EDICIÓN 8

BW
COMUNICACIÓN INTERNA

DIAGNÓSTICO CI LATAM 2025

Tendencias y claves para gestionar las conexiones tecno humanas en el mundo corporativo.

UN LIBRO SOBRE CI, CREADO POR ESPECIALISTAS EN CI

COMUNICACIÓN
INTERNA

Ciudad de Buenos Aires, República Argentina,
marzo de 2025.

LIBRO PROMOCIONAL SIN VALOR COMERCIAL.

BW Comunicación Interna SRL
Diagnóstico CI LATAM 2025 : tendencias y claves para gestionar las conexiones tecno humanas en el mundo corporativo.nas. - 8a edición especial. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires : BW Comunicación Interna, 2025.
136 p. + - ; 21 x 15 cm.

Edición para BW Comunicación Interna SRL
ISBN 978-987-29559-4-6

CDD 338.7

ISBN 978-987-29559-4-6

ÍNDICE

QUIÉNES HACEMOS ESTE LIBRO

PRÓLOGO

FICHA TÉCNICA

ALGUNAS EMPRESAS PARTICIPANTES

PERFIL DE LAS EMPRESAS PARTICIPANTES

LA GESTIÓN DE LA CI

CANALES DE CI

CANALES DIGITALES

CANALES DE COMUNICACIÓN DIRECTA

CANALES DE CI AMBIENTALES

CONTENIDOS QUE GESTIONA LA CI

EL ROL DEL LIDERAZGO

TENDENCIAS EN MÉXICO, ARGENTINA Y CHILE

REFLEXIONES PARA PENSAR UNA GESTIÓN ESTRATÉGICA HUMANA Y ADAPTABLE AL FUTURO

EPÍLOGO

ACERCA DE BW AGENCIA

EMPRESAS AUSPICIANTES

AGRADECIMIENTOS



quiénes HACEMOS este libro



1. Agustín Barba, 2. Alberto Uhart, 3. Alejandra Sotelo, 4. Anabella De Vita, 5. Anabella Parodi, 6. Antonella Ahumada, 7. Azul Larken, 8. Bárbara Barreiro, 9. Bárbara Pérez, 10. Camila Salari, 11. Carolina Saal, 12. Daniela Palumbo, 13. Delfina Tarullo, 14. Emanuel Barattucci, 15. Emiliana Carricondo, 16. Fernando Gec, 17. Fernando Rial, 18. Federico Perez Lugo, 19. Fiorella Dolcemascolo, 20. Florencia Fructuoso, 21. Francisco Álvarez, 22. Gabriela Pérez, 23. Geraldine Leguizamo, 24. Guadalupe Díaz, 25. Jessica Barrionuevo, 26. Jorgelina Caro, 27. Juan Castello, 28. Juan Medina, 29. Julián Iturreria, 30. Julieta Sanow, 31. Laura Gelfi, 32. Macarena Fernandez, 33. Mariana Presta, 34. Marianela Firmenich, 35. Mariano Rodriguez, 36. Mariela Bruno, 37. Martina Enrico, 38. Martín Di Paolo, 39. Martín Vicencio, 40. Matias Aguilar, 41. Maximiliano Blanc, 42. Naiomi Castaño, 43. Oriana D´Angelo, 44. Pablo Faga, 45. Paula Cuheito, 46. Romina Pelozo, 47. Santiago Barzizza, 48. Tobías Ini, 49. Tomas Farina, 50. Treia Peralta, 51. Vanina Casella, 52. Andrés Stremiz, 53. Julia Barceló, 54. María Inés Rocca, 55. Martha Melizalde, 56. Felipe D'Arco, 57. Alejandra Rojo (La Anónima), 58. Andrés Monsalve (Bee Partners), 59. Arturo Mercado Gurrola (Nodos), 60. Ayelen Machaca (Banco Macro), 61. Betina Díaz Caldarino (Telefónica de Argentina), 62. Florencia Fragala (Arcos Dorados y RCIC), 63. Julia Figueroa (Edenor), 64. Vanesa Rosenthal (Trend Set).

Prólogo

por Bárbara Barreiro

Hace tiempo que la **Comunicación Interna** dejó de ser una función operativa dentro de las organizaciones. Hoy, en un mundo donde lo digital, lo humano y lo empresarial se entrelazan de maneras inesperadas, la comunicación se ha convertido en el eje que conecta la identidad, la estrategia y la cultura organizacional.

Vivimos en una era de tecnosapiens, una nueva evolución en la que las herramientas digitales no solo amplifican nuestras capacidades, sino que redefinen la manera en que nos relacionamos con el trabajo y con quienes nos rodean. La pregunta ya no es si la tecnología debe formar parte de nuestra **Comunicación Interna**, sino cómo podemos hacer que esa integración sea genuina, relevante y estratégica.

Yuval Noah Harari habla del "Nexus", la intersección entre la biología y la tecnología, como el próximo gran paso en nuestra evolución. Y en el ámbito corporativo, ese "Nexus" se refleja en la manera en que las empresas y sus equipos deben adaptarse a la velocidad del cambio. Las organizaciones ya no son estructuras estáticas; son redes en constante movimiento donde la **Comunicación Interna** no solo informa, sino que da sentido, alinea y potencia el talento.

Para lograrlo, la comunicación debe pensarse como una experiencia. Aquí es donde entra la lógica de la UX *(User Experience)*.

Durante años, hemos visto cómo la tecnología ha perfeccionado la manera en que interactuamos con productos y servicios digitales.

¿Por qué no aplicar esa misma mirada a la **Comunicación Interna**? Los colaboradores no son meros receptores de información; son usuarios de una experiencia organizacional. ¿Qué sienten cuando leen un mensaje? ¿Qué los motiva a involucrarse? ¿Cómo logramos que la información sea relevante, memorable y accionable?

Con la tecnología por sí sola no basta. En un mundo hiperconectado, la conexión empática es el verdadero desafío. La **Comunicación Interna** no puede reducirse a plataformas y métricas; debe ser el vehículo que refuerce el sentido de pertenencia, el compromiso y la motivación. No hay inteligencia artificial ni automatización que reemplace la necesidad de sentirnos escuchados, valorados y parte de algo más grande.

Este libro es una invitación a repensar la **Comunicación Interna** desde una perspectiva estratégica, humana y adaptable al futuro. Es una exploración sobre cómo conectar equipos en tiempos de incertidumbre, cómo diseñar experiencias de comunicación que realmente impacten y cómo construir culturas organizacionales donde las personas quieran quedarse, crecer y aportar su mejor versión.

Porque la comunicación no es un área ni una herramienta. Es la fuerza de voluntad de las organizaciones para seguir desarrollando nuevos negocios.

Adelante.

DIAGNÓSTICO CI
LATAM 2025

EDICIÓN 8

Ficha Técnica

ÁMBITO

LATAM (Argentina, México, Chile, Ecuador, Paraguay, Uruguay, Colombia, Perú)

UNIVERSO

Referentes de CI de las empresas más importantes de la región LATAM.

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN

Cuestionario online con preguntas abiertas y cerradas.

TRABAJO DE CAMPO

Septiembre de 2024 a enero de 2025.

TAMAÑO DE LA MUESTRA

335 casos.

NOTA TÉCNICA

En las preguntas de múltiple respuesta el resultado no suma 100%. En esos casos, los datos se expresan en cantidad de respuestas o menciones.

ALGUNAS EMPRESAS PARTICIPANTES

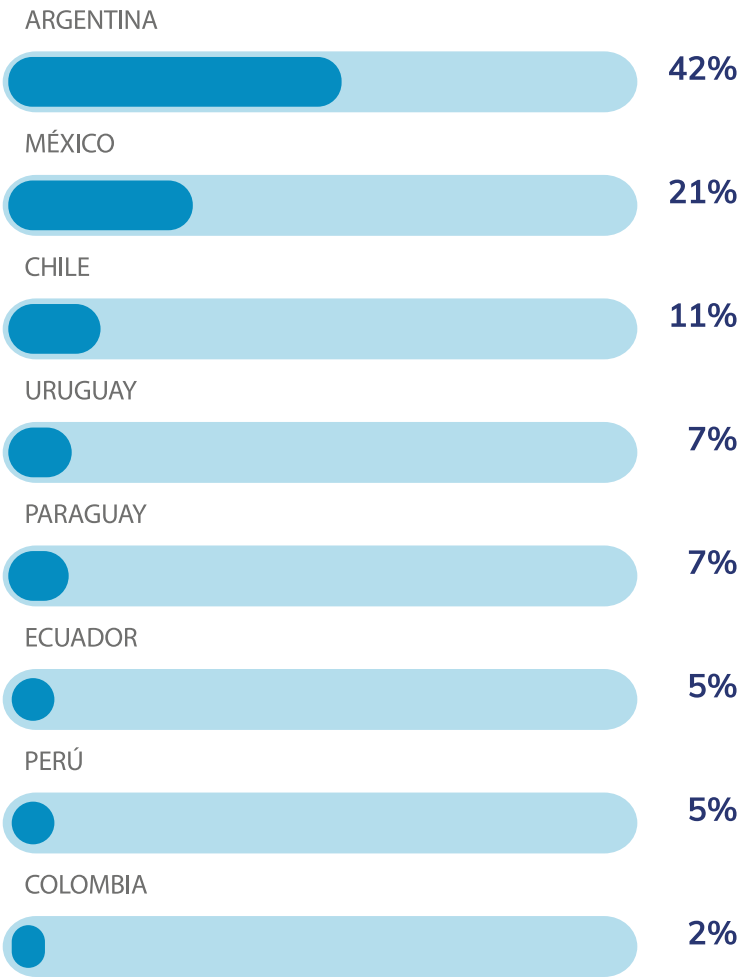



lundin mining
MANPETROL
ManpowerGroup
MARY KAY
MOBILITY ADO
MODERNA ALIMENTOS
natura
OLIVIA
Omint
Pan American ENERGY
pwc
Personal
PHRONESIS
pro mujer
PedidosYa
raízen
Santander
Sika
Softys
SUIZO ARGENTINA
TECHINT
TELECOM
Ternium
TGN
Tía
TIENDA inglesa
TRONI
TOYOTA
transelec
UCA
Pontificia Universidad Católica Argentina
Unilever
UNIVERSIDAD ANÁHUAC
Universidad Católica del Uruguay
UOH
Universidad de O'Higgins
Universidad del Gran Rosario
Universidad La Salle México
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL
Nestlé
VOLVO

