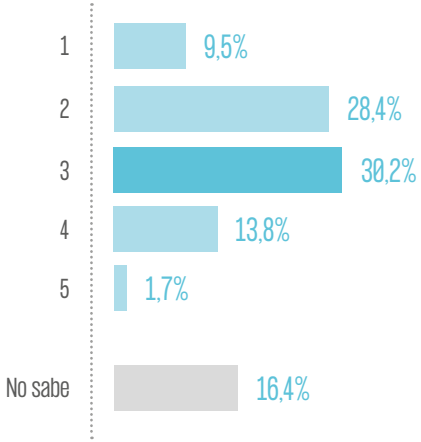


Compartir información

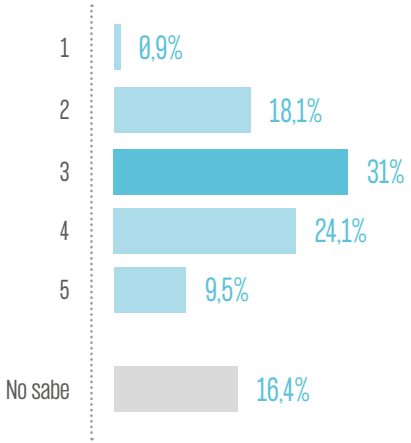


Del 1 al 5 ¿Cuánto crees que el líder está capacitado para realizar las siguientes acciones? (siendo 1"nada capacitado" y 5 "muy capacitado")

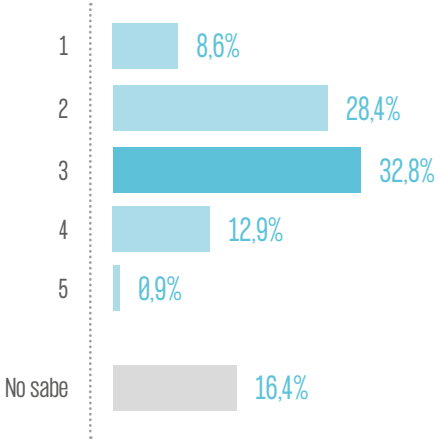
Grabar videos con un celular



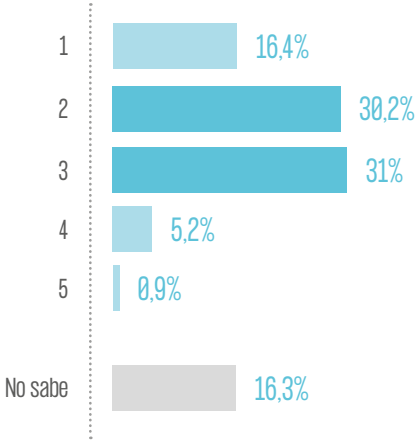
Participar de reuniones virtuales



Realizar posteos

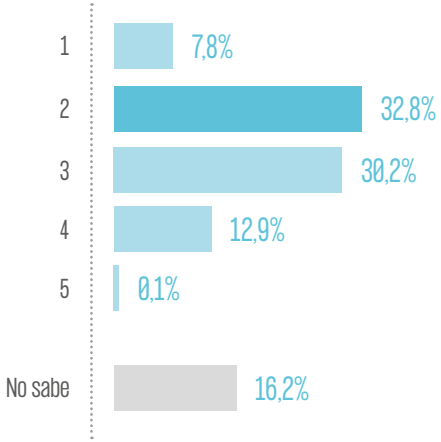


Realizar videos en vivo

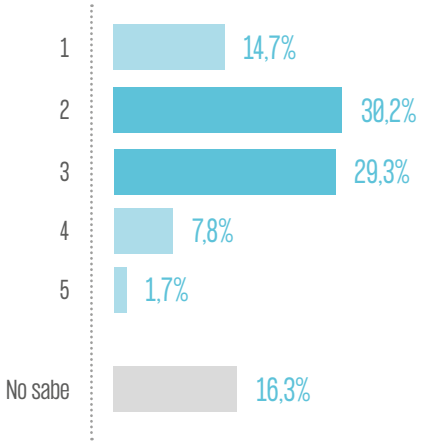


Del 1 al 5 ¿Cuánto crees que el líder está capacitado para realizar las siguientes acciones? (siendo 1"nada capacitado" y 5 "muy capacitado")

Redactar de forma simple y cercana



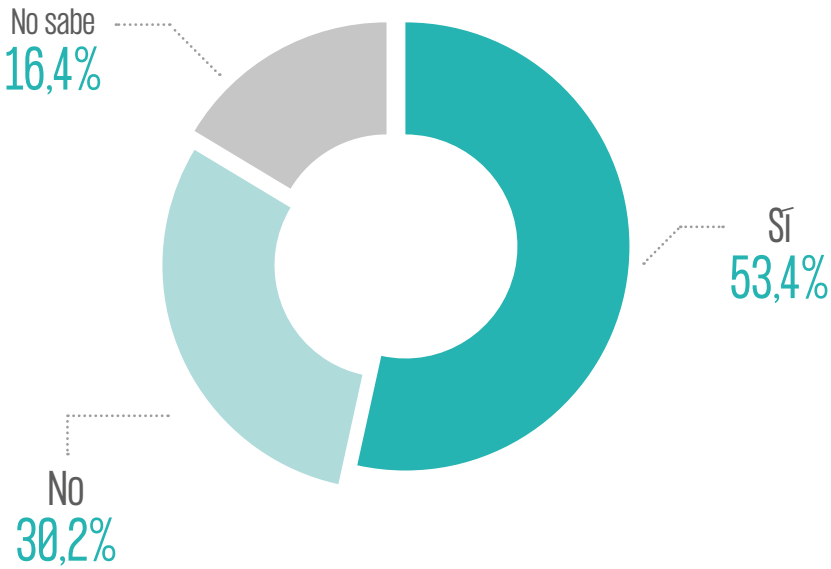
Tolerancia frente a publicaciones negativas o críticas



RADIOGRAFÍA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA HOY

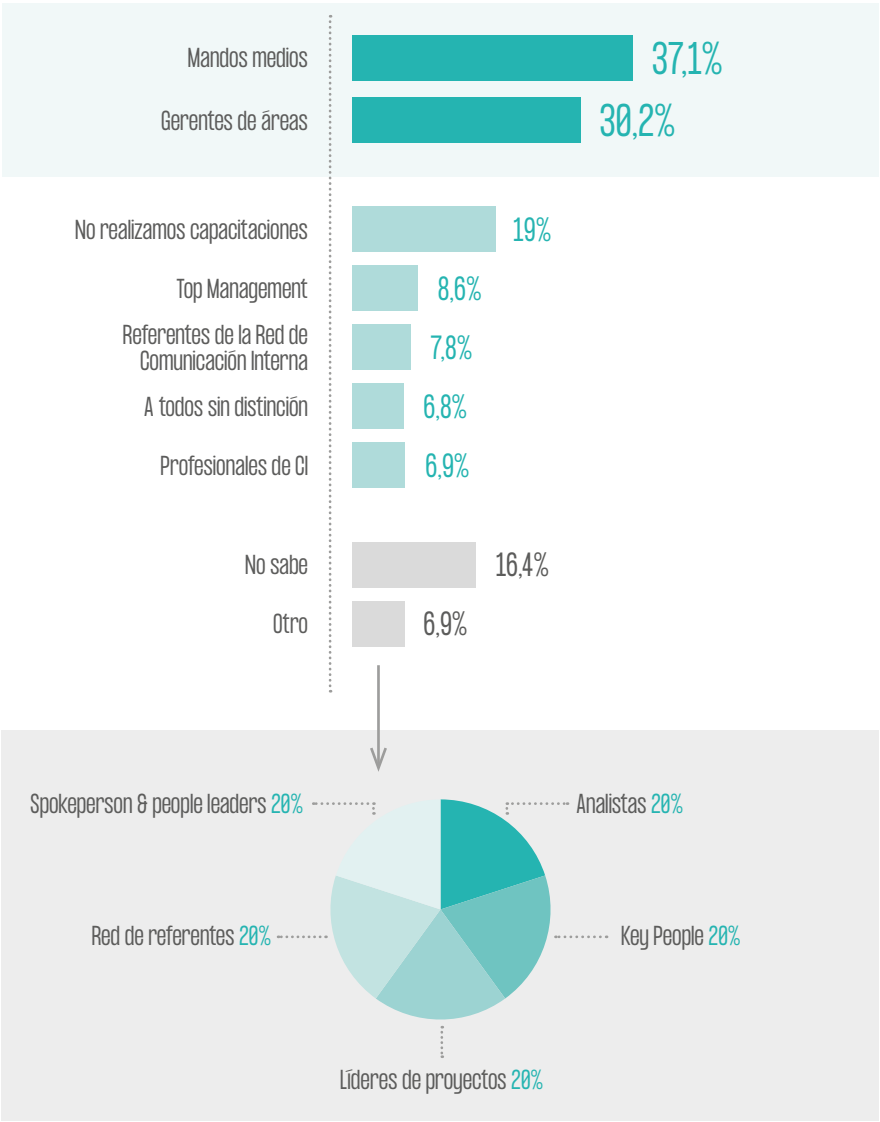
Formación

¿Realizan en tu empresa algún tipo de formación en habilidades de comunicación?

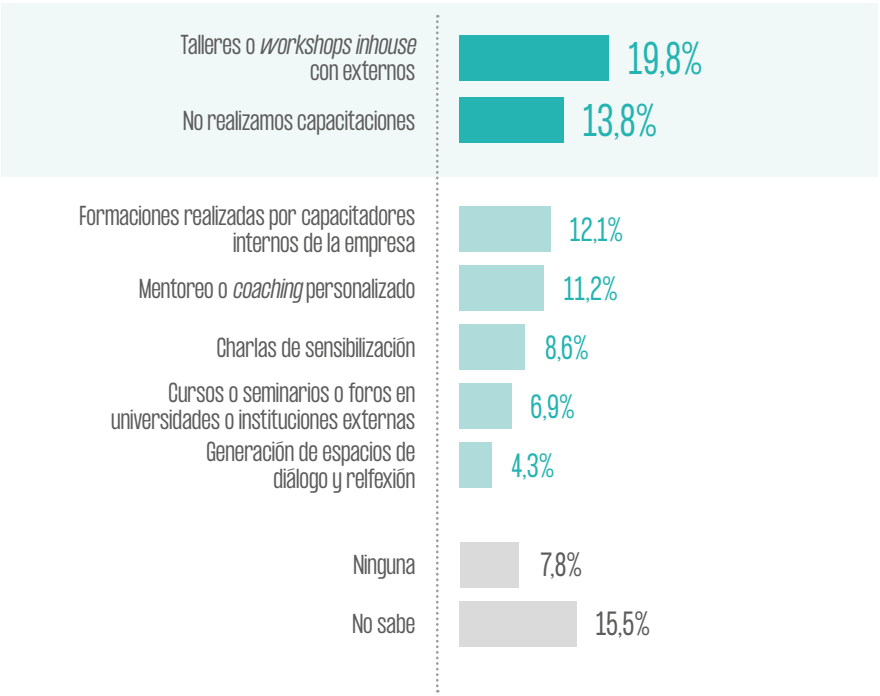


¿Sobre qué públicos específicos se han focalizado estas acciones de formación?

PREGUNTA CON OPCIÓN A RESPUESTA MÚLTIPLE

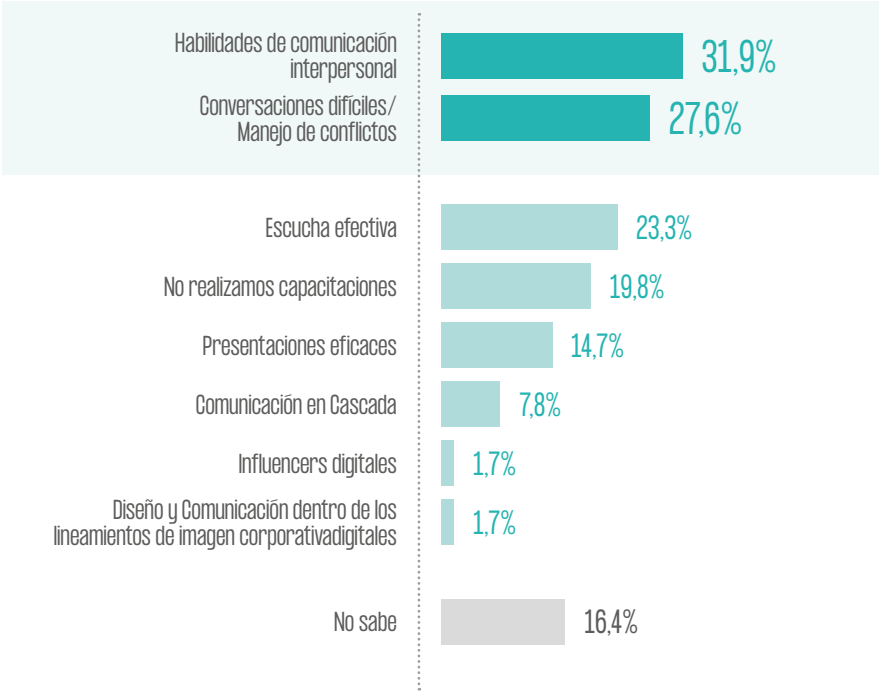


¿Qué modalidad consideras que ha resultado más efectiva?



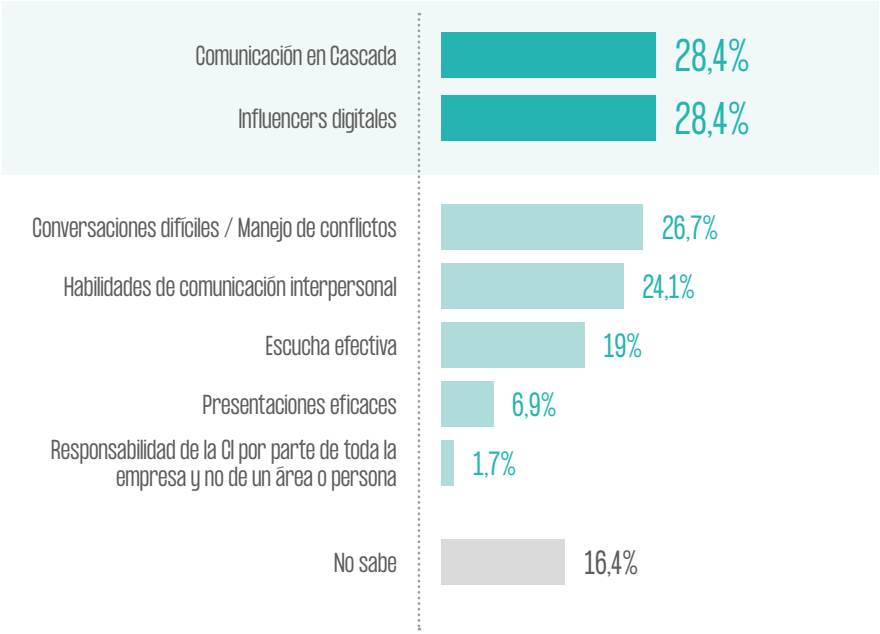
¿Sobre qué temas específicos se han focalizado estas acciones de formación?

PREGUNTA CON OPCIÓN A RESPUESTA MÚLTIPLE



¿Sobre qué temas específicos consideras que sería conveniente capacitar a los líderes de tu organización?

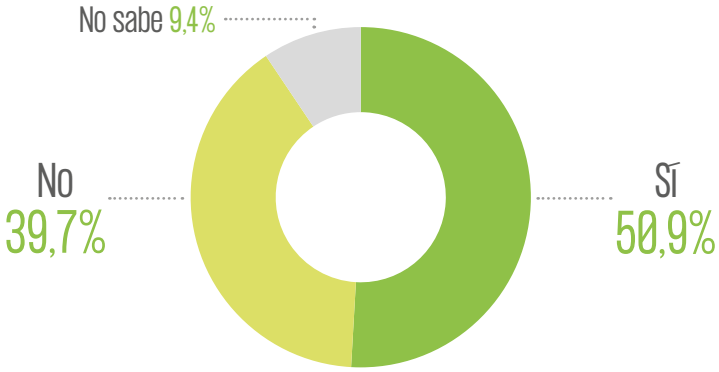
PREGUNTA CON OPCIÓN A RESPUESTA MÚLTIPLE



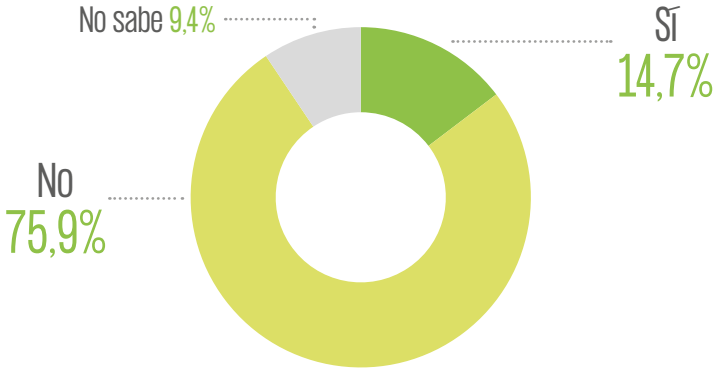
RADIOGRAFÍA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA HOY

Género y CI

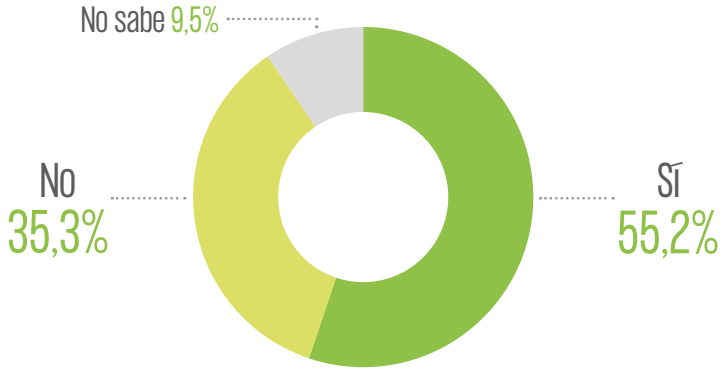
En tu estrategia de comunicación interna, ¿aparecen como ejes estratégicos los temas diversidad y equidad de género?



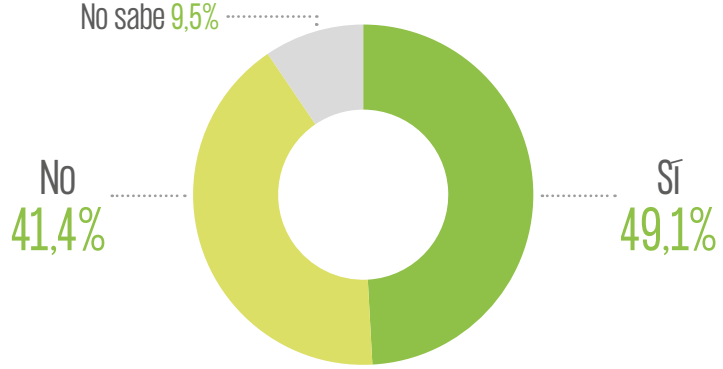
En tu estrategia de comunicación interna, ¿se aborda la violencia de género como eje de comunicación?



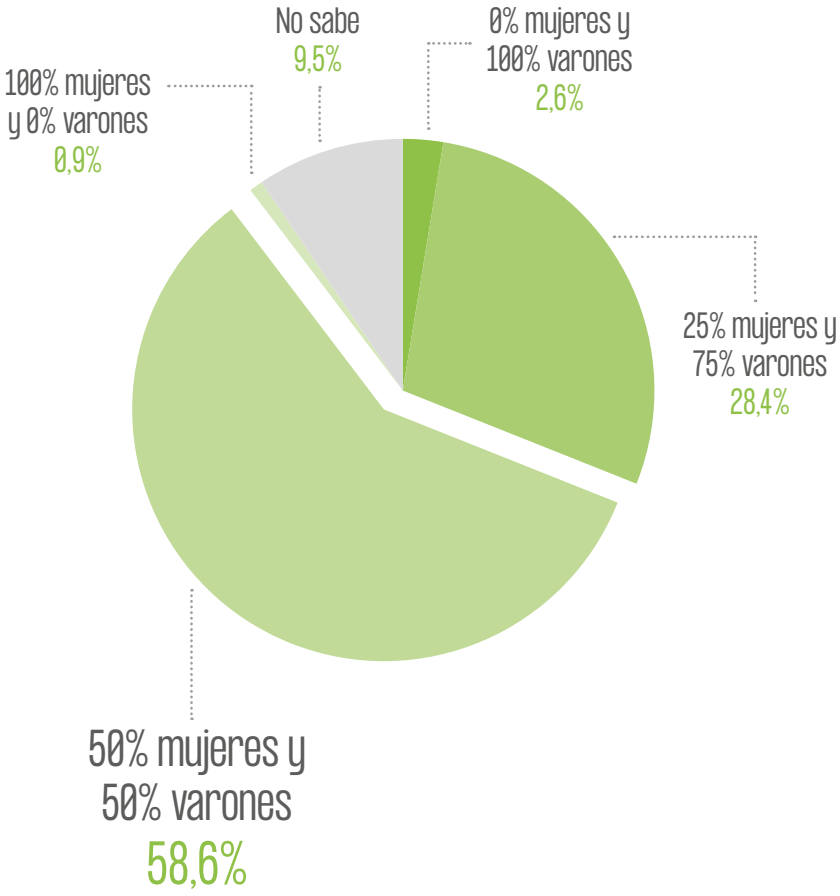
¿Consideras que tu compañía está culturalmente preparada para instalar en la agenda interna estos temas?



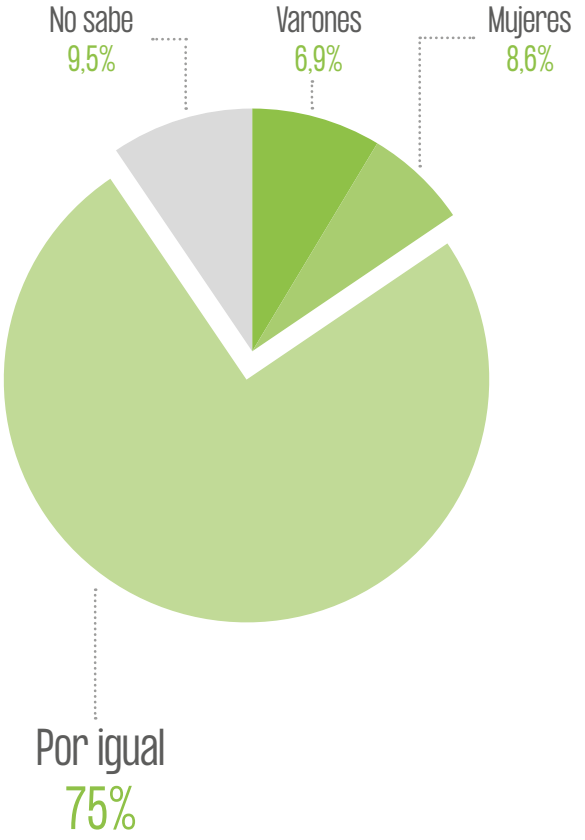
En la matriz de acciones de comunicación interna del año, ¿incluyes alguna acción específica relacionada con la equidad de género?



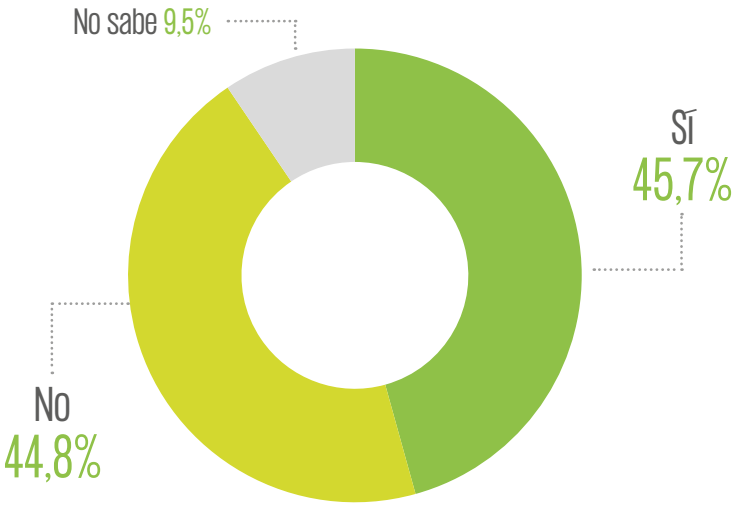
Cuando muestra imágenes de personas en posiciones de poder y prestigio, ¿de qué forma se suelen disponer los géneros en la composición de la escena?



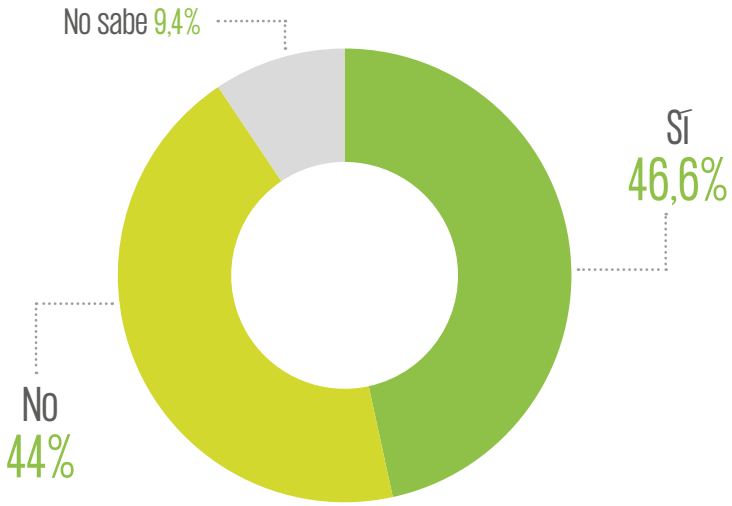
Cuando utiliza imágenes de mujeres y varones en sus comunicaciones, mayormente, ¿qué género suele aparecer en primer plano en la composición de la escena?



En los mensajes que emites, ¿utiliza lenguaje no sexista? Por ejemplo: Estimadas y estimados – Directores/as – Las y los trabajadores o el uso de artículos y pronombres que omitan o eliminen referencias personales.