PERFIL DE LAS **EMPRESAS PARTICIPANTES**



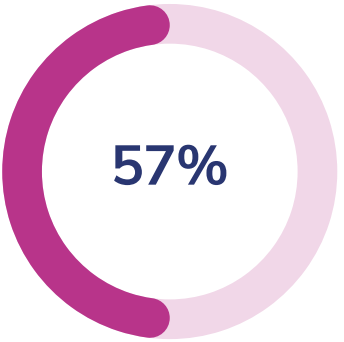
Empresas por país



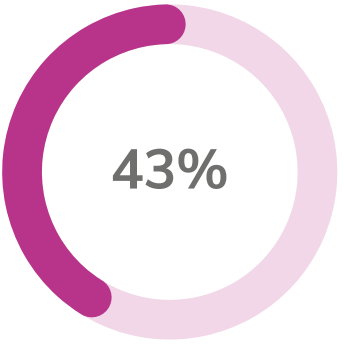

MÉXICO
COLOMBIA
ECUADOR
PERÚ
CHILE
PARAGUAY
URUGUAY
ARGENTINA
EDICIÓN
8

¿Cuántas personas trabajan en las empresas participantes?

Menos de 1000 personas

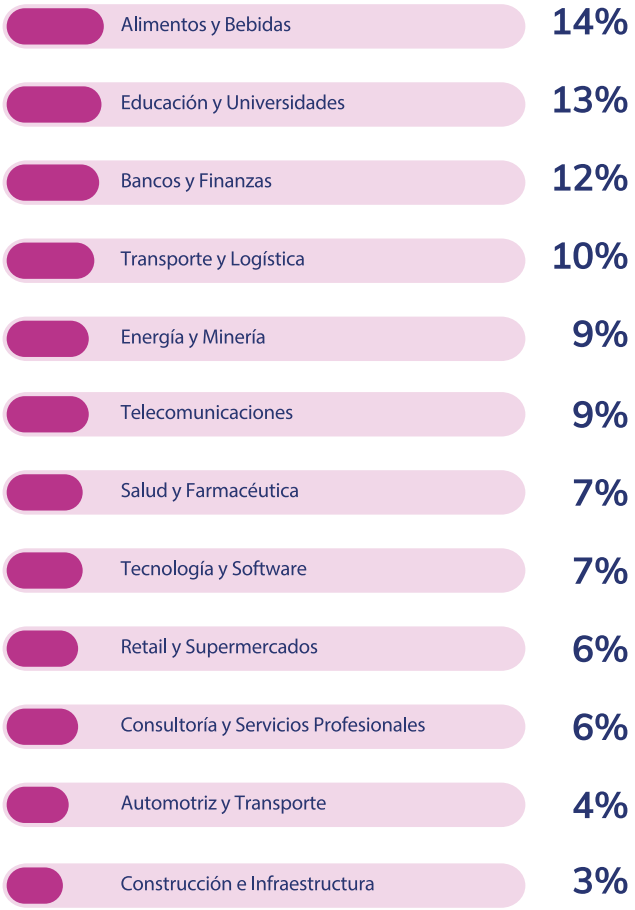


Más de 1001 personas



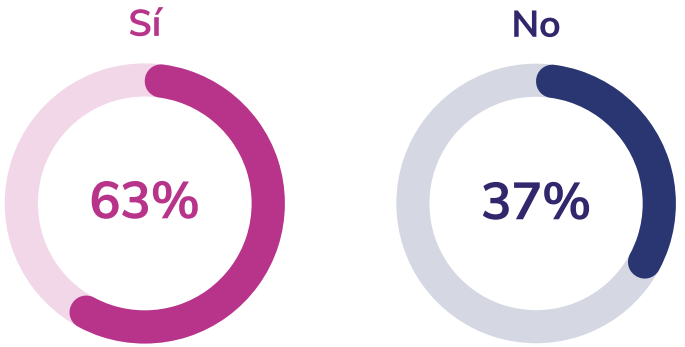
EDICIÓN 8

¿De qué rubro son las empresas participantes?



LA GESTIÓN DE LA CI

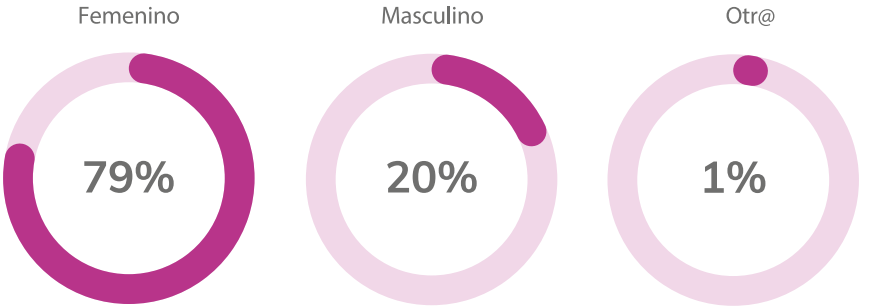
¿La empresa cuenta con un área exclusiva de Comunicación Interna?



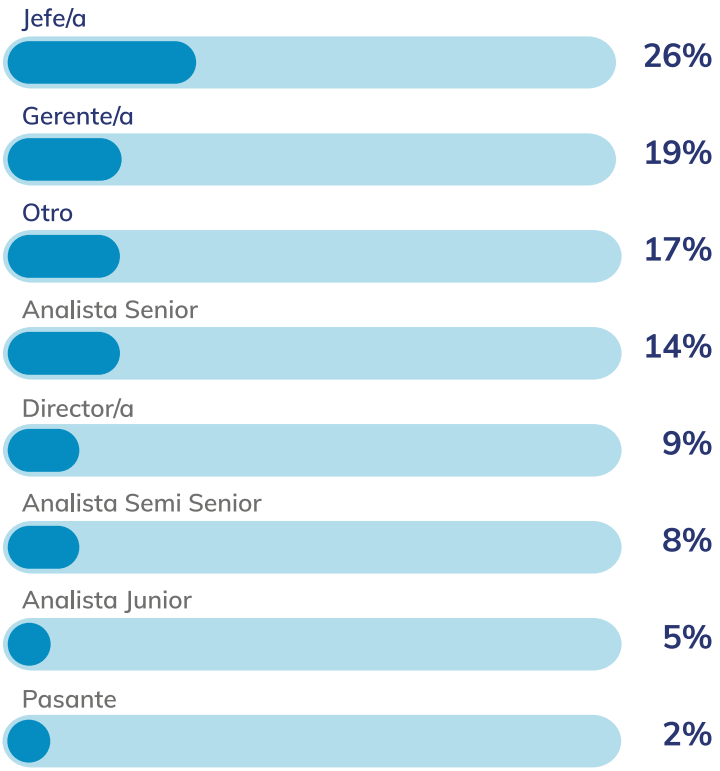
Comparativa **2019 vs 2025**

Escanea el QR y descubre cómo ha cambiado la Comunicación Interna en los últimos años.

Género con el que se identifican los y las responsables de CI:



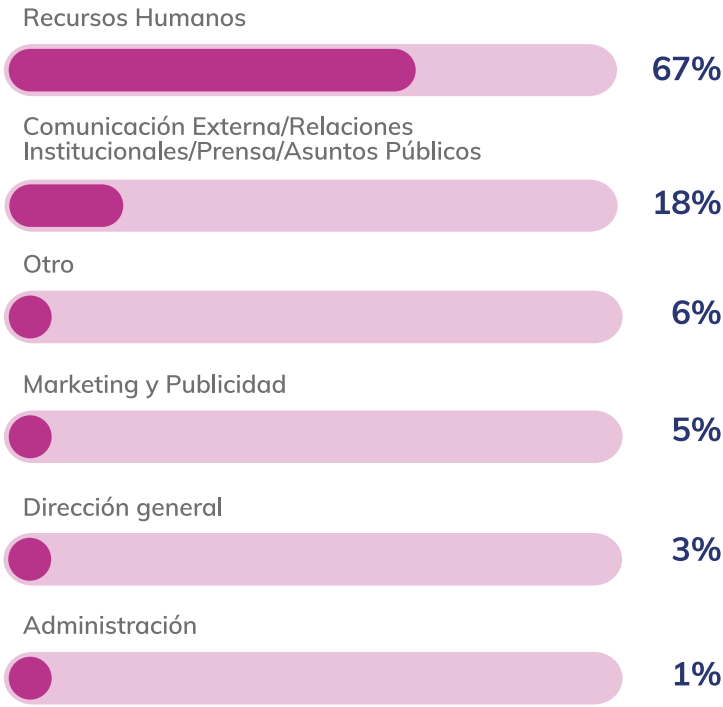
¿Qué cargo tienen los referentes directos de CI?