¿Tienes espacios formales para tratar mediante el diálogo y el *feedback* problemáticas de discriminación por género o violencia de género?



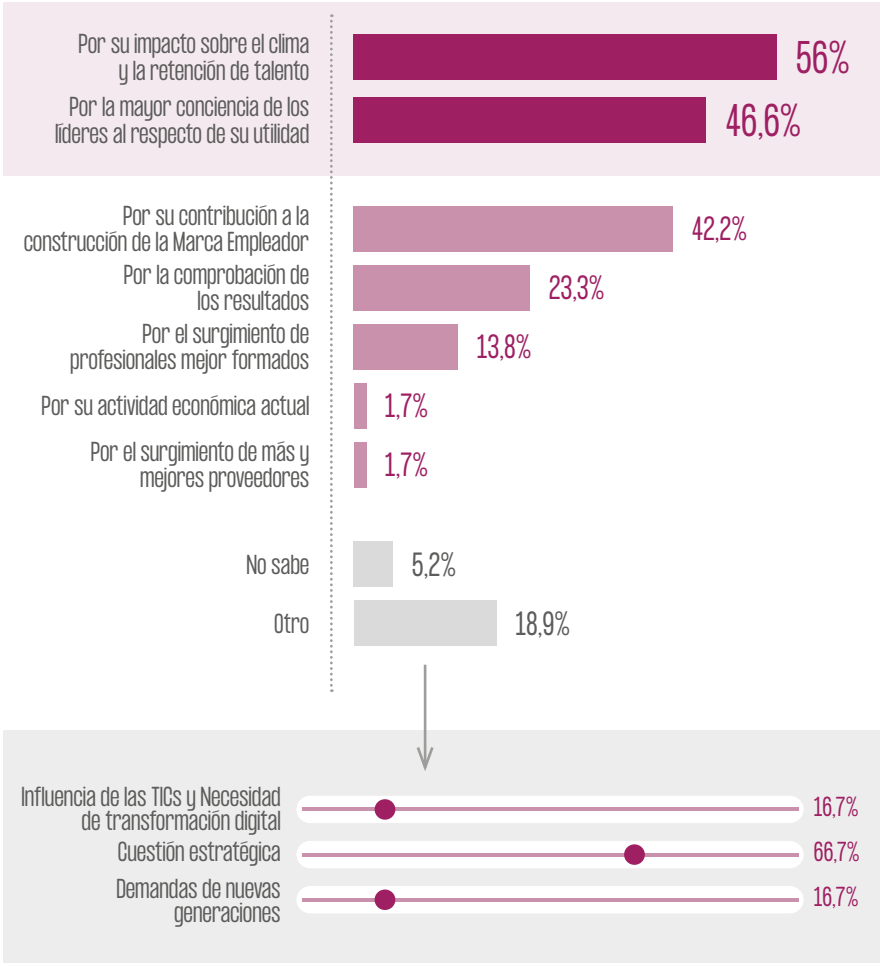
» MENOS DE LA MITAD DE LAS ORGANIZACIONES EN LA ARGENTINA TIENEN ESPACIOS FORMALES PARA TRATAR PROBLEMÁTICAS DE DISCRIMINACIÓN POR GÉNERO O VIOLENCIA DE GÉNERO.

EL FUTURO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

Crecimiento y Evolución

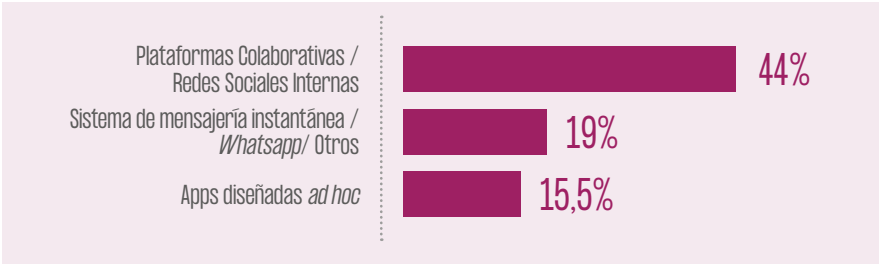
¿Por qué razón crees que la CI crecerá como disciplina?

PREGUNTA CON OPCIÓN A RESPUESTA MÚLTIPLE



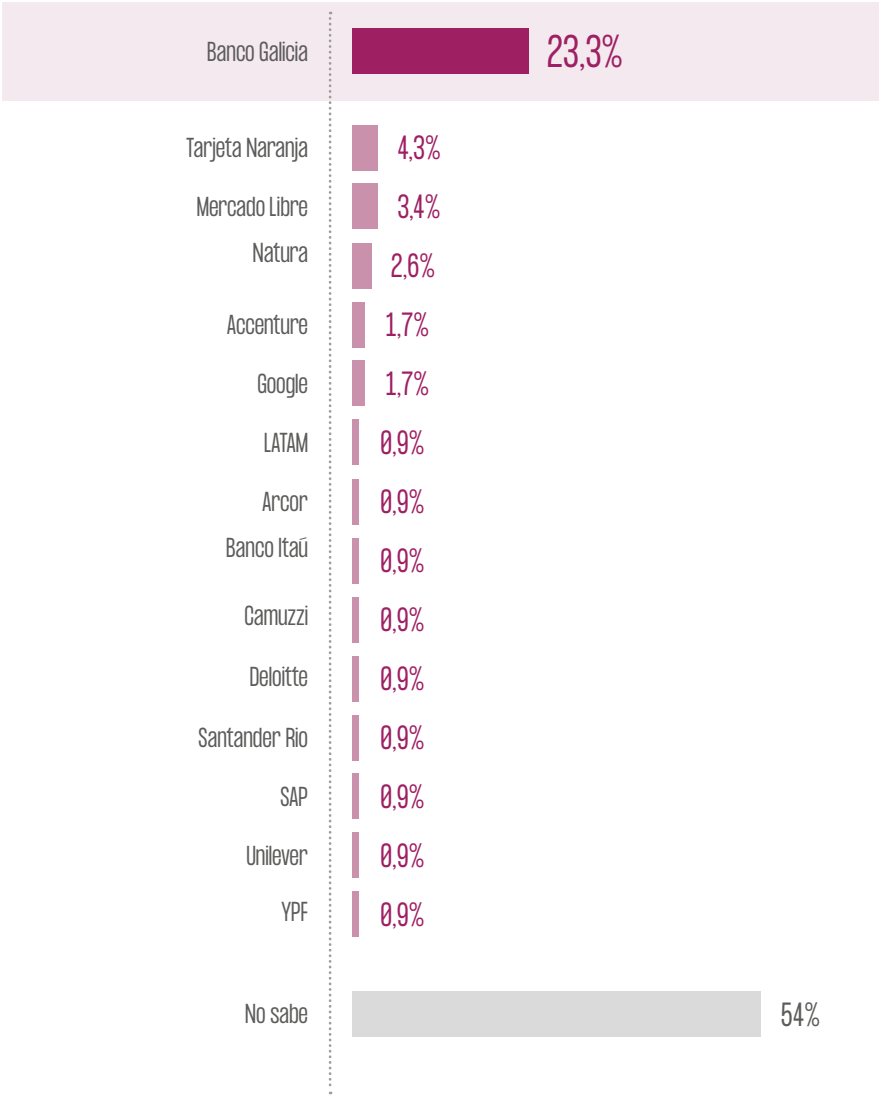
¿Cuál canal crees que cobrará más fuerza en los próximos años dentro de tu empresa?

PREGUNTA CON OPCIÓN A RESPUESTA MÚLTIPLE





¿Qué empresa consideras que es la mejor gestionando su CI hoy en su país?





CA



SOS

La Comunicación Digital prepara a la TRANSFORMACIÓN DIGITAL

Galicia

Por **Rodolfo Zimmermann**
(Gerente de Diseño e
Innovación HR en Banco Galicia)
y **Antonella Scola** (Gerente de
Cultura en Banco Galicia)

En estos años hemos aprendido muchas cosas respecto de la transformación digital. Sabemos que trae consigo valores principales como la colaboración, las decisiones basadas en datos, la transparencia en la información, el aprendizaje y la mejora continua.

Y cuando pensamos en comunicación digital, los valores son casi los mismos. Por eso, una transformación lleva a la otra de forma intrínseca. Son casi lo mismo.

ANALICEMOS LOS VALORES

¿Qué es colaboración? Se trata de una comunicación que se da como una conversación entre varios (no un discurso). Tiene muchos enunciadores que participan de forma activa, mejorando así los mensajes. Se replica lo importante. Pero, ¿qué es lo importante?

Es lo que se comparte, tomando una verdadera responsabilidad, es decir, haciéndonos cargo de los mensajes. No hay un ente centralizado controlando lo que se dice y lo que no.

En este sentido la transparencia es clave. Refiere a una comunicación que vive en plataformas abiertas a la participación dentro de una comunidad. Nos entrega información relevante: ¿qué es lo más "consumido" y lo menos? Encontraremos datos objetivos para detectar dónde, cuánto y quiénes son los principales consumidores y cómo se sienten en relación a nuestras comunicaciones.

Otro valor es el aprendizaje. Hoy aprendemos partiendo desde una base sólida: el usuario/colaborador es parte del proceso como creador (prosumidor: consumidor que además es enunciador de mensajes).

Cuando en Banco Galicia pensamos una campaña o un mensaje es siempre enriquecido por la interacción con el usuario. No se trata solo de si le gusta o no, sino del *feedback*. Estas respuestas pueden mejorar la acción o el mensaje.

La propuesta es animarse a comunicar (basta de gerentes que nos piden que les redactemos sus mensajes o les digamos qué decir todo el tiempo) y aprender mientras seguramente nos equivoca-

mos. Así, crecemos como comunicadores. No importa el rol que tengamos, excepto que seamos lideres (en este caso, saber comunicar es un deber).

A partir de ese aprendizaje junto a los *analytics* que hoy nos brindan las plataformas colaborativas, podemos evitar la decisión en el juicio experto, nuestro o el de algún directivo influyente que nos hace dudar hasta de nuestra capacidad. En el peor de los casos, encontramos generalidades.

"Nadie leyó, nadie entiende, nadie encuentra nada, a nadie le gustó la campaña". ¿Cuántos? ¿Quiénes? ¿Dónde? **El dato siempre mata al argumento experto.**

La comunicación digital comparte con la transformación digital la necesidad de definir un propósito común. ¿Para qué hacemos lo que estamos haciendo? ¿Qué es aquello que nos une más allá de ser parte de la misma empresa que gana dinero o vende un producto o servicio?

Un propósito común y compartido se define como elemento comunicacional clave y hace que todo el plan tenga sentido. Es ordenador (toda acción debe poder encuadrarse dentro de él) y constituye un criterio compartido para la toma de decisiones. Si responde al propósito, lo hacemos, sino, no.

Potencia la cultura dándole un sentido de negocio. Por ejemplo, "Ordenar la información del mundo", "Conectar a las personas", "Mejorar el día de más personas", "Democratizar los pagos y cobros de Latinoamérica".

La transformaciones digitales -que en realidad son culturales- requieren de un cambio en la forma de trabajar, de pensar y creer. Demandan un gran esfuerzo y una clara convicción para que sean exitosas.

La comunicación digital que se ordena dentro de un propósito común es más fácil de impulsar e implementar. ¿Por qué? Porque si entiendo para qué hago lo que hago, me sumo y multiplico, y si no, resto.

Cuando tenemos esto definido, aparecen herramientas y plataformas colaborativas. Sirven en estos contextos complejos y cambiantes (VUCA) para potenciar y acelerar estas transformaciones, pero no pueden ser un fin en sí mismas.

Entonces, claramente las potencian y las hacen más fáciles. Necesitamos repasar nuevamente los valores y pensar en qué plataformas son más simples para que vivan o hagan realidad. ¿Es una revista digital o mail? ¿Una plataforma tipo Workplace, Slack, Jammer?

En estos últimos años nos han preguntado más de una vez sobre qué viene primero, ¿la comunicación (cultura) digital o la transformación? Esperamos en estos párrafos haber brindado claridad a esa respuesta y que cada uno pueda responder simplemente a esa pregunta. Quizás un aprendizaje de nuestra experiencia dé una pista.

Las principales resistencias (ergo, principales desafíos) en estos procesos de transformación digitales se dan en el paradigma mental (*mindset*) de los líderes (medios y *senior*).

Es en ese mismo grupo en el que encontramos las principales oportunidades para trabajar de forma sustentable en una comunicación más abierta, autogestionada, transparente y *data driven*.

Estamos convencidos de que la comunicación tiene el poder de generar realidades. Sin dudas, es una palanca clave para potenciar la transformación en las organizaciones.

» LA COMUNICACIÓN DIGITAL QUE SE ORDENA DENTRO DE UN PROPÓSITO COMÚN ES MÁS FÁCIL DE IMPULSAR E IMPLEMENTAR. ¿POR QUÉ? PORQUE SI ENTIENDO PARA QUÉ HAGO LO QUE HAGO, ME SUMO Y MULTIPLICO, Y SI NO, RESTO.

Un desafío para 26.000 EMPLEADOS

YPF

Por **Felicitas Castrillon**
(Directora de Comunicación
en YPF) y **María Pérez Colman**
(Jefe de Contenidos en YPF)

Somos la compañía más grande de la Argentina y estamos transitando una fuerte transformación hacia una empresa integral de energía. En este camino, buscamos generar una cultura más abierta, ágil, centrada en el cliente y diversa.

Es importante (primordial) entender el contexto. Somos una empresa en transformación. Y cuando nos referimos a una empresa de energía, no hablamos solo de lo verbal. Esto se vincula a decisiones de negocios e inversiones.

Buscamos tendencias que aporten valor a esta transición. Así fue que en 2019 migramos hacia una plataforma colaborativa, Workplace. Hoy es usada por más del 72% de nuestros 26.000 empleados en todo el país.

Años atrás, no sentíamos que estábamos llegando a todos los rincones del país. En efecto, la plataforma anterior tenía un 7% de usuarios mensuales. Era una herramienta rígida, poco amigable y no era *mobile*.

En la actual plataforma colaborativa hay diferentes ejes que abordamos, como lanzamientos de productos, investigación, noticias, innovación y foco en el cliente, entre otros. Es un formato y lenguaje que los colaboradores ya conocen, y ha sido clave que sea una herramienta *mobile*, que pueden chequear desde sus teléfonos.

LA COMUNICACIÓN COMO *DRIVER* DE CULTURA

La compañía ha estructurado una serie de iniciativas que suponen correspondencia entre áreas. En ese sentido, la comunicación como *driver* de cultura juega un rol central.

En el caso de YPF, esto es especialmente relevante por las dimensiones de la compañía. Somos uno de los principales empleadores privados del país, con negocios muy diversos y equipos multidisciplinarios ubicados geográficamente a lo largo de todo el país, y algunos en el exterior.

Entonces, es crucial que los colaboradores comprendan la visión, abracen el cambio y sea protagonistas activos de la transforma-

ción. Así, en 2017, en línea con estos cambios, implementamos una nueva estrategia con foco en 3 ejes:

1. Ordenar la comunicación en ejes estratégicos validados por la alta dirección. Dada la complejidad y la intensidad de la actividad comunicacional, se ha priorizado contar historias articuladas según ejes estratégicos que surgieron de los miembros de Comité Directivo. Se transformaron en una hoja de ruta para ordenar y priorizar la comunicación.

2. Estructurar un ecosistema de canales. Hay que dejar de pensar en canales como compartimentos estancos y pensar el flujo de comunicación dentro de un ecosistema de plataformas que conviven, se retroalimentan y se potencian.

3. Usar un mix de contactos directos y mediados. En este sentido, Workplace resulta un aliado, como herramienta central de conversación, trabajo colaborativo y comunicación oficial.

CONTACTOS DIRECTOS

Se oficializaron **charlas abiertas con el CEO** cuatro veces al año en torno a la presentación de resultados financieros, con invitación abierta a empleados de manera presencial y remota, y rotativos en distintas sedes del país.

Esto se ha convertido en una herramienta muy poderosa de acercamiento, transparencia y apertura. Permite a los empleados tener acceso a información de último momento de manera asidua en la voz de su CEO.

En estas reuniones, además, acompaña al CEO algún área, en tanto se busque dar cuenta de algún proyecto o iniciativa relevante para dar a conocer a toda la organización, en boca de sus protagonistas.

CONTACTOS MEDIADOS

Se han rediseñado completamente **las carteleras digitales** con contenidos según los ejes estratégicos, y adaptados según una audiencia más veloz, de tránsito, considerando las horas de mayor flujo

de circulación y contenidos *adhoc*, según cada locación, donde se intercalan contenidos planos para toda la empresa.

WORKPLACE

Es una herramienta central. **Workplace**, lanzada en abril de 2019, es nuestro canal oficial de comunicación entre todos los empleados. En solo cuatro meses desde el lanzamiento, ya existe más de un 72,5% de empleados que ha activado la herramienta, con un porcentaje de uso del 84%.

Como parte de la implementación de Workplace, se está potenciando fuertemente el rol de los líderes como comunicadores. Sabemos que son *targets* de comunicación y también canales para compartir información con los empleados.

La implementación de Workplace está ofreciendo una tarea muy enriquecedora en cuanto a la transformación en la mirada de los equipos, hacia un modo digital, más ágil y conciso. Con más imágenes y videos, y menos texto, con la gente como protagonista.

Solo se ha tratado de adaptar la forma en la que los colaboradores consumen información en sus vidas diarias, generando contenidos laborales a ese formato.

Así, Workplace ha tenido un efecto crucial, mostrando alta participación, entusiasmo y orgullo en todos los niveles de la organización. Se han creado más de 500 grupos, que dan cuenta de proyectos, equipos o afinidades, convirtiéndose ciertamente en una plataforma clave.

Además, nos permite tener una lectura muy precisa de lo que importa, qué se lee y qué genera más *engagement*. En síntesis, lo más importante es dimensionar el impacto que tiene la comunicación en la confirmación de la cultura y los hábitos organizacionales.

El hito fundacional del CAMBIO CULTURAL

Telefónica

Por **Betina Díaz Caldarino**
(Gerente de Comunicaciones
Internas en Telefónica)

A nivel global, Telefónica tiene 120 mil empleados. En la Argentina, son 15 mil personas que trabajan distribuidas por todo el país, en 81 sucursales de atención multicanal. A lo largo de nuestra historia (estamos presentes en el país desde 1990) hemos sido protagonistas de muchos procesos de transformación.

Hoy, sin dudas, atravesamos un momento de transformación de una magnitud sin precedentes. Las tecnologías de la información y la comunicación están modificando de manera esencial los comportamientos de las personas, como así también la cadena de valor de todos los sectores de la economía.

Vivimos inmersos en una revolución digital nunca antes vista. En este sentido, hemos evolucionado desde una Telco digital, que se enfocaba en lo que la compañía debía ser internamente (con centro en el cliente), a una misión que se sumerge en la vida de las personas. Lo hacemos con una mirada digital, y también con un sentido más humano.

Allí, surge el verdadero sentido y la razón de ser de Telefónica. Conectar la vida de las personas a través de la tecnología es un compromiso que comienza puertas adentro.

Las personas que hacemos Telefónica lo vivimos todos los días y así lo transmitimos a nuestros clientes. Básicamente, porque tenemos que ser hacia adentro, lo que queremos ser hacia afuera.

Para lograrlo, entonces, ha sido esencial escuchar, reconectar con las experiencias de cada colaborador y conectar las realidades de cada equipo de trabajo con el negocio, generando sentido de propósito. Así, es posible lograr un compromiso real con la nueva misión de la compañía.

Esto ha implicado un cambio de paradigma, no solo respecto de la forma de trabajar sino también de la experiencia de todos los que somos parte de Telefónica. La inspiración nació al comprender que la organización es un conjunto de conversaciones, y era necesario democratizar la comunicación para visibilizarla, abrirla a todos los colaboradores.

El cambio de paradigma no iba a ser posible si no se humanizaba la comunicación y se abría el micrófono a todos los colaboradores, dándole voz a cada uno de ellos.

Este escenario se planteaba en el marco de una fuerte transformación cultural. Implicaba cambiar no solo la forma de trabajar dentro de la empresa sino también la forma de comunicarse. Workplace vino a cumplir este rol.

Facilitar, democratizar y abrir las puertas para que todos los colaboradores puedan tener voz y, de esta manera, dar luz, cámara y micrófono a la cultura de la compañía de la mano de las personas.

Tanto en la Argentina, como en España, la compañía ya había iniciado el camino de investigación de esta plataforma. Hubo una propuesta conjunta con España para dar el sí a esta herramienta. La decisión final llegó de casa matriz y la implementación fue para toda Latinoamérica y España.

Lo que no supimos hasta ese momento era que Workplace terminaría siendo el hito fundacional del cambio cultural que buscaba Telefónica.

PASÁ GIGAS

En noviembre de 2018, lanzamos comercialmente "Pasá Gigas" que, a través de la App Mi Movistar, les permite a los clientes móviles de planes prepagos transferirse gigas entre sí. Lo novedoso de la iniciativa fue la forma en la que decidimos realizar el lanzamiento puertas adentro. Habían pasado unos pocos días desde el desembarco de Workplace en la compañía.

Convocamos a todos los colaboradores al auditorio de nuestro edificio corporativo de Independencia para que conozcan la oferta con una acción lúdica. También transmitimos en vivo a través de Workplace para todo el país, haciendo recorridos 360° del evento.

Así, los 15.000 colaboradores que formamos parte de la compañía, pudimos vivirlo en tiempo real. Los protagonistas, quienes planifi-

caron la oferta para nuestros clientes, tuvieron voz propia puertas adentro. Pudieron contarlo en primera persona y a su manera.

Días previos al evento, posteamos piezas incógnitas en formato de video, con la participación de los colaboradores involucrados en nuestro grupo masivo de Workplace AR- Somos Telefónica.

Queremos generar impacto e involucramiento con la campaña, para generar conocimiento sobre el producto y difusión a través de los colaboradores. La única manera de lograrlo era generando interés. Comenzamos a "hacer ruido", sembrando suspenso y generando expectativa. Algo grande se venía...

Antes de comenzar el evento y a través de *Lives*, parte del equipo de comunicación interna cubrió la previa, realizando reportajes a los colaboradores. Una vez realizado el lanzamiento, anunciamos un *Challenge* para toda la compañía. Estábamos ansiosos por conocer las potencialidades de Workplace y el momento había llegado.

Invitamos a los colaboradores a subir un video a Workplace cantando una canción "pegadiza" con la letra adaptada a la nueva oferta de #PasáGigas y para completar la consigna, al final del video tenían que desafiar a un compañero. Se convertiría en ganador el que obtuviera más *likes*.

La vara era alta. Aún así, los resultados fueron totalmente sorprendentes. Entre los principales hallazgos, descubrimos que, a través de esta iniciativa, podíamos cumplir varios objetivos:

➜ Posicionar Workplace como el nuevo canal de comunicación interna.
➜ Integrar el negocio y los colaboradores, haciéndolos partícipes del lanzamiento de una nueva oferta comercial.
➜ Seguir promoviendo que los colaboradores se sientan orgullosos de nuestros productos y servicios (orgullo de marca).
➜ Contar con los colaboradores como embajadores orgánicos de la marca puertas afuera de la compañía.
➜ Democratizar la comunicación interna buscando promover la participación de nuevas voces.

El aprendizaje fue grande y muy prometedor, pensando en el futuro de esta plataforma. Nos dimos cuenta de que podíamos empezar a comunicarnos y vincularnos de una nueva forma, 100% distinta a lo que veníamos haciendo. Definitivamente, estábamos en el camino correcto hacia una verdadera transformación de la comunicación interna.

Tomamos este primer caso como experimento y funcionó. Es por eso que de allí en adelante nos propusimos elegir iniciativas de tipo lúdicas y participativas para comunicar e involucrar a todos nuestros colaboradores en los temas estratégicos de nuestra compañía.

De esta manera lograríamos que se sintieran protagonistas de los planes de comunicación, trabajando de manera colaborativa. A partir de ese momento, las imágenes, los ejemplos y las opiniones formaron parte de la estrategia de comunicación de Telefónica tanto interna como externamente (en Instagram, Twitter, Spotify).

Detectamos que comenzábamos a transitar nuestra gran transformación digital, que involucra a todos, a cada uno de los colaboradores. Por ello, esto implicaba una transformación cultural que era trascendental para Telefónica.

Desde una óptica retrospectiva, nos dimos cuenta de que todos los esfuerzos que habíamos realizado durante los últimos 10 años para estar a la altura de esta transformación habían valido la pena.

En esta transformación decidimos colocar a los colaboradores en el centro, para escucharlos y aprender con ellos, para conversar en el mismo idioma. Decidimos acortar las distancias y resolver la comunicación de manera más cercana, humana, digital y en tiempo real.

La comunicación interna comenzó a tener un rol más estratégico, diseñando campañas con los ejes principales del plan. El día a día de la organización lo cuentan las personas reales. Estos relatos les dan sentido al propósito de la compañía.

Workplace hizo tangible y simplificó lo que ya veníamos trabajando. Aceleró el logro de nuestro objetivo (unir todas las voces en un solo lugar). Hoy nos ayuda a seguir fortaleciendo y potenciando nuestro cambio cultural.

tips

Vivimos inmersos en una revolución digital nunca antes vista. En este sentido, hemos evolucionado desde una Telco digital, que se enfocaba en lo que la compañía debía ser internamente (con centro en el cliente), a una misión que se sumerge en la vida de las personas. Lo hacemos con una mirada digital, y también con un sentido más humano.

- *Ha sido esencial escuchar, reconectar con las experiencias de cada colaborador y conectar las realidades de cada equipo de trabajo con el negocio, generando sentido de propósito.*

- *Facilitar, democratizar y abrir las puertas para que todos los colaboradores puedan tener voz y, de esta manera, dar luz, cámara y micrófono a la cultura de la compañía de la mano de las personas.*

"SER PROTAGONISTA"
de la transformación cultural

Por **Claudio Jaureguiberry** (Gerente de Gestión del Capital Humano en TGS) y **Corina Cohen** (Coordinadora de Clima y Comunicación Interna en TGS)

Durante 2017, TGS comenzó un programa de transformación cultural. Partió de tres grandes hitos fundamentales: la Revisión Tarifaria Integral y la necesidad de triplicar las inversiones en el Sistema de Transporte de Gas; la reformulación de su paquete accionario con *stakeholders* con una nueva visión del Negocio; y la intención de ser protagonistas en el desarrollo de Vaca Muerta. El desafío fue grande y necesario.