Comparativa **2019 vs 2025**

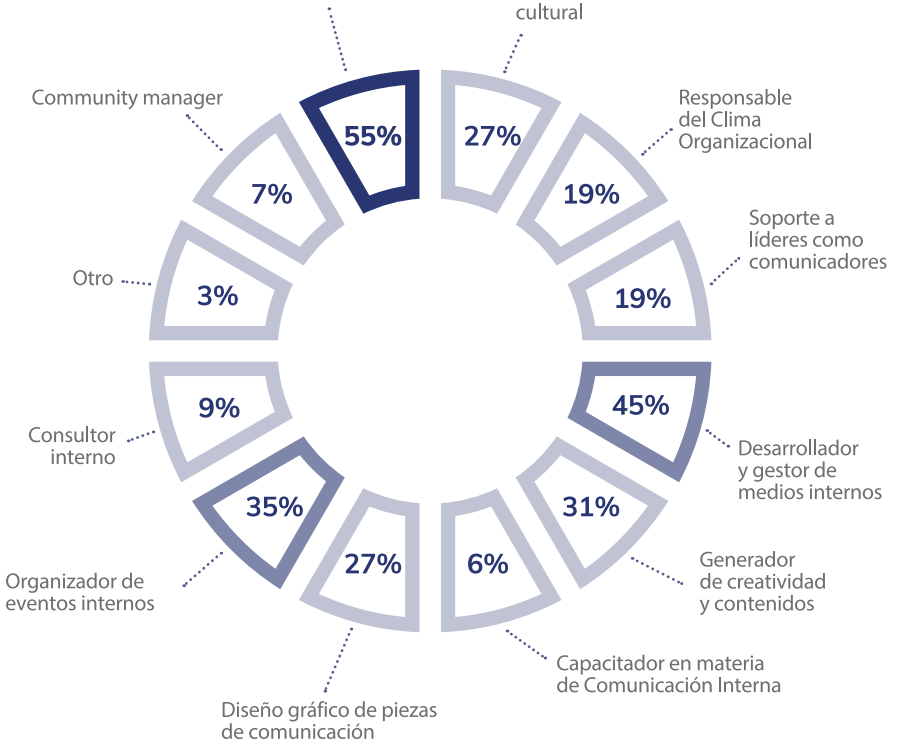
Escanea el QR y descubre cómo ha cambiado la Comunicación Interna en los últimos años.

¿Qué Dirección/Gerencia se encarga de las tareas de Comunicación Interna?



¿Cuál de las siguientes opciones define mejor el rol actual del área de Comunicación Interna en tu empresa?

✓ Respuestas múltiples

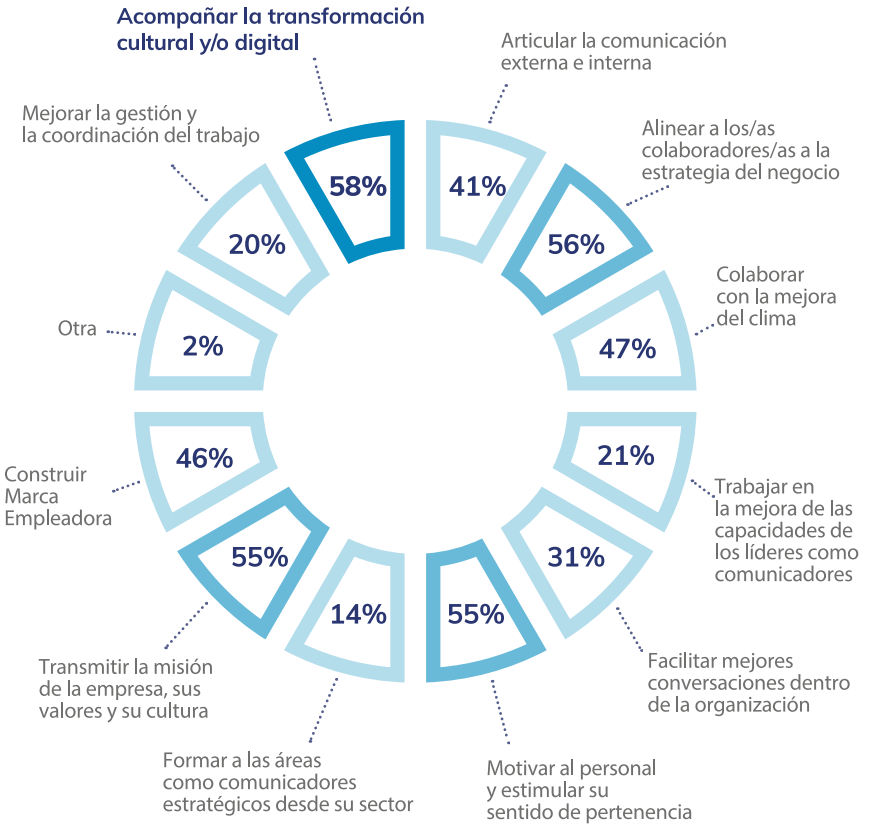


Comparativa **2019 vs 2025**

Escanea el QR y descubre cómo ha cambiado la Comunicación Interna en los últimos años.

¿En qué proyectos o tareas dirías que la Comunicación Interna está involucrada y contribuye significativamente?

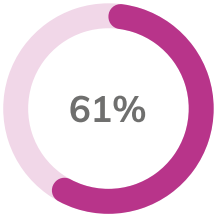
✓ Respuestas múltiples



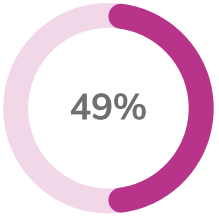
¿Qué tipo de instrumentos utilizas para medir/evaluar tu gestión?

✓ Respuestas múltiples

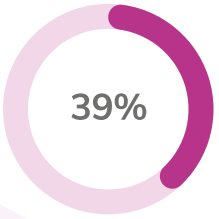
Encuestas internas administradas por la propia empresa



Feedback informal de los colaboradores
(trascendidos, comentarios)



Información proveniente de la encuesta de clima

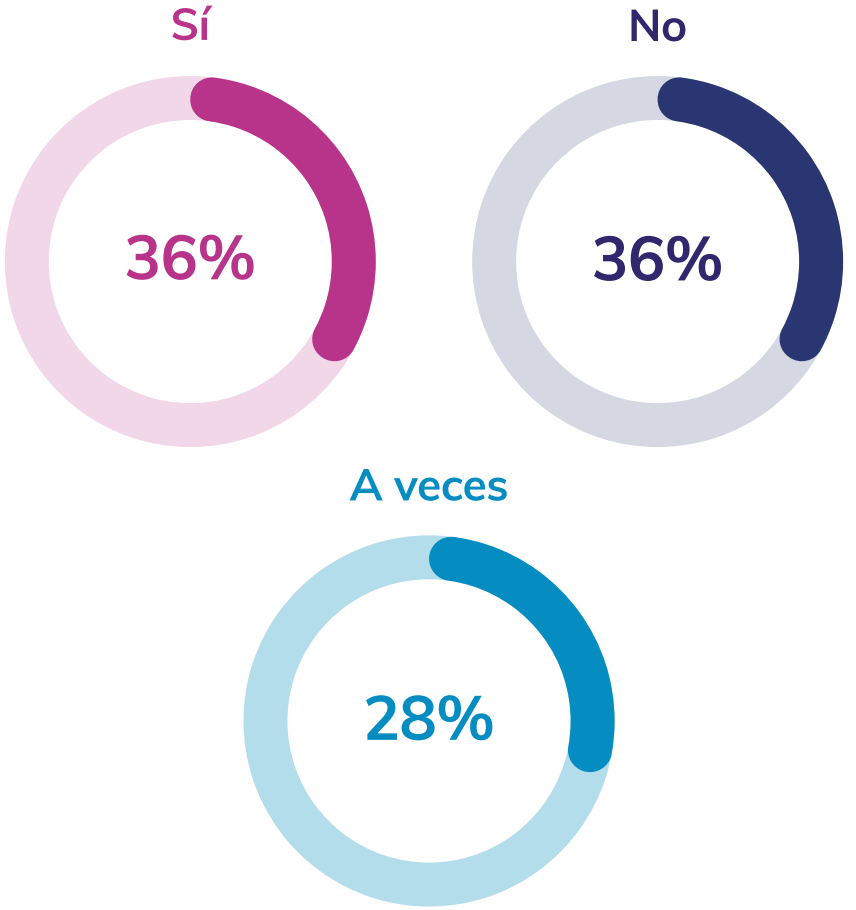




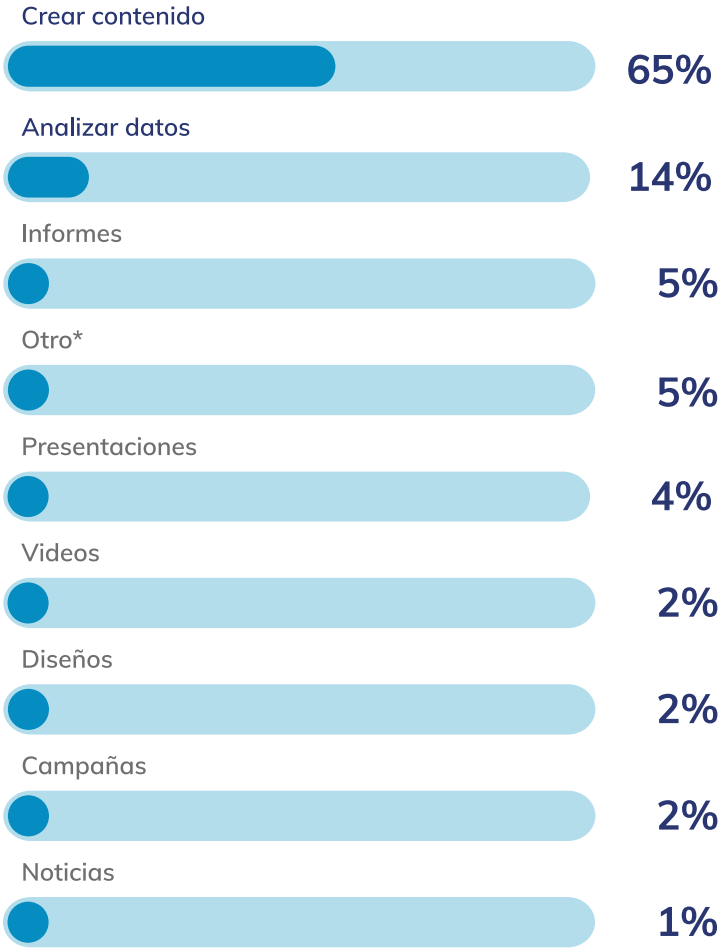
Comparativa **2019 vs 2025**

Escanea el QR y descubre cómo ha cambiado la Comunicación Interna en los últimos años.

¿La empresa promueve el uso de Inteligencia Artificial (IA) para la gestión?



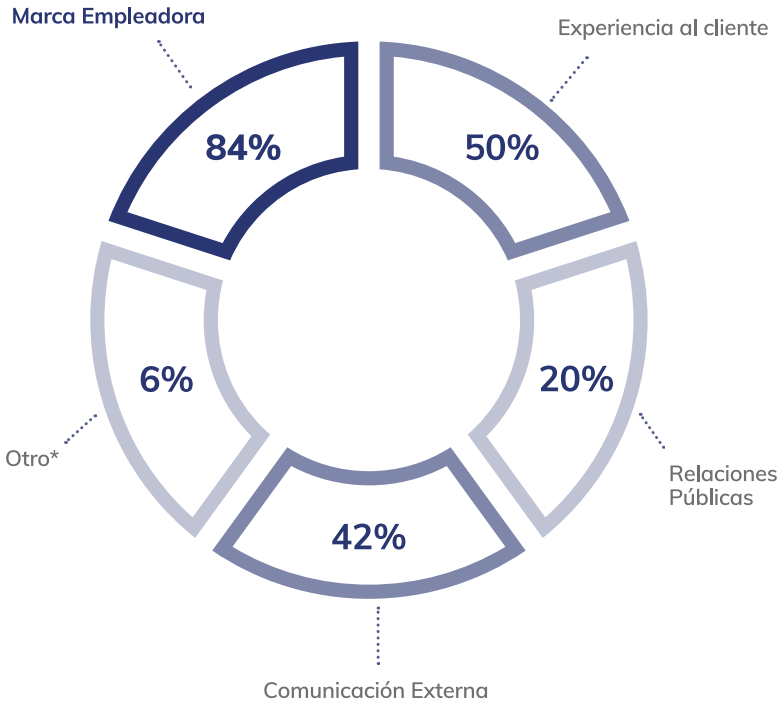
¿Para qué utilizas la IA en tu gestión?



*Análisis de contenido y datos – Mejorar los procesos – Hacer preguntas – Ideas / Proceso creativo – Informes y creación de contenido

¿Hacia qué otras áreas crees que el campo de influencia de la Comunicación Interna se está amplificando?

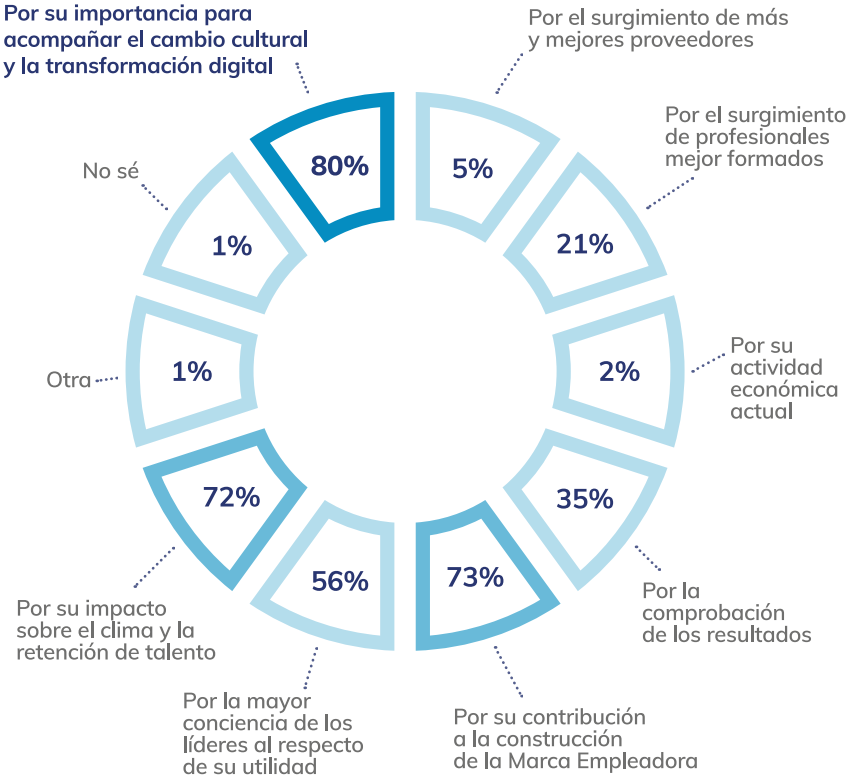
✓ Respuestas múltiples



*Cultura – Diseño de servicios – Engagement y retención del talento clave – Experiencia del colaborador – Gestión Cultural y Change Management – Gestión Humana – Influencers – Marketing – PVE interna desde la perspectiva de la experiencia laboral – Reputación corporativa – RSE – Tecnología / Transformación Digital – Transformación Cultural

¿Y por qué razón crees que la CI crecerá como disciplina?

Respuestas múltiples



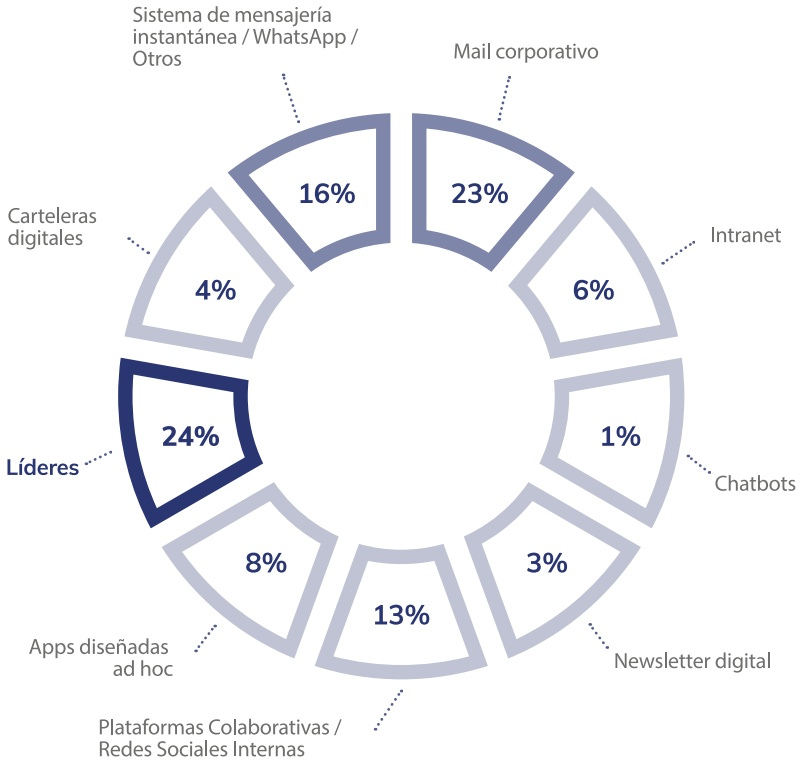
Comparativa **2019 vs 2025**

Escanea el QR y descubre cómo ha cambiado la Comunicación Interna en los últimos años.

CANALES DE CI

Ordena los canales con los que cuentas a partir de la siguiente frase:

"El más valorado positivamente por los colaboradores es..."

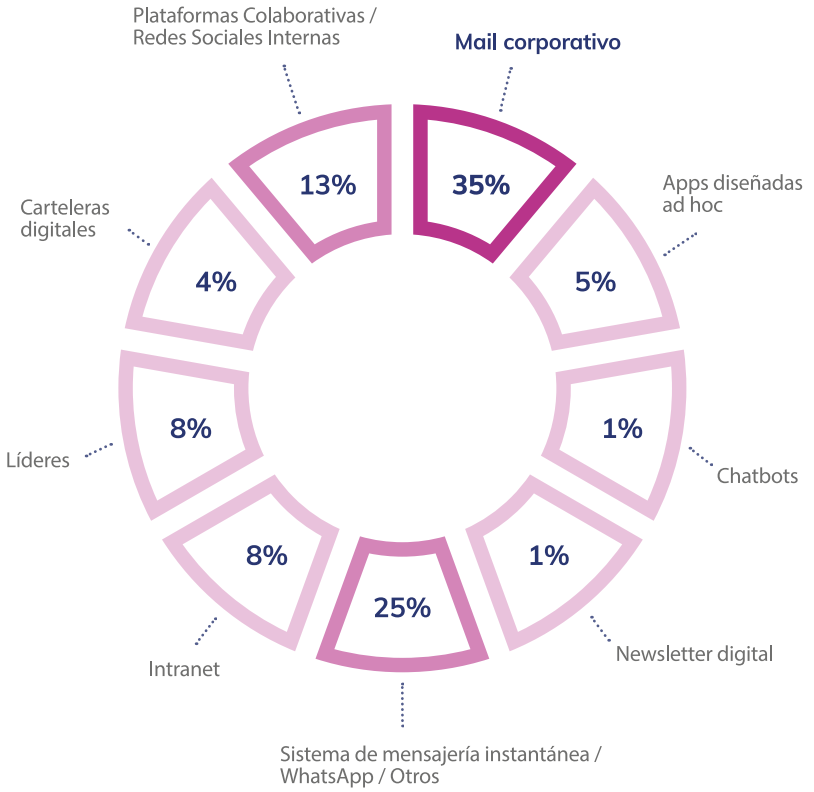


Comparativa **2019 vs 2025**

Escanea el QR y descubre cómo ha cambiado la Comunicación Interna en los últimos años.