Inmediatamente, comenzamos con la realización de un diagnóstico cultural. Necesitábamos saber dónde estábamos parados, con qué capacidad de expansión, desde el punto de vista organizacional y, fundamentalmente, con qué Capital Humano contábamos.

Para ello, evaluamos la cultura actual, delineamos la cultura deseada y realizamos un diagnóstico de brechas organizacionales. Incluimos, en este proceso, a todos los directores y líderes de instalaciones.

Así, definimos que los tres grandes pilares para trabajar eran Logro, Innovación y Foco en el Cliente. Y al mismo tiempo, definimos tres ejes de intervención: revisión de procesos; comportamientos y símbolos.

Con respecto a este último eje, comenzamos a trabajar en una estrategia de desarrollo de conceptos clave. Así nació nuestro programa de transformación cultural: "Generamos Futuro".

Nació con el fin de construir un nuevo relato que le diera cuerpo a nuestro presente y futuro, con ejes tangibles a través de personas y acciones concretas. Asimismo, nos permitiría crear conciencia de la relación entre los ejes del cambio cultural y los objetivos de negocio.

La estrategia comunicacional fue colocar al colaborador en el centro: "Ser Protagonista". Apelamos al orgullo de pertenecer a la organización, invitamos a pensar en grande y a trabajar en equipo por el desarrollo de la empresa y de la sustentabilidad del país.

Desde el área de CI, implementamos acciones 360° que nos permitieron, en una primera etapa, trabajar en el plano conceptual para instalar los pilares en el lenguaje cotidiano. Ya en una segunda etapa, bajamos el mensaje a través de acciones interpersonales, ambientales, digitales e impresas.

Por ejemplo, en la campaña del ciclo de gestión del desempeño, hicimos videos sobre teatralizaciones de reuniones de *feedback*, trípticos sobre las razones del cambio, una revista especial sobre Generamos Futuro, y más.

Al mismo tiempo, estas campañas fueron llevadas a cabo en distintos canales, tanto gráficos como digitales e intervenciones en espacios comunes de las instalaciones.

Además, desarrollamos nuestra red social colaborativa JAM, la instalación de carteleras digitales en todas las instalaciones con un único mensaje institucional, la modernización y adecuación de las carteleras físicas, edición de *house organ* digital y gráfico, expansión de LinkedIn, etc.

Hoy, los logros alcanzados están en línea con los pilares y demuestran que estamos avanzando firmemente. Estamos trabajando de forma más integrada y orientada al cliente.
En estos dos años hemos concretado tres ciclos del Programa de Jóvenes Profesionales. Los evaluamos en *assessment centers* bajo el paradigma de los pilares culturales. Bajo el mismo criterio, hemos incorporado a más de 120 ingenieros en toda la Patagonia.

Más de 160 líderes han pasado por nuestros programas de capacitación y desarrollo, incrementando su percepción sobre el "Ser Protagonistas". Y nuestras dos últimas Encuestas de Clima Laboral han evidenciado un aumento en los indicadores de eficiencia de los procesos de *feedback*.

Asimismo, hemos logrado pasar del puesto 16 al 10 en el ranking de los Mejores Lugares Para Trabajar según GPTW Argentina. Sin dudas, vamos por más y por todo esto, **Seguimos Generando Futuro.**

tips

Crear conciencia de la relación entre los ejes del cambio cultural y los objetivos de negocio.

- *Evaluamos la cultura actual, delineamos la cultura deseada y realizamos un diagnóstico de brechas organizacionales.*
- *Incluimos, en este proceso, a todos los directores y líderes de instalaciones.*
- *Contruimos un nuevo relato que le diera cuerpo a nuestro presente y futuro, con ejes tangibles a través de personas y acciones concretas.*

La apuesta por un CANAL DIGITAL

Por **Enrique Villanueva**
(Jefe de RRHH, Cultura y
Comunicación Interna en
Starbucks Coffee Argentina)

Starbucks atraviesa un desafío de transformación cultural y digital acelerado. Contamos con una población integrada por 45% de centennials y 55% millennials.

Nuestra cultura es sólida. Se replica en todas nuestras tiendas, en la Argentina y en el mundo. En este sentido, migrar a un canal digital como Workplace nos ha permitido terminar de capitalizar este activo tan importante.

Potenciamos iniciativas de marketing, cultura del reconocimiento, desarrollo de nuestros *partners* (colaboradores), –incluso en nuevos horizontes como el diseño y la animación–, y actividades de responsabilidad social.

Muchos de nuestros *partners* de tienda no disponen de computadoras o *smartphones* de la compañía. Sin embargo, apostamos por un canal digital. Y fue un éxito, con un 85% de usuarios activos mensualmente.

CÓMO LLEGAMOS A WORKPLACE

Comenzamos a usar la plataforma en junio de 2018. ¿Por qué la elegimos? Entendemos que ha cambiado el paradigma de la comunicación y nosotros necesitábamos una herramienta así.

En nuestro caso, fue potenciado por la necesidad de hablarle a una población con un 45% de jóvenes nacidos a partir de 1996. Necesitábamos cambiar, de forma urgente, la forma en la que estábamos comunicando. Teníamos que generar contenido multimedia.

Nuestra problemática partió entonces de la necesidad de cambiar la comunicación estática 1.0, que no llegaba a todos nuestros colaboradores. En este camino, Workplace nos permitió, a través de una herramienta familiar, que todos conocen, generar contenido de muy buena calidad y participativo, en una plataforma compartida por todos.

Antes de esta plataforma, se comunicaba desde un mail genérico, donde no se identificaba quién era la persona que hablaba. Migramos a un espacio donde todos nos identificamos. La comunicación es multidireccional.

En este camino, muchos colaboradores comenzaron a hacerse conocidos por buenas prácticas, por cosas que les apasionaban, por conocimiento, etc.

LA SEGMENTACIÓN DE LA INFORMACIÓN

La estrategia de grupos para organizar la información es fundamental. Lo más importante es segmentarla. ¿Qué le vamos a contar a los gerentes y qué a nuestros baristas o embajadores de clima? ¿Cómo comunicaremos en el interior del país y en Buenos Aires? **Saber segmentar la comunicación es nuestro gran desafío.**

Workplace nos permitió mejorar nuestras campañas promocionales. Por ejemplo, en la promoción de venta de alimentos, publicar un video con las cualidades del producto y la sugerencia de pedido de inventario, no solo aumentó la demanda sino también se realizaron pedidos más eficientes, incrementando las ventas y reduciendo el costo.

Por otro lado, Workplace ha sido una plataforma aliada en nuestro negocio para la gestión de urgencias. Cada vez que detectamos un problema, podemos conectar inmediatamente, tenemos el chat a disposición para el contacto con todas las tiendas.

Hemos tenido varios casos vinculados a entregas de pedidos o paros de transporte, donde teníamos la necesidad de operar rápido y ser asertivos. Las utilidades de la herramienta nos permitieron mejorar todas las conexiones, sobre todo las de las tiendas con las áreas de *staff*.

La segmentación de las comunicaciones es clave. Contamos con grupos y pensamos muy bien la información que vamos a lanzar en función del público al que le estamos hablando.

Tenemos grupos funcionales, como por ejemplo, el de Gerentes de tienda, donde se les envía información de negocio, principales indicadores de gestión y mensajes claves de la organización.

Existen otros grupos que son opcionales y la participación depende del interés de cada *partner* que son los que suben contenido de manera constante para que sean atractivos.

Hay grupos de cultura del café, cuidado del medio ambiente, responsabilidad social, o de embajadores de clima. Son diversos, distintos. Con el equipo de comunicación, pensamos continuamente la estrategia de grupos para que se mantenga relevante, buscando alcanzar el mayor nivel de interacción.

Enfocarnos en el tipo de información para cada público, en una plataforma absolutamente participativa, donde todo hablamos el mismo lenguaje, nos ha permitido, sin dudas, afianzar nuestra cultura.

» LA SEGMENTACIÓN DE LAS COMUNICACIONES ES CLAVE. CONTAMOS CON GRUPOS Y PENSAMOS MUY BIEN LA INFORMACIÓN QUE VAMOS A LANZAR EN FUNCIÓN DEL PÚBLICO AL QUE LE ESTAMOS HABLANDO.

Globers en StarMeUp

Globant

Por **Giuliana Marsili**
(Internal Communications
Lead en Globant)

Globant es una empresa nativa digital. Como tal, el cambio constante es parte de nuestra cultura. **Nos gusta decir que la organización está en modo beta, reinventándose todo el tiempo.**

Esto obliga a los comunicadores a adoptar una mentalidad ágil que nos permita actuar a la par de la velocidad del cambio. En cada campaña creamos, testeamos, aprendemos, corregimos y vamos iterando.

Y, ¿a quiénes les hablamos? A los Globers, nuestros empleados. En su vida cotidiana, escuchan música o miran series, viviendo experiencias cada vez más personalizadas. Y eso es, precisamente, lo que esperan de nosotros, la organización en la que trabajan.

Quieren recibir información relevante para ellos. Entonces, cada *click* se convierte en una pista acerca de lo que quieren o les interesa. Además, los Globers buscan interactuar con el contenido: generarlo, compartirlo y comentarlo.

Usan de forma cotidiana *apps* y redes sociales. Buscan tener la misma experiencia dentro de la compañía. Es por esto que en Globant **hemos desarrollado StarMeUp OS**. Es una *suite* de aplicaciones internas (un desarrollo propio), en versión web y *mobile*. Ha tenido una gran nivel de adopción.

Estas *apps* le dan a los Globers un espacio y rol activo en la comunicación. Generan posteos, comparten fotos, reconocen a sus compañeros de acuerdo a nuestros valores, y dan *feedback* en tiempo real. Así, contribuyen a una cultura de transparencia donde todos tienen una voz y son protagonistas.

La suite de *apps* también está en constante transformación. Evoluciona en función del *feedback* de los Globers que sugieren nuevas funcionalidades.

La información es clave, nos permite conocer las preferencias de contenido de los empleados, qué canales usan más y qué formato prefieren. Les brindamos la posibilidad de suscribirse a algunos contenidos y, en función de eso, se generan experiencias personalizadas.

Todo esto se vincula a uno de los grandes pilares de nuestra cultura organizacional: la autonomía. Vivimos una cultura horizontal donde los empleados quieren ser parte de lo que sucede en la organización.

Para asegurarnos de que los mensajes clave lleguen a cada uno de los Globers de los 17 países donde tenemos oficinas, hemos desarrollado una red de embajadores generadores de contenido local. **La cercanía que los empleados tienen con referentes y temas locales, refuerza el sentimiento de pertenencia hacia la organización.**

Ya no es importante que el equipo de comunicaciones sea el responsable de emitir el mensaje, sino el de instalarlo en las conversaciones de los empleados, identificando quién es el interlocutor más adecuado para multiplicarlo.

Consideramos que la transformación digital está resignificando el rol de los comunicadores. La demanda de experiencias personalizadas hace que la comunicación interna se apoye en herramientas de análisis de datos, Big Data y grafos sociales para comprender la red de conversaciones dentro de la organización. En función de eso, generamos una mejor estrategia.

Hoy estamos evolucionando a una estrategia de comunicación interna basada en datos que nos permita instalar temas clave de la organización en conversaciones que ya suceden en la compañía. **Es que, sin dudas, nuestro mayor capital es la información.**

tips

Vivimos una cultura horizontal donde los empleados quieren ser parte de lo que sucede en la organización.

- *Hemos desarrollado una red de embajadores generadores de contenido local.*
- *Ya no es importante que el equipo de comunicaciones sea el responsable de emitir el mensaje, sino el de instalarlo en las conversaciones de los empleados, identificando quién es el interlocutor más adecuado para multiplicarlo.*
- *Hoy estamos evolucionando a una estrategia de comunicación interna basada en datos que nos permita instalar temas clave de la organización en conversaciones que ya suceden.*

La Comunicación Interna de las empresas del FUT



URO

Por
Pablo Faga
(Director de BW
Comunicación Interna)

Todo empezó esta mañana, apenas te despertaste. Abriste los ojos y lo primero que hiciste, muy probablemente, fue... buscar tu celular, y mirar allí Whatsapp, quizás Twitter, Instagram o Facebook. Si hacés un poco de memoria y te remontás unos diez o quince años atrás, aparece el dato relevante: tus días empezaban de otra manera.

La forma en que nos relacionamos con el mundo ha cambiado radicalmente en los últimos años. Casi todo pasa por el *smartphone*, y por aplicaciones que tienen ciertos formatos y características. Nuestra vida, nuestros vínculos y nuestra forma de comunicarnos eran diferentes hace muy poco tiempo. Y es lo primero de lo que debemos tomar conciencia.