Ordena los canales con los que cuentas a partir de la siguiente frase:

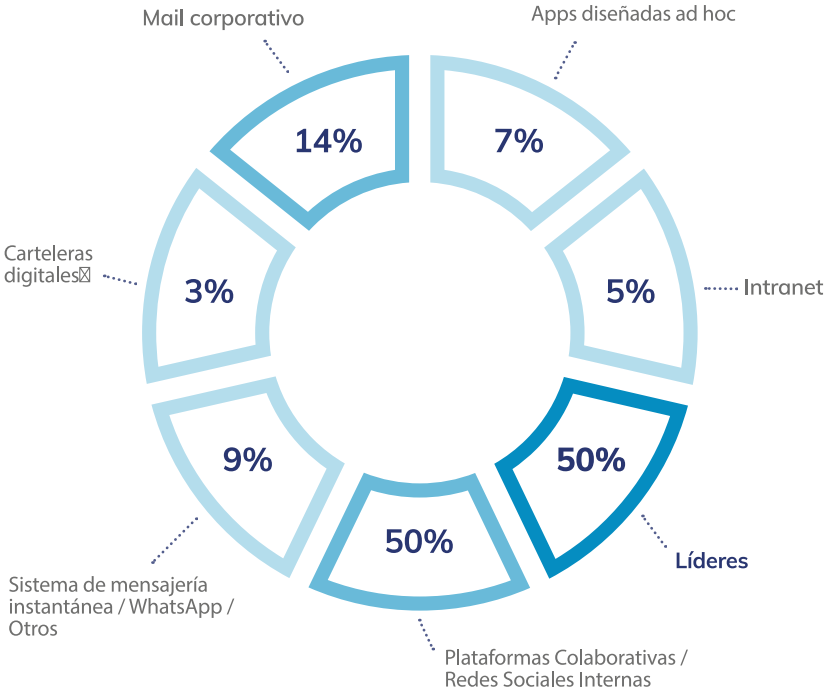
"El más utilizado por los colaboradores es..."



Ordena los canales con los que cuentas a partir de la siguiente frase:

"El más efectivo para provocar cambios de comportamiento en las personas es..."

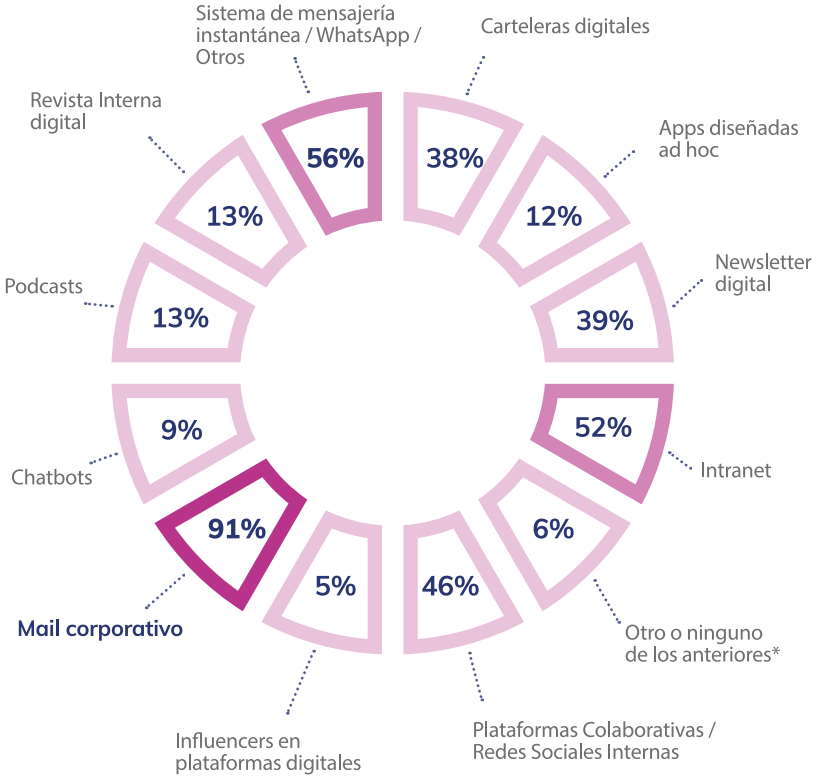
✓ Respuestas múltiples



CANALES DIGITALES

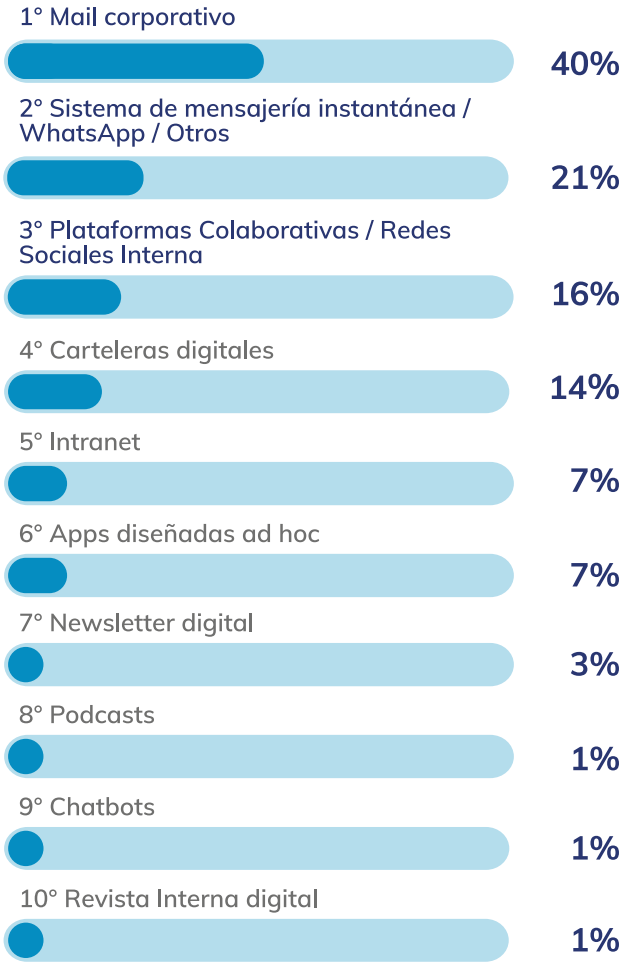
¿Podrías señalar cuáles son los canales de comunicación digital con los que cuentas actualmente?

Respuestas múltiples



*Grupo de Facebook Interno – WhatsApp – Pantallas – Radio y tableros informativos – Slack – Streaming internos con la alta dirección y red de referentes internos – Teams (chat interno) – Town Hall – Videomarketing, folletos digitales, Webinars, Redes sociales

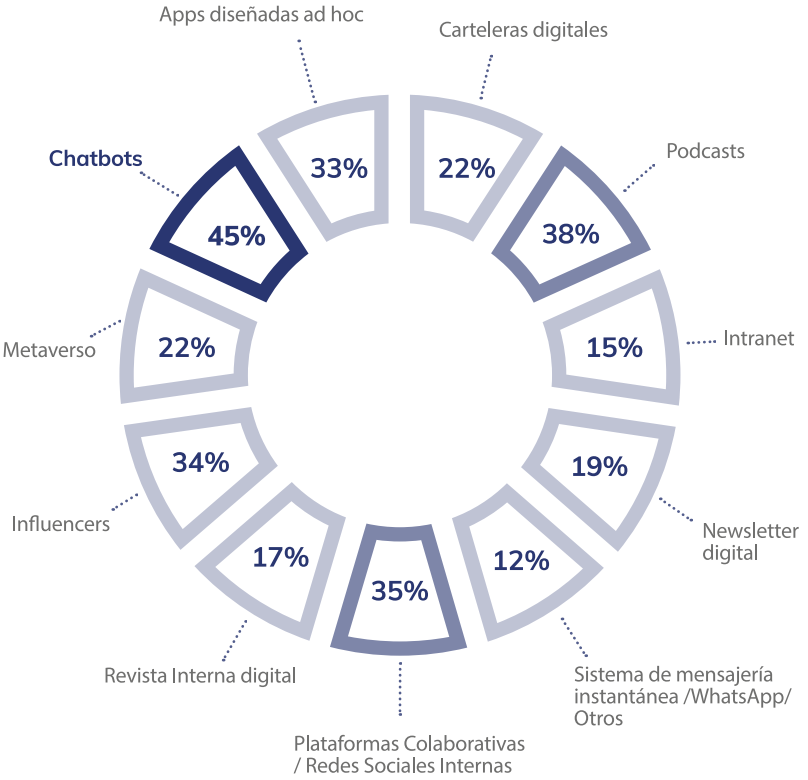
¿Podrías ordenar (1 es el mejor) la efectividad de los canales de comunicación digital con los que cuentas actualmente?



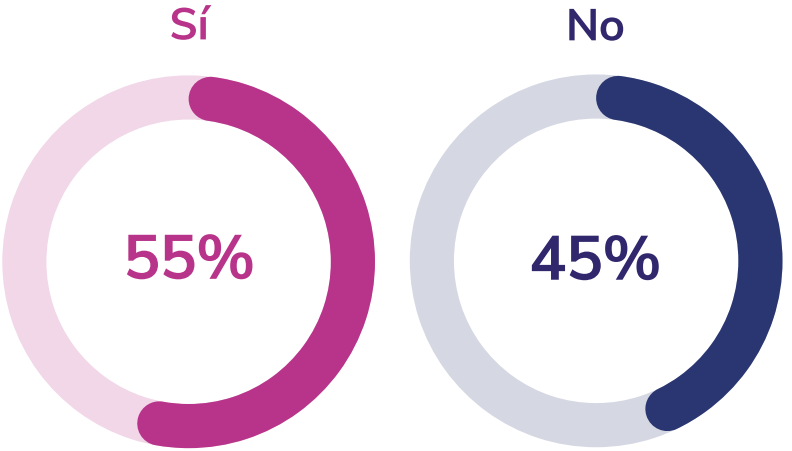
¿Cuáles son los canales digitales que necesitas incorporar?

(Marca SOLO los canales que actualmente NO tengas)

✓ Respuestas múltiples



¿Utilizan en tu organización alguna Plataforma Colaborativa / Red Social Interna?