Si la comunicación dentro de las empresas está cambiando drásticamente recién ahora, es porque los cambios suceden primero en la vida del individuo y después, lentamente, las organizaciones los van adoptando. **Venimos viviendo una esquizofrenia comunicacional: nos vinculamos de una manera en nuestra vida cotidiana, y de otra muy distinta en el trabajo.**

Cuando todavía en pleno año 2019 algún Gerente de RRHH se queja del poco impacto de sus *mails*, o de que los jóvenes de su equipo le dicen descaradamente lo que él podría mejorar, es porque aun no registró que debemos replicar dentro de las organizaciones las formas que elegimos para vincularnos en la vida cotidiana. Casi nadie usa el *mail* para conectar con su familia o sus amigos, casi nadie (sobre todo los más jóvenes) quiere trabajar en un lugar "1.0", donde no se sienta escuchado.

Hay una forma nueva, y con ella un cambio de paradigma.

UNA NUEVA FORMA, UN NUEVO *MINDSET*

Mi sobrino Ciro está por cumplir 16 años y abrió una cuenta de correo electrónico cuando necesitó suscribirse a sus redes sociales. Sólo para eso. Nunca la utilizó como canal de comunicación. Si es verdad que las empresas luchan por atraer y retener a los nuevos talentos, entonces tienen que empezar por relacionarse con ellos en un formato que les resulte, cuanto menos, familiar.

Pero lo que se le exige a la comunicación no es exclusivo de las nuevas generaciones. Aún los que nacimos analógicos nos hemos ido acostumbrando, cada uno a su ritmo, a ser escuchados, a participar, a colaborar y a compartir.

Esta revolución silenciosa que se viene dando en nuestras vidas alcanza por supuesto a las empresas. Más allá de los cambios culturales que cada organización debe transitar por lo que sucede en su negocio. Hay un cambio de fondo que las atraviesa a todas: el gran movimiento que va de lo piramidal a lo circular, de lo jerárquico a lo colaborativo, de la burocracia a la agilidad, de la instrucción-obediencia a la participación y a la construcción conjunta, del "bajar línea" a escuchar y conversar.

Nuestra vida cambió, nuestro *mindset* cambió, nuestras necesidades cambiaron. Nuestras exigencias como empleados y como consumidores son distintas, y las empresas deben adaptarse para sobrevivir. La comunicación interna, la forma en que las empresas conversan con sus colaboradores y el tipo de interacciones que promueven entre ellos, debe transformarse. Quizás antes que ninguna otra cosa.

MENTALIDAD DIGITAL

Para seguir ahondando en este contexto y entender la profundidad del cambio que se está dando en la manera de hacer comunicación interna, es útil repasar algunas características del paradigma comunicacional con *mindset* digital:

1) *Open by default*. El promedio de Gen Y hace malabares con cuatro cuentas de redes sociales diferentes donde comparten sus vidas. Ven el acceso instantáneo como un derecho, en relación tanto a medios y juegos, como también a información y jerarquías corporativas.

La información confidencial no existe. Desde que gracias a WikiLeaks y a otras tantas iniciativas la información más secreta del mundo fue expuesta a la vista de todos, fuimos aprendiendo que cada vez es más difícil mantener secretos, que todo se filtra, que ya no hay forma de guardar algo bajo el sello "confidencial". Y que, por tal motivo, la honestidad y la transparencia son bienes preciosos.

Los jóvenes esperan que el lugar de trabajo esté abierto por defecto: el 81% dice que elegiría un empleador que valore la comunicación abierta en lugar de uno que ofrezca beneficios como comida gratis y descuentos en gimnasios.

2) *Mobile first*. Ya fue dicho, nuestro vínculo con el mundo pasa en gran medida por el celular, gran candidato a ganador en la batalla de los dispositivos. Cada vez más trabajadores confían en la herramienta del *smartphone* incluso por sobre la *laptop*.

La próxima generación de trabajadores estará vinculada a los teléfonos, no a los escritorios. Se estima que para 2020, el 50% de la fuerza laboral de los Estados Unidos será *freelancers*, sin un lugar fijo de trabajo.

Uno de los aspectos que genera mayor compromiso en la fuerza laboral es la posibilidad de elegir desde dónde trabajar. El 40% de los Gen Y señala que aceptaría una reducción salarial si pudiera viajar por el mundo mientras trabaja.

La movilidad y la conectividad son clave, y el celular es el aliado perfecto. El *smartphone* impuso el metalenguaje de las *apps*. Un universo donde lo que no es simple, amigable, útil, intuitivo y lindo, no sirve y se desinstala de inmediato.

3) Comunicación expresiva. El *mail* o el mensaje de texto tradicional eran completados con la propia emoción. Si alguien, estando enojado, leía un *mail* ambiguo, lo podía interpretar inmediatamente como un insulto, o una amenaza.

Emoji tras emoji, la comunicación *online* se fue volviendo cada vez más expresiva, ayudándonos a precisar el tono y la emoción de nuestras palabras. La expansión constante de las inacabables bibliotecas de gifs son una muestra de este código de época.

El video es el lenguaje de la era móvil, y el vivo está transformando el paisaje. Uno de cada cinco videos en Facebook es un vivo, y es el gran protagonista de las stories instagrameras. No hay mensaje más potente, después del cara a cara, que un video en vivo, con las imperfecciones de la improvisación y la pureza sin editar.

4) Integración. Archivos, formatos o programas no compatibles son cada vez más problemas del pasado. Los sistemas se integran en nuestra vida cotidiana para darnos una mejor experiencia. Distintas herramientas son buenas para diferentes necesidades, pero si no "conversan" con las otras pierden su utilidad. Nada peor que darse cuenta de que no se puede acceder a un enlace o archivo porque su *software* no es compatible con el propio.

Se habla mucho de mejorar la experiencia del cliente, pero ésta empieza mejorando la experiencia del colaborador –porque, obviamente, un colaborador feliz mejorará las chances de hacer feliz al cliente–.

¿Qué experiencia será más gratificante para un colaborador? ¿La de tener que abrir treinta "ventanitas" distintas para hacer treinta tareas diferentes? ¿O la de contar con único entorno integrado, amigable y simple, donde pueda resolver rápido lo que necesita sin obstáculos de compatibilidad?

5) Comunicación personalizada. El *feed* de las redes sociales es esencialmente un periódico personalizado. Facebook, por ejemplo, utiliza un algoritmo basado en una serie de señales derivadas del comportamiento real de las personas: los amigos a los que se sigue, la familia a la que estás conectado y las marcas o noticias o lo que sea que identificás con un "me gusta" son algunos de los factores que lo moldean. El conjunto de todas estas influencias y conexiones se conoce como el gráfico social.

A esto estamos acostumbrados en nuestra vida personal. A una comunicación que no es "para un segmento de la población", sino que es, simplemente, para mí. Única. Irrepetible.

LA COMUNICACIÓN INTERNA NO EXISTE

Quizás debería haberlo escrito un poco más arriba, o quizás en la tapa de este libro, pero está bueno a esta altura insistir con algo que para muchos es obvio: la comunicación interna no existe. Es una abstracción para describir las conversaciones que se dan y deben darse dentro de una organización. Pero el adjetivo "internas" queda chico, obsoleto.

En algún momento, hace muchos años, podía ser adecuado: la gente escindía su jornada laboral de su vida personal, y no mezclaba una con la otra; reinaba la idea de que "la información es poder", por lo que el conocimiento se celaba en lugar de compartirse; los canales eran lentos, físicos, pesados. Entonces, lo que se hablaba en la empresa terminaba quedando, más o menos, dentro de los límites físicos de la empresa. La comunicación terminaba siendo más o menos "interna".

¿Cuánto tardamos hoy en enterarnos si la empresa ganó o perdió plata, o si nos van a comprar, o si nos mudamos? ¿Cuánto tarda un caso de acoso o una historia heroica de un compañero de trabajo en tomar estado público, o incluso en viralizarse?

La intimidad de las empresas se proyecta cotidianamente en vidrieras como LinkedIn, utilizando estratégicamente esa visibilidad como una usina que alimenta la marca empleadora. Incluso las grandes empresas empiezan a gestionar marca empleadora y comunicación interna dentro de una misma área, bajo un mismo paraguas, entendiendo que una nutre a la otra.

El colaborador es visto como una de las mejores herramientas de marketing: si el domingo les cuento a mis amigos que no uso los productos que fabrica mi empresa porque son de mala calidad, eso puede ser más costoso que una planificación de medios errónea.

La comunicación "hacia adentro" impacta en el afuera, y viceversa. Así como toda comunicación al mercado impacta sobre nuestros colaboradores, toda comunicación "interna" tiene un impacto potencial sobre la imagen de la compañía, sobre sus ventas, o incluso sobre su valor bursátil.

La comunicación es una. Una única corriente de energía que no puede atraparse en ningún corral, ni físico ni conceptual. Hoy, más que nunca, fluye sin barreras y trasciende los espacios mentales que creamos para encerrarla y entenderla mejor.

Permítaseme, por un ratito más, seguir hablando de "comunicación interna", por más que sea ya un concepto obsoleto, sólo porque es todavía una convención que nos permite entendernos.

UN CAMBIO DE FONDO

Durante las últimas décadas, los cambios que se dieron en la gestión de la comunicación interna fueron pequeños pasitos. Lo que en psicología se llama "cambio uno", o "de primer orden": el tipo de cambio que se da dentro de un sistema, sin modificarlo estructuralmente. Pequeños pasitos: del *newsletter* impreso al digital, del típico *speech* del presidente a una charla tipo TED, de la cartelera física a los televisores, y así.

Estamos en un momento bisagra. Los cambios que atraviesa la comunicación interna están transformando al sistema mismo. Es un cambio de fondo, un cambio de paradigma, y alcanza a todas sus aristas.

La manera de concebirla, de gestionarla y de medir su impacto y propósito están cambiando para siempre.

Lo que se hizo en los últimos años estuvo muy bueno, pero ya poco de eso sirve para el futuro.

Por empezar, hay muchas cosas que tenemos que aceptar que no van más.

ALGUNOS "NO VA MÁS" DE LA CI TRADICIONAL:

• No va más la multiplicidad de canales

Tradicionalmente, una estrategia de CI suponía segmentar al público interno, y llegar a esos distintos segmentos a través de diferentes canales: la cartelera para la gente de planta, una publicación para líderes, el *mail* para los equipos de oficinas centrales...

El trabajo del área consistía en distribuir mensajes a través del sistema de medios internos. Algunas grandes empresas han llegado a administrar más de 10 canales diferentes.

Esa multiplicidad no va más. La tendencia apunta a que las comunicaciones "mediatizadas" se concentren en un único canal digital donde todo pueda encontrarse y resolverse allí, con formato de plataforma colaborativa, que responda a los códigos visuales y de

comunicación de época, y que tenga la opción de acceso en el dispositivo que todos elegimos para enterarnos de las cosas: nuestro propio teléfono celular.

¿Que los celulares son propiedad privada de las personas, y que mandarles allí información de trabajo es intrusivo? Ese es un concepto verdadero, pero que se rompió hace ya un par de años. Basta con preguntar quién en tu empresa tiene grupos de Whatsapp para trabajar.

Si Whatsapp, que no está pensada como herramienta de trabajo, fue adoptada por todos incluso en desmedro de los canales oficiales de comunicación que ofrece la empresa, ¿qué esperamos para escuchar la necesidad y brindarle a nuestra gente un medio más ágil, simple, amigable y colaborativo? ¿Y para qué seguir desplegando una batería de canales cuando tiene más sentido que todo pueda encontrarse en un único lugar, al alcance de mi mano y de un par de *clicks*?

Un único canal digital facilita la vida de los trabajadores, y a la vez genera un ahorro de tiempo y de recursos para las áreas que tradicionalmente administraban muchos medios diversos y de dudosa efectividad.

• No va más un único emisor

Remontémonos a los orígenes de la disciplina, hace ya muchas décadas: una empresa necesitaba transmitir información a sus colaboradores. Después de hacerlo caóticamente, le encomendaba la tarea a una persona (muchas veces, la secretaria del presidente) y después a un área (que en general terminaba orbitando dentro de RRHH).

Esa tarea se fue profesionalizando gracias a planificaciones, entramados de canales, segmentaciones y producciones de contenidos más sofisticadas. El área de CI fue por muchos años la responsable del "delivery de mensajes" y, de alguna manera, la "dueña" del micrófono organizacional.

Así se fue consolidando un paradigma, una forma de hacer CI: uno habla, muchos escuchan.

Décadas atrás, ese formato podía ser aceptado. En estos tiempos de conversaciones globales, de prosumidores (todos nosotros: consumidores de contenidos que a la vez producimos, en nuestras redes sociales, blogs, etc) y del reinado del "*review*", a nadie le resulta interesante escuchar pasivamente a un único emisor oficial.

El nuevo modelo tiene que ver no sólo con una conversación de ida y vuelta, sino sobre todo con una multiplicidad de emisores que comuniquen en primera persona.

Las áreas, los "clientes internos", dejan de golpearle la puerta al responsable de CI para pedirle "haceme la campaña, quiero un video". La ecuación cambia: ahora son asesorados y acompañados para convertirse en protagonistas y artífices de sus propias comunicaciones, y para hacerlo con un estilo que guste y que garantice la llegada al público que necesiten alcanzar. Una tarea para la que todos, en nuestra vida cotidiana, nos venimos entrenando durante los últimos años en nuestras redes sociales personales.