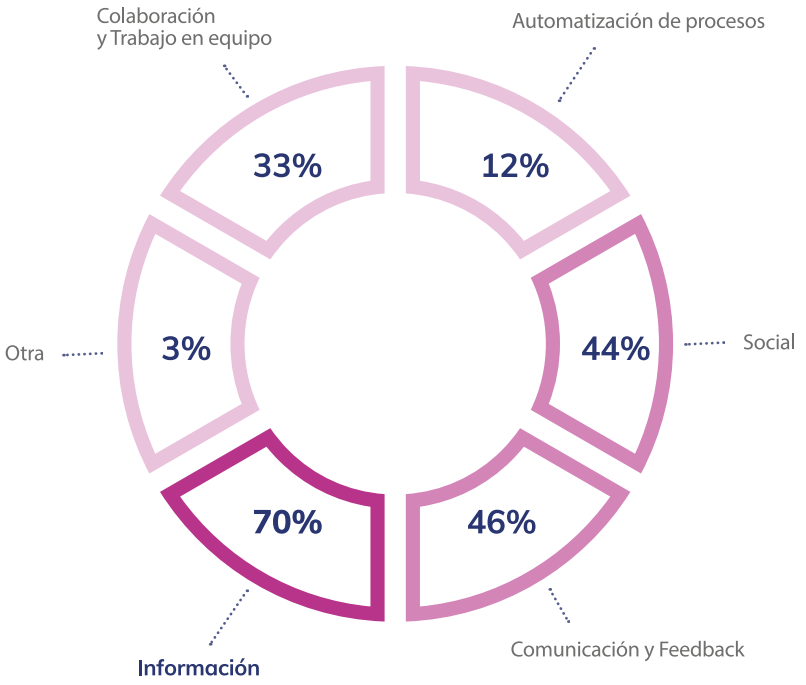


Comparativa **2019 vs 2025**

Escanea el QR y descubre cómo ha cambiado la Comunicación Interna en los últimos años.

¿Cuál es la función predominante que le dan los colaboradores a la Plataforma Colaborativa / Red Social Interna en tu empresa?

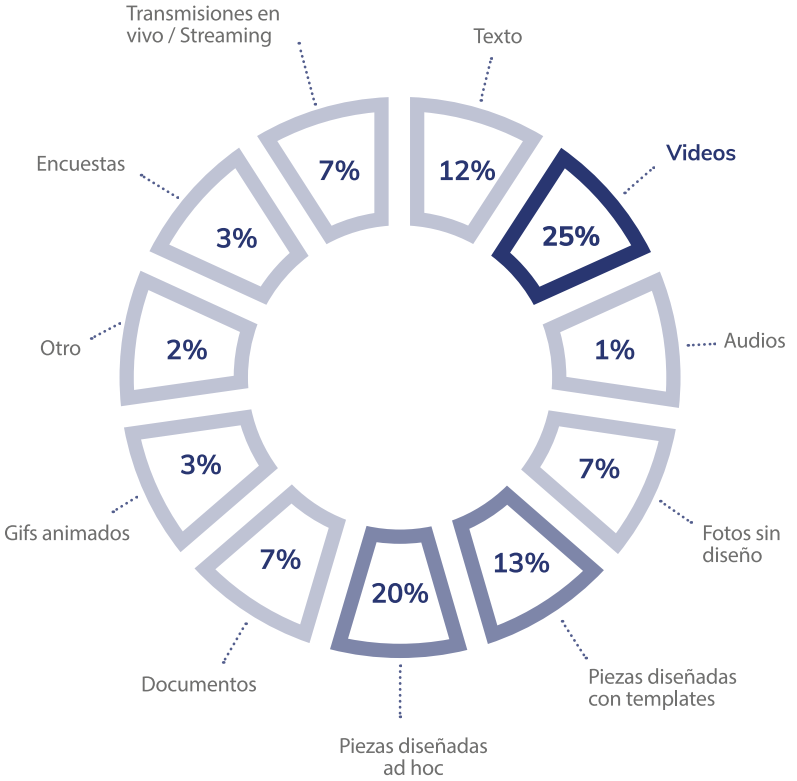
✓ Respuestas múltiples



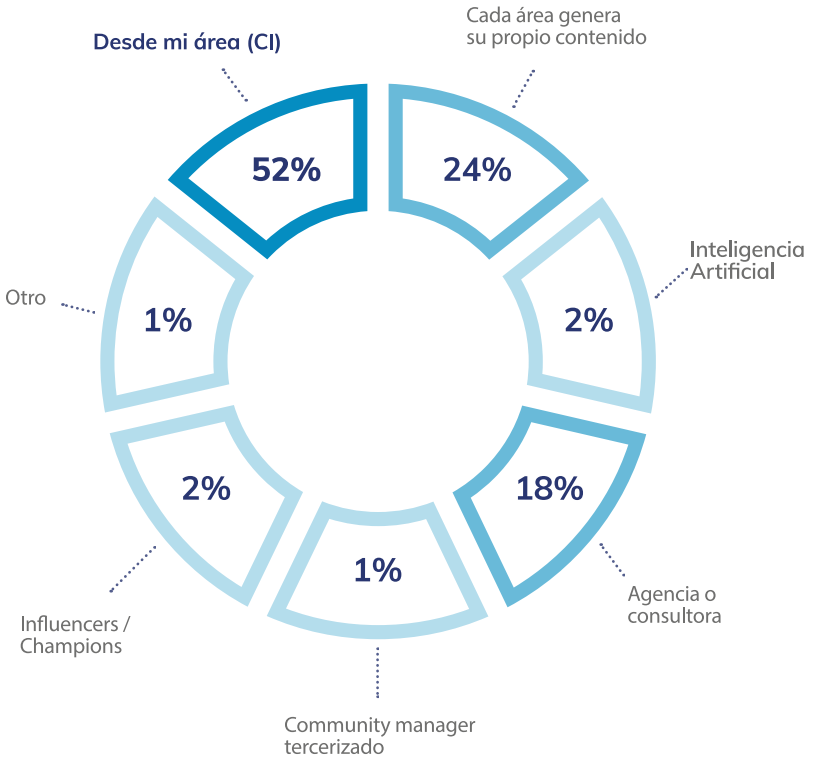
Comparativa **2019 vs 2025**

Escanea el QR y descubre cómo ha cambiado la Comunicación Interna en los últimos años.

¿Qué formato de contenido es el más valorado dentro de la Plataforma Colaborativa / Red Social Interna?



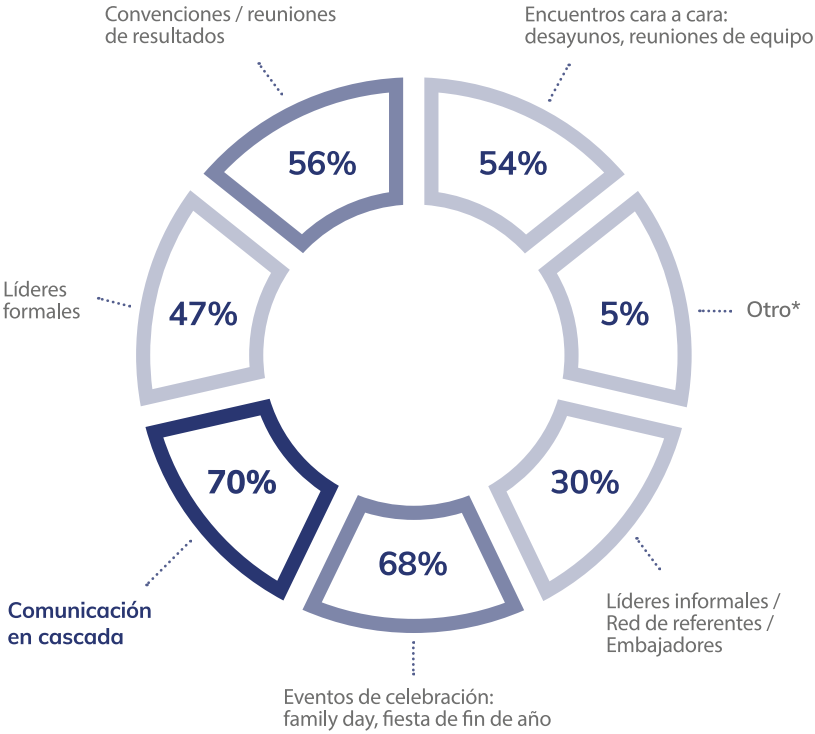
¿Cómo generas contenido en la Plataforma Colaborativa / Red Social Interna?



CANALES DE COMUNICACIÓN **DIRECTA** (CARA A CARA)

¿Podrías señalar cuáles son los canales de comunicación directa con los que cuentas actualmente?

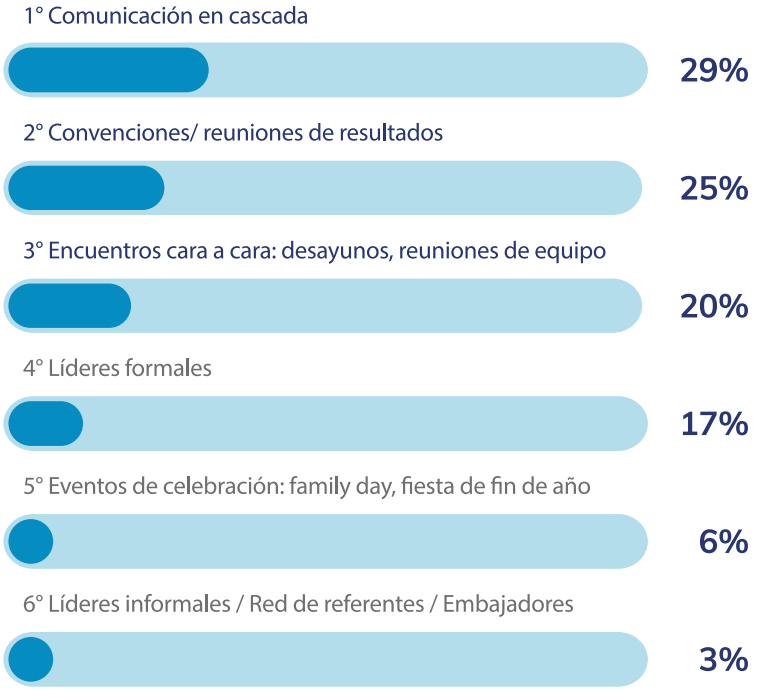
✓ Respuestas múltiples



*All Hands del director general - Correo electrónico interno - Webinars - Equipo de buddies para onboarding - Reuniones de líderes y Conexión en vivo con el CEO - Town Hall.

EDICIÓN 8

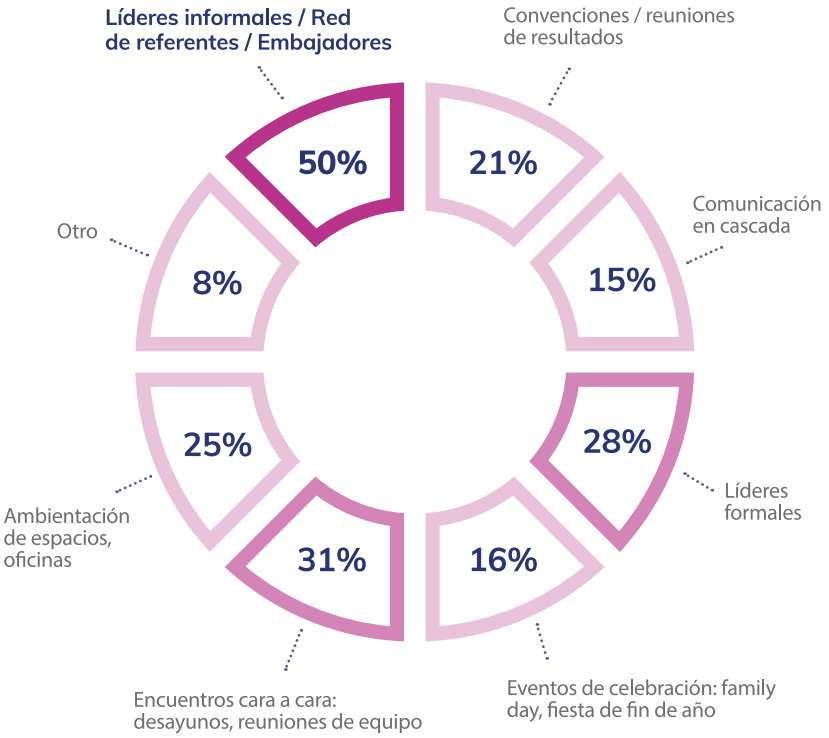
¿Podrías ordenar (1 es el mejor) la efectividad de los canales de comunicación directa con los que cuentas actualmente?



¿Cuáles son los canales de comunicación directa que necesitas incorporar en los próximos años?

(Marca SOLO los canales que actualmente NO tengas)

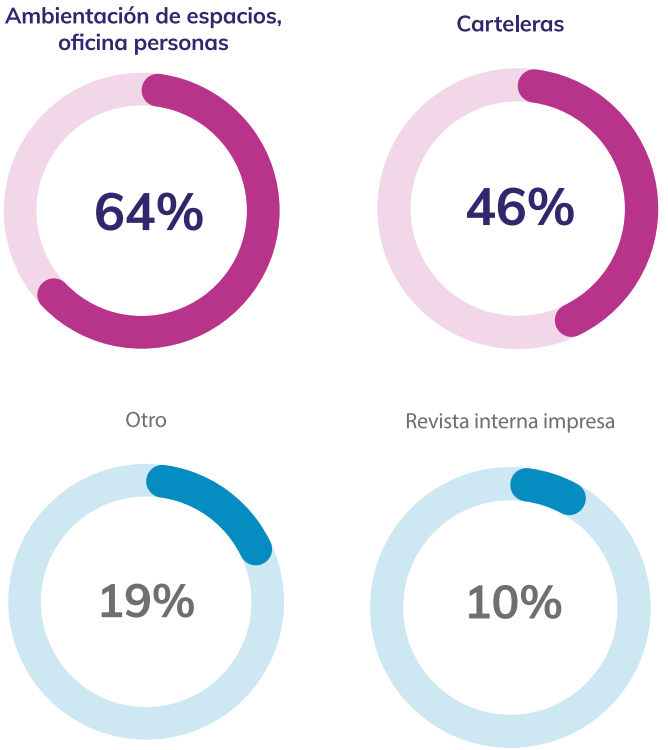
✓ Respuestas múltiples



CANALES DE CI
AMBIENTALES

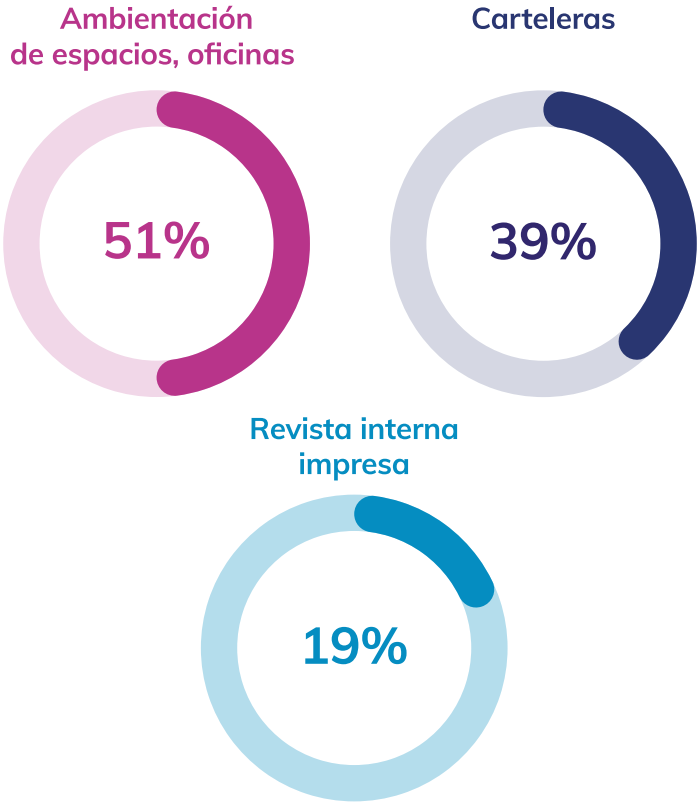
¿Podrías señalar cuáles son los canales ambientales con los que cuentas actualmente?

✓ Respuestas múltiples



*Activaciones - BTL - Ambientación de espacios y oficinas - Banners - Merchandising - Cartelería - Folletos, carpetas informativas, calendarios, flyers - Muro / Pizarras

¿Podrías ordenar (1 es el mejor) la efectividad de los canales de comunicación ambientales con los que cuentas actualmente?

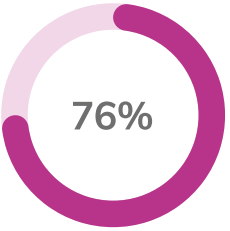


CONTENIDOS
QUE GESTIONA LA CI

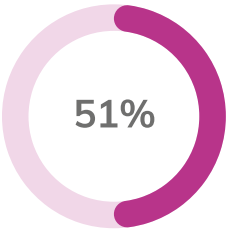
¿Cuáles son los principales temas a los que dedicarás mayor esfuerzo y atención en el 2025?

✓ Respuestas múltiples

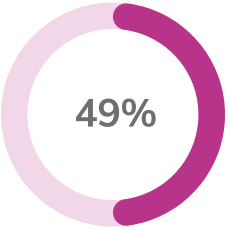
Cultura organizacional

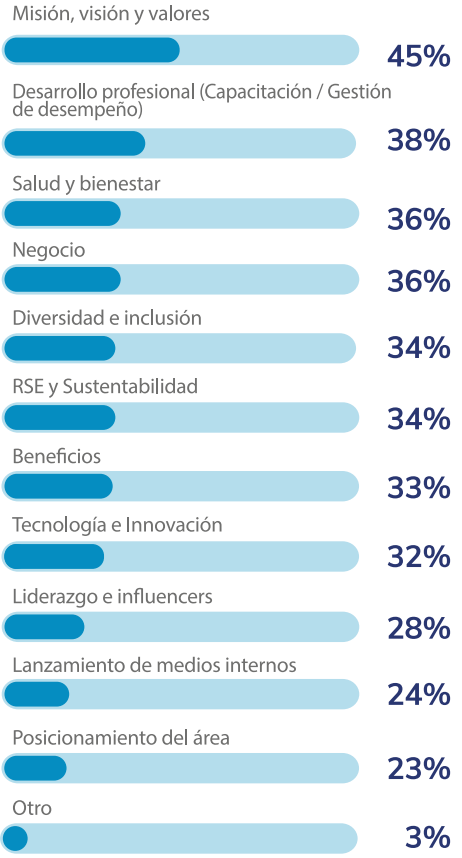


Marca Empleadora



Reconocimiento y logros

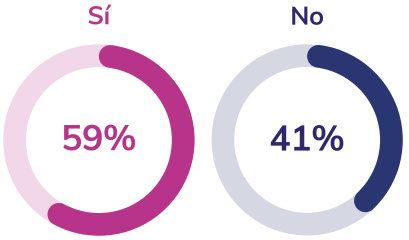




Comparativa **2019 vs 2025**

Escanea el QR y descubre cómo ha cambiado la Comunicación Interna en los últimos años.

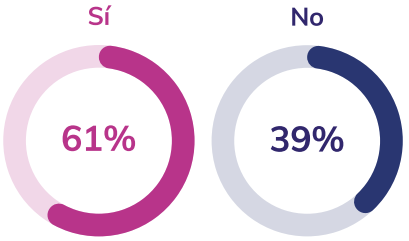
En tu estrategia de Comunicación Interna, ¿se incluyen como ejes estratégicos los temas diversidad y equidad de género?



Comparativa **2019 vs 2025**

Escanea el QR y descubre cómo ha cambiado la Comunicación Interna en los últimos años.