• No van más la formalidad ni la complejidad

"Estimados colaboradores. En el día de la fecha..." se leyó durante años al inicio de muchos mensajes internos. Gradualmente las organizaciones se van dando cuenta de que ya nadie se comunica así en su vida cotidiana, y de que esa es otra de las tantas razones por las que el público interno "no nos lee".

¿Cuál es el estilo más efectivo para las comunicaciones internas en estos tiempos? La respuesta está ahí, al alcance de la mano: sólo hay que pensar en el estilo de comunicación que nos resulta atractivo cotidianamente:

> • **Es breve:** tan solo un audio de Whatsapp que supere el minuto nos resulta extenso y corre el riesgo de no ser escuchado. Los tiempos de la hiperinformación son socios de la brevedad. La cantidad de párrafos de un texto interno es inversamente proporcional a la cantidad de gente que lo leerá. Brevedad y síntesis. Una única idea es mejor que abundar en detalles. Los mensajes internos que van por escrito empiezan a tener el tamaño de un título, y a lo sumo de un *copy* de los de antes.

• **Es simple:** la simplicidad no es sólo sintáctica. Se trata también de despojar al mensaje de todos los elementos que no sean esenciales. Algunos de ellos incluso los heredamos del lenguaje epistolar: cuando se escribía una carta, la hoja en blanco requería un encabezado, y una firma que aclarara quién era el autor (y una posdata para agregar algo que hubiera quedado pendiente después de la firma). En nuestros medios digitales ya todos saben quién es el que escribe, por lo que muchos elementos son accesorios y pueden obviarse. La simplicidad, sobre todo, habita en los recursos: el cerebro procesa 60 mil veces más rápido una imagen que un texto. Una buena foto puede ser más efectiva que miles de adjetivos.

• **Es visual:** la imagen reina, y la imagen está al alcance de todos. No sólo nuestros celulares sacan mejores fotos que las de un profesional de hace 20 años, sino que además tenemos acceso inmediato a millones de imágenes para graficar lo que queramos contar.

• **Es video:** el video es el formato favorito. Los usuarios pasan 2,6 veces más tiempo en páginas con videos que sin ellos y Facebook recibe un 135% más búsquedas de video que de fotografías. El 80% del total del tráfico de Internet ya es formato video. Los videos internos ya no requieren contratar a una productora. En el tiempo en que un pasante de la empresa viaja en subte de vuelta a su casa, puede instalar una *app* en su celular, editar las imágenes del evento que haya filmado, ponerles música, subtitularlas, agregarle placas y desinstalar la *app* antes de bajarse en su estación. El formato "casero" e imperfecto es más creíble que aquel que tiene mucha producción.

• **Es expresivo:** me gusta, me encanta, no me gusta, me pone triste. Hace años que completamos o respondemos mensajes con elementos que validamos socialmente para darle el color de nuestro estado de ánimo. Esos códigos empiezan a verse dentro de las empresas, y ya no es extraño que un gerente conteste un posteo con el gif de Maradona festejando en el último Mundial, o que tomemos la cantidad de "*likes*" que recibe una campaña interna como un KPI de gestión. Lo emocional tracciona más que lo racional y por eso el video

en vivo, los gifs o los emojis son aliados poderosos de la gestión.

• **Es informal:** todos estos elementos, a su vez, van desestructurando la tradicional formalidad de las comunicaciones organizacionales. En paralelo a la gradual desaparición de la corbata dentro de las oficinas corporativas, las formulaciones distantes, serias y asépticas (como el "estimados colaboradores" del inicio de este apartado) también van empezando a quedar en peligro de extinción.

• No va más comunicar en diferido

Parece mentira, pero hace apenas 3 ó 4 años en BW editábamos más de 40 revistas internas de distintas empresas. Hoy, por supuesto, ninguna.

En aquellos "lejanos" días, el periodista iba por ejemplo a una planta industrial, hacía una entrevista, la desgrababa, la escribía y la editaba (y se la pasaba al cliente para que la validara). Un diseñador la montaba sobre la página y retocaba las fotos, así con todas las páginas, hasta que se mandaba a imprenta. Cuando los colaboradores recibían la publicación, habían pasado meses desde la cobertura original. Una eternidad. Una desubicación para estos tiempos en los que el diario impreso nos parece antiguo por contarnos cosas que sucedieron ayer.

El código de nuestra época es la inmediatez. La información pierde su valor a cada minuto de retraso.

Ya fue dicho: la información confidencial no existe, todo se filtra con velocidad. Cualquier cosa que es comunicada con atraso, genera ruido en las personas, que se enteran por otras fuentes no oficiales y alimentan una opinión pública negativa dentro de la empresa. El *timming* empieza a ser más importante que la forma, y ya no es tan útil salir con el mensaje perfecto o depender de un vasto esquema de validaciones si esto va a impedirnos llegar en el momento adecuado.

• No va más la falta de participación

"No le pago para opinar, le pago para obedecer" es una de esas

frases que suena a época de la revolución industrial, y que sin embargo está aún vigente en el *mindset* de algunos líderes actuales.

La empresa tradicional se estructuró a partir de los modelos de instrucción/obediencia: alguien ordena, muchos obedecen. En esos modelos, que imperaron por décadas, las críticas por parte del personal, el disenso, las ideas disruptivas o las preguntas difíciles fueron siempre mal vistas. La conversación era unidireccional: después de que el jefe hablaba, nadie se animaba a preguntar y mucho menos a arriesgar un "no estoy de acuerdo".

El estilo de gestión y de comunicación del líder ha sufrido cambios de fondo. Ya está comprobado cómo un jefe autoritario y que no escucha a su gente impacta directamente sobre los niveles de compromiso, motivación y sentido de pertenencia de su equipo, y en consecuencia sobre su efectividad. Es una obviedad, pero habilidades blandas como la empatía, la capacidad de inspirar o la escucha son mucho más valoradas que las capacidades técnicas a la hora de gerenciar personas.

La participación y la colaboración son la norma de la época. Me siento parte si me escuchan, si mis ideas son valoradas, si mis dudas son respondidas. Me gusta trabajar en una empresa si puedo interactuar con cualquiera más allá de la jerarquía, si puedo nutrirme del conocimiento de todos y a la vez hacer mi aporte a los demás.

Pero por sobre todo están las necesidades que imponen los mercados. Con la mayoría de las industrias atravesando permanentemente cambios profundos, ya no alcanza con la genialidad de un CEO o de un grupo de directores para que la empresa sea exitosa (o para que sobreviva).

Se necesita de la inteligencia colectiva de toda la organización, de las miradas y las ideas de todas las personas, incluso de aquellas que están muy alejadas de las oficinas centrales y que a veces conocen al negocio o al cliente mejor que cualquier director.

Este proceso de cambio cultural del "1.0" tradicional al "4.0" actual, colaborativo y digital, supone una revolución en la comunicación interpersonal. Los modelos de reuniones y de conferencias se nutren de técnicas y metodologías ágiles para modificar su estructura.

De la reunión tradicional de equipo en la que el líder contaba información se pasa a espacios sistemáticos de cocreación; la extensa conferencia tradicional de un director, con un *PowerPoint* de 100 diapositivas, se transforma en un "*open space*" o en micropresentaciones donde los que exponen no lo hacen necesariamente por sus jinetas jerárquicas sino porque tienen algo relevante para compartir, y lo que predomina no son tanto los datos y los cuadros sino las historias y las experiencias.

Estos modelos suponen algo que genera mucho miedo: abrazar las críticas. En marketing está instalado que "el *feedback* es un regalo bendito". Es tiempo de terminar de instalar esta misma idea puertas para adentro.

• El fin del *feedback*

Sí, el *feedback* es una bendición, pero nuestra concepción es acotada. Se piensa al *feedback* como un momento, una instancia, un evento en particular. Y pensado de esa manera, ya no alcanza.

La demanda de estos tiempos es la de un fluir constante de información. La conciencia de que todo está cambiando todo el tiempo, y que lo que medí hoy será diferente a lo que mida mañana. La encuesta de clima, por ejemplo, empieza a dejar de ser una instancia anual, y se va transformando en un pulso sistemático donde todos los días tengo un panorama de qué factores están impactando sobre el clima, para todos los días pensar en acciones de mejora.

La palabra *feedback* no debería ser usada para definir un momento, sino instalarse en el ADN de la gestión interna. Y la comunicación interna empieza a proveer, por primera vez en su historia, elementos y herramientas suficientes para gestionar cotidianamente desde el *feedback*.

Los primeros canales digitales y las Intranets 2.0 nos brindaron algo de información: quién leyó una noticia o un posteo (aspecto básico que el mail no provee, y sin embargo se sigue utilizando...), o qué opiniones despertaba ese posteo a partir del espacio para comentarios.

Las plataformas colaborativas como Workplace multiplicaron esa información. Porque todas las conversaciones se dan en un único

lugar. Porque los *chatbots* permiten hacer encuestas cotidianamente, en forma simple y personal. Porque el panel de administración provee una multiplicidad de datos que no hay que salir a pedirle a nadie, que están al alcance del referente de CI.

Y hoy, las aplicaciones de *analytics* asociadas a estas plataformas (como Grytics) nos acercan un caudal de información que era impensado hace pocos años. Cuáles son los grupos más activos. Cuáles son los temas que generaron mayor aceptación. Cuáles son los principales influencers de la organización. Cómo fueron las curvas de estos ítems durante los últimos 6 meses.

Incluso la posibilidad de hacer análisis semántico de las conversaciones: buscar un tema, por ejemplo "bono de fin de año", y que podamos saber, de todas las conversaciones que se dieron en la plataforma al respecto, qué porcentaje de adjetivos positivos hubo, o cuántos likes, o cuantas opiniones negativas.

Es el fin del *feedback* como un momento especial de gracia, y el comienzo del *feedback* como lo que siempre debería haber sido: el factor básico para cualquier acción o decisión cotidiana, el primer paso de la gestión. De una gestión de las comunicaciones internas que, a esta altura del partido, debe basarse en datos.

EL DECÁLOGO DE LA GESTIÓN

Hoy por hoy la gestión de la CI supone ciertos aspectos básicos sobre los que debe estructurarse. Algunos se vienen consolidando desde hace años, y otros son novedad, fruto de la transformación digital que está atravesando también a la disciplina.

Varios de ellos ya han sido mencionados en este texto. Para sintetizar, aventuramos a continuación un decálogo de las máximas a tener en cuenta en la gestión actual de la CI:

1) Nos alineamos al negocio. Los objetivos de CI son los objetivos del negocio, y de allí surgen los temas estratégicos. Sabemos que la CI no es interna: hablamos tanto hacia adentro como hacia afuera.

2) Construimos un relato estratégico. Organizamos el relato de los

temas estratégicos con *drivers* y tipos de historias, y buscamos que este relato permee también en las comunicaciones de agenda.

3) Gestionamos con datos. Gestionamos basándonos en datos, muchos de los cuales se extraen fácilmente de los nuevos canales digitales. Las mediciones no son instancias puntuales, sino que es un fluir continuo.

4) Facilitamos conversaciones con múltiples emisores. Descentralizamos la emisión, y capacitamos voceros para que los "clientes internos" comuniquen en primera persona y administren efectivamente sus propios grupos de conversación.

5) Trabajamos el cara a cara. Intervenimos en la comunicación interpersonal, asesorando y acompañando a líderes, curando los contenidos de los eventos, modificando la estructura de las reuniones.

6) Unificamos canales. Centralizamos las comunicaciones mediatizadas en una única plataforma digital, amigable y de acceso a través del celular. Buscamos que todas las conversaciones e información relevante estén en un único lugar.

7) Hablamos con un tono de época. El tono de las comunicaciones internas es cada vez más simple e informal; el lenguaje es cada vez más audiovisual; y las historias y la emoción se priorizan cada vez más por sobre la crónica tradicional y la razón.

8) Activamos a la gente. Buscamos permanentemente la participación y la colaboración, y pasamos de trabajar para colaboradores que eran receptores pasivos, a trabajar junto a colaboradores que actúan como *influencers*.

9) Hacemos comunicación significativa. Nos regimos por lo que es significativo para las personas. La agenda trasciende a las necesidades de la empresa, y abraza a las inquietudes de nuestra gente, de la sociedad y del planeta.

10) Basamos nuestra estrategia en 3 pilares. El líder; la red de influencers; y la plataforma digital.

3 PILARES PARA LA NUEVA ESTRATEGIA

La nueva estrategia rescata algo que siempre supimos: la comunicación interpersonal es la más poderosa, el cara a cara es lo más valorado, y el líder es el canal preferido por cualquier colaborador. La gestión de lo interpersonal, sin embargo, quedó durante mucho tiempo (en la mayoría de las empresas) por fuera del alcance del área. ¿Las razones?: falta de tiempo, falta de recursos, falta de peso político. Una gestión muy operativa, de "*delivery* de mensajes", donde el tiempo se iba en "atajar penales", responder a las demandas de clientes internos y gestionar múltiples canales, impedía sentarse a asesorar a un líder, o siquiera ser considerado por los líderes como un potencial aliado y asesor.

La transformación digital alcanzó a la gestión de la comunicación interna, y la nueva estrategia tiene en consecuencia 3 grandes pilares desde donde se estructura:

1) Plataforma colaborativa (único canal digital)

Ya fue dicho de muchas maneras en estas páginas, pero insistiremos: la tecnología, en estos últimos años, ha permitido diseñar canales de comunicación interna totalmente democráticos. Las plataformas colaborativas nos permiten gestionar un único canal que puede llegar absolutamente a todos nuestros públicos internos.

Deliberadamente usamos el término "plataformas colaborativas" y no "redes sociales internas". Las redes sociales existen para conectarnos y sociabilizar. Las plataformas colaborativas nos conectan para trabajar mejor.

El advenimiento de las plataformas colaborativas es uno de los principales impulsores de este cambio de paradigma para las CI. Todo está cambiando. De la multicanalidad a un único canal; de un estilo de comunicación corporativo y tradicional a uno más informal, expresivo y audiovisual; de una gestión unidireccional a abrir el micrófono a múltiples emisores...

Junto a estos cambios, viene implicada una transformación para el área, que puede soltar mucho del trabajo operativo (debido a que muchas áreas empiezan a comunicar en primera persona, y tam-

bién a que hay que gestionar menos canales) y se encuentra con tiempo para satisfacer necesidades más estratégicas: trabajar más alineados al negocio, priorizar la estrategia por sobre las urgencias cotidianas, intervenir en la gestión de las comunicaciones interpersonales y sobre todo dedicarles más tiempo a los líderes.

2) Líderes

El líder es y seguirá siendo el canal preferido. Basta con preguntarle al personal de cualquier organización cómo prefieren que les llegue la información que necesitan para poder trabajar bien. La gran mayoría no pedirá que sea a través de la plataforma colaborativa, ni el *mail*, ni ningún otro canal. La gran mayoría responderá: "quiero que me lo cuente mi jefe".

El área de CI se encuentra hoy con una nueva situación. Por un lado, mayor madurez de la disciplina y el reconocimiento de su importancia por parte de la cúpula de la mayoría de las organizaciones. Y por otro, con el tiempo disponible que dejaron aquellas tareas operativas que cambiaron de dueño.

Se abre entonces la oportunidad de pasar más tiempo cara a cara con los líderes, de entender sus necesidades y trabajar para ellos, de seguir sensibilizándolos en la importancia de la comunicación y de asesorarlos para que puedan hacerlo cada vez mejor.

Se hace imperiosa la necesidad de acompañarlos en este proceso de transformación digital de las comunicaciones internas. Porque aún quedan líderes con resquemor por las plataformas colaborativas, ya que las confunden con redes sociales, y con prejuicios al respecto de cómo las usará la gente y cómo ellos mismos deberían usarlas. Líderes que se resistirán a hacer posteos, y mucho más a hacer un "vivo" desde su teléfono. A ellos habrá que acompañarlos especialmente, con paciencia y comprensión, hasta que puedan experimentar en carne propia los beneficios de estas nuevas reglas del juego.

3) Red de *influencers*

Y hablando de nuevas reglas del juego, hay una que manda: la comunicación, hoy en día y desde hace muchos años, es en red. Puertas

para adentro de la organización, debe imperar el mismo paradigma.

Red de *champions*, red de embajadores digitales, red de *influencers*... cada empresa elegirá su nombre y su perfil en función de la cultura y las necesidades particulares. Pero la idea de fondo es elegir a una red de personas que cubran "capilarmente" a toda la organización, y que puedan brindar soporte para mejorar las conversaciones organizacionales.

Las tareas son múltiples: pueden ser los embajadores para liderar el cambio cultural que implica adoptar una plataforma colaborativa como nuevo y único canal digital; pueden ser administradores de los grupos, generando interacción; pueden ser los responsables de dar *feedback* constante acerca de lo que funciona, gusta y se entiende, y de lo que no; pueden ser generadores de contenidos.

Ya empiezan a surgir dentro de empresas el modelo de *influencers*, colaboradores que tienen mucho talento para la comunicación digital (fruto del entrenamiento en sus redes sociales personales) y que por tal motivo sus posteos tienen muchas más visualizaciones que los del área de CI (esto es hoy muy fácil de detectar en los paneles de *analytics* de las plataformas). Entonces, de repente un operador de *call center* o el vendedor de una tienda son convocados por el área para protagonizar y darle formato a una comunicación, o incluso a una campaña.

La participación es el motor del compromiso. La experiencia termina mostrando que las personas que son convocadas para formar parte de estas redes multiplican su compromiso con la empresa.

La tarea del área, entonces, será la de elegir, convocar, capacitar, motivar y acompañar a esta red, y dedicarle tanto tiempo y esfuerzo como a los dos pilares anteriores.

EL NUEVO PARADIGMA Y LA CI DE LAS EMPRESAS DEL FUTURO

Como ya fue dicho de muchas maneras, la CI está atravesando un cambio de fondo que impacta en cómo la concebimos, en cómo medimos su impacto y su propósito, y en cómo la gestionamos.

Es un cambio de paradigma originado en la transformación que, como

individuos, venimos experimentado respecto a la forma de vincularnos con el mundo y conectarnos entre nosotros. Un cambio cultural que afecta nuestra forma de conversar y colaborar. Un cambio que llegó a las organizaciones y que está atravesado por la revolución digital, lo cual conlleva entre otras cosas el advenimiento de nuevos canales que tienen una lógica distinta y que imponen nuevas reglas de juego.

En el siguiente cuadro, sintetizamos algunos aspectos fundamentales de este cambio de paradigma que está afectando para siempre a la forma de hacer CI:

	VIEJO PARADIGMA	NUEVO PARADIGMA
MODELO ESTRATÉGICO	Rol decorativo: la CI "hay que tenerla".	Rol central: la CI está al servicio del negocio.
	Foco en transmitir mensajes a la gente a través de canales.	Foco en conectar personas y facilitar conversaciones para trabajar mejor.
	Modelo de instrucción/ obediencia.	Modelo de colaboración/ participación.
	Unidireccionalidad, único emisor.	Multidireccionalidad, muchos emisores.
	Ecosistema de múltiples canales.	Líder + único canal digital + red de *influencers*.
	Segmentación: 4 ó 5 segmentos de públicos.	Personalización: cada persona es diferente.
	Poca medición. *Feedback* supeditado a "momentos".	Gestión basada en datos. *Feedback* como flujo.
	Foco en lo que es importante para la empresa.	Foco en lo que es significativo para los colaboradores.
	Foco en la forma y el contenido.	Foco en el sentido y en el comportamiento.
	Gestión analógica.	Gestión digital y de datos complejos.

	VIEJO PARADIGMA	NUEVO PARADIGMA
ESTILO DE LA CI	Complejo, detallado, extenso.	Simple, breve, claro.
	Formal, “estimados colaboradores”.	Informal y cercano.
	Racional, foco en el dato.	Emocional, foco en la persona.
	Foco en comunicar noticias y ejecutar acciones.	Foco en contar historias y en generar experiencias.
	Predominio del texto escrito.	Predominio de lo audiovisual y lo expresivo.
	En diferido.	En tiempo real, en vivo.
GESTIÓN DEL ÁREA	Gestión táctica, *delivery* de mensajes.	Gestión estratégica y con impacto en el negocio.
	Ejecutores de pedidos de clientes internos.	Consultores/facilitadores/ asesores de áreas que comunican en primera persona.
	Tareas operativas predominantemente periodísticas.	Tareas operativas predominantemente de marketing digital.
	El colaborador es un receptor.	El colaborador es un aliado, y potencialmente un *influencer*.
	Enviamos mensajes con la expectativa de que la gente les preste atención.	Generamos entornos donde los mensajes adecuados se viralicen y la gente encuentre rápido la info que necesite.
	Procesos operativos que no agregan valor.	Automatización de procesos.

La columna de la derecha del cuadro, ¿describe cómo será la comunicación interna de las empresas en el futuro? En parte sí, y en parte son sólo aspectos de una transición que seguirá evolucionando.

La CI del futuro tiene mucho que ver con el futuro del trabajo. Muy pronto, más de la mitad de la fuerza laboral trabajará en forma remota. Las empresas seguirán incorporando tecnología que acelere la cultura, la colaboración y la innovación. Inteligencia artificial, *machine learning* y robótica serán parte de nuestra cotidianeidad. La agilidad y la adaptación seguirán siendo de las habilidades más requeridas para sobrevivir al cambio permanente.

El molde tradicional de la CI se rompió y se está generando un molde de nuevo, del cual sabemos que no será estático, sino que seguirá transformándose. Mientras tanto, la pauta es clara: hay una manera distinta de hacer CI, porque distintas son las necesidades de las personas y de las organizaciones.

Todo este gran movimiento requiere que nosotros mismos, los que nos dedicamos a la gestión de la CI, estemos dispuestos a transformarnos, a soltar gran parte de las formas que nos funcionaron y que nos resultan cómodas pero que ya quedaron obsoletas, a reconvertirnos, a abrazar el autoaprendizaje continuo y a incorporar nuevas habilidades para seguir evolucionando junto a la disciplina.

Lo que está en juego es vasto, pero simple: la forma en que conectan y conversan las personas impacta directamente en su bienestar y en su efectividad. Ese es nuestro aporte, nuestro valor agregado. Al final del día, todo tiene que ver simplemente con conectar personas de una mejor manera, para crear mejores empresas.

EMPRESAS AUSPICIANTES

El Diagnóstico CI 2019 fue posible gracias al apoyo de las siguientes empresas:

Platinum sponsor

BancoCiudad

Gold sponsor

TECHINT
Ingeniería y Construcción

Galicia

YPF

Silver sponsor

Telefónica | movistar

ANDREANI

ICBC

Realización integral

BW
COMUNICACIÓN INTERNA

Investigación Cuantitativa

3 trespuntozero
Investigación + Comunicación

Acompaña

R·E·D
Red de Empresas por la Diversidad
Universidad Torcuato Di Tella

ACERCA DE

COMUNICACIÓN
INTERNA



Hace más de 24 años nacimos como agencia, con el propósito de acompañar el crecimiento de la comunicación interna y la transformación de las organizaciones. Con el tiempo evolucionamos a consultora.

Hoy somos la agencia y consultora líder del crecimiento de la Comunicación Interna en Latinoamérica. Contamos con un equipo de especialistas en desarrollo permanente, que resuelve problemas complejos mediante la táctica y estrategia, brindando un servicio de excelencia.

Somos Partner Oficial de Workplace by Facebook, y la primera agencia de comunicación interna autorizada en Latinoamérica. Logramos crecer y actualmente contamos con oficinas en Argentina, Chile, Colombia, Ecuador, Paraguay, Perú y Uruguay.

Buscamos ofrecer el mejor servicio de consultoría y gestión de medios a través de propuestas sólidas que puedan satisfacer las necesidades de nuestros clientes y así impulsar la cultura organizacional necesaria para concretar los objetivos del negocio.

A la hora de cumplir nuestros propósitos, buscamos en qué guiarnos y nos inspiramos en: perseguir el crecimiento con agilidad, sentir pasión por la comunicación interna, aportar con expertisse e innovación, hacer en equipo, sostener con liderazgo y ¡hacer que las cosas sucedan! **Conectamos personas para crear mejores empresas. La comunicación interna nos transforma.**

Más información en:
www.bwcomunicacion.com
www.diagnosticoci.com
E-news periódico especializado en CI:
www.pulso-ci.bwcomunicacion.com

¡Muchas GRA

Por participar, sumar, estar, aportar, leernos y ayudarnos a seguir empujando lo que nos apasiona.

En esta quinta medición del DiagnósticoCI, miramos para atrás, y después de 8 años midiendo sistemática e ininterrumpidamente, notamos que más que nunca hay que seguir empujando. Seguir midiendo. Porque si bien hemos avanzado, nos falta mucho más para adelante en materia de métricas, y cómo asociarlas a nuestra gestión y al negocio.

Ahora, ¿estás preparado para lo que viene? No sé, te habrás autocontestado. Nosotros tampoco sabemos. ¿Quién sabe lo que viene? ¿Quién puede prepararse para lo que viene? Nuestra disciplina está atravesada por las transformaciones externas, pero está viviendo su propia transformación interna. Lo que sí sabemos es que lo que viene es tan incierto como atrapante. Tan multifacético como potenciador. Y tan grande como motivante.

Sumate escribiendo a **diagnosticoci@bwcomunicacion.com**
www.diagnosticoci.com

CIAS

a todos!

COMUNICACIÓN INTERNA PARA TRANSFORMAR

La Comunicación Interna está en un momento bisagra. Un cambio de paradigma que atraviesa todas las aristas del sistema.

Lo que se hizo hasta acá estuvo muy bueno, pero ya poco de eso sirve para el futuro.

Para los que nos dedicamos a la gestión de la CI llegó la hora de reconvertirnos, abrazar el autoaprendizaje continuo e incorporar nuevas habilidades para seguir evolucionando junto a la disciplina.

Al final del día, todo tiene que ver con **conectar personas de una mejor manera, para crear mejores empresas.**

COMUNICACIÓN INTERNA

ISBN 978-987-29559-3-9