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

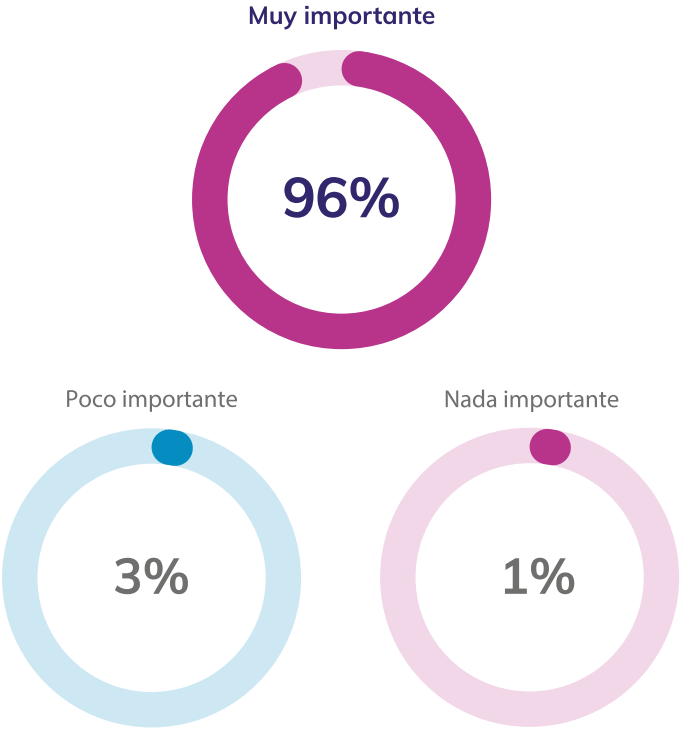


Comparativa **2019 vs 2025**

Escanea el QR y descubre cómo ha cambiado la Comunicación Interna en los últimos años.

EL ROL DEL LIDERAZGO

¿Cuán importante consideras que son los líderes formales (CEO, PRESIDENTE/A, GERENTE/A GENERAL, DIRECTOR/A, GERENTE/A, JEFE/A Y SUPERVISOR/A) como canal de Comunicación Interna?



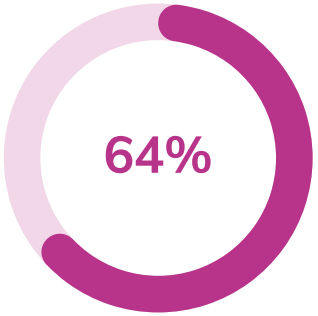
Comparativa **2019 vs 2025**

Escanea el QR y descubre cómo ha cambiado la Comunicación Interna en los últimos años.

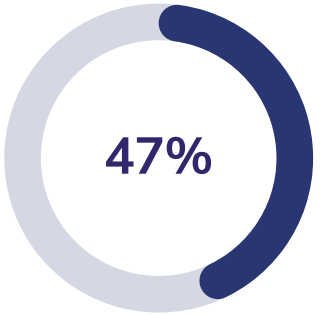
Describe la relación de tu gestión con los líderes de la organización a partir de las siguientes afirmaciones:

✓ Respuestas múltiples

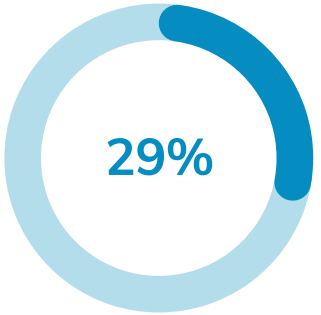
Mi jefe directo considera muy importante el rol de la CI



Mi gestión cuenta con el apoyo del número 1



Los mandos medios de la empresa apoyan la gestión de CI



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

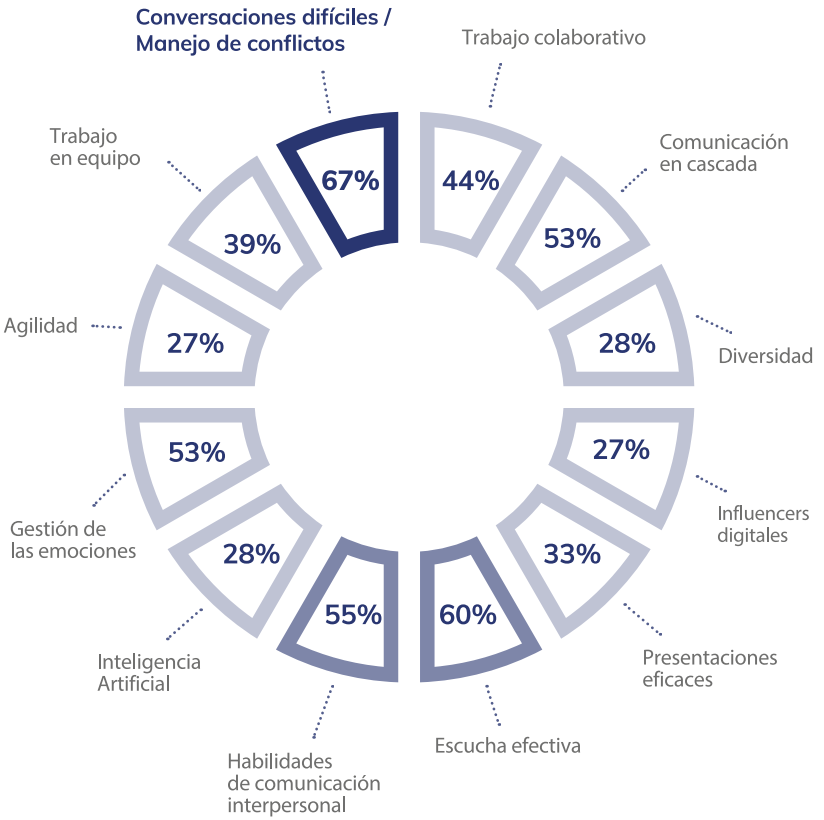
Respuestas múltiples



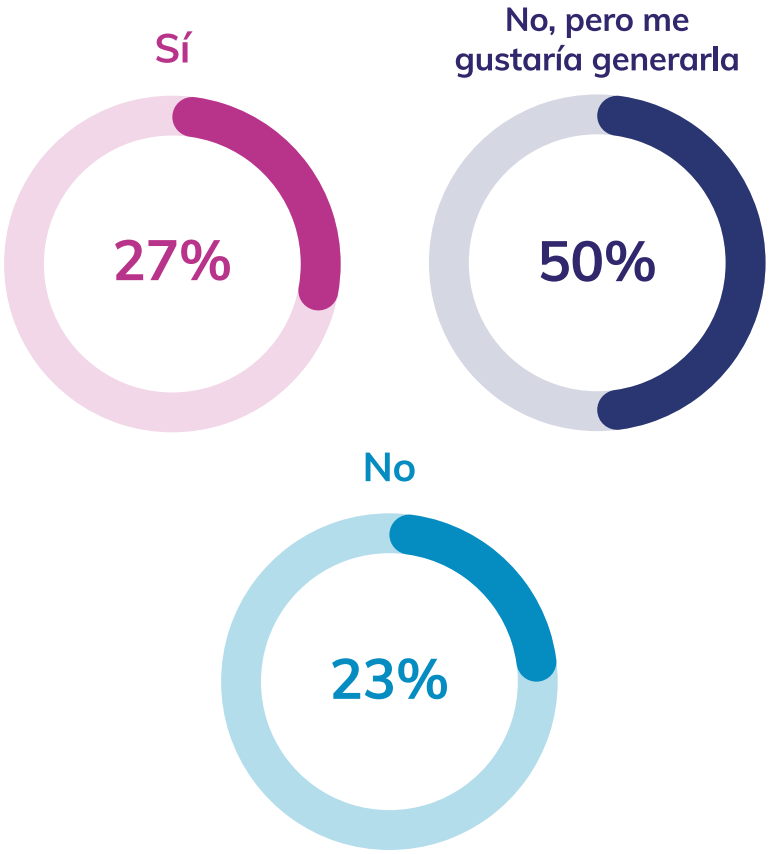
*Acompañamiento constante - Asistencia ad hoc en base a requerimientos - Compartir Herramientas de col - Conexiones / TownHall - Grupos exclusivos en Workplace para líderes - Guías de mensajes claves - Kits de comunicación, charlas técnicas para stakeholders externos, soporte integral diario - Les escribimos "guiones" o lineas sobre las cuales conversar - Mantener indicadores - Programas de liderazgo y desarrollo de talento - Sin apoyo de continuidad de los mandos altos - Reuniones pero no periódicas.

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

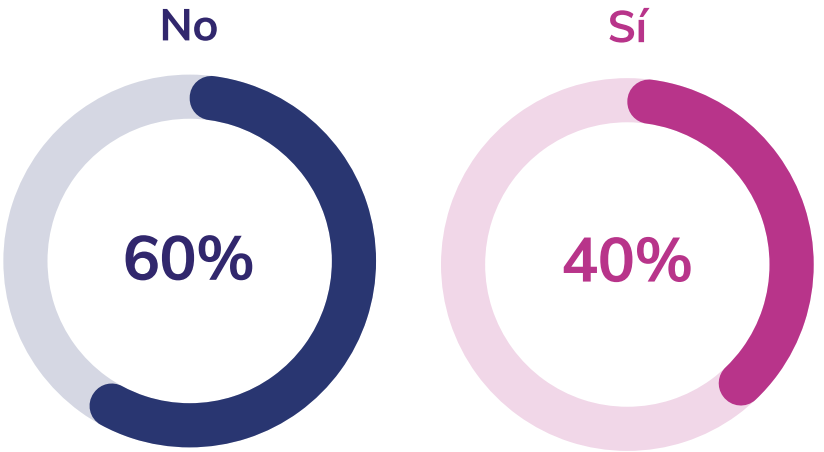
✓ Respuestas múltiples



¿Dispones de una red de influencers/ champions para potenciar el uso de la Plataforma Colaborativa / Red Social Interna?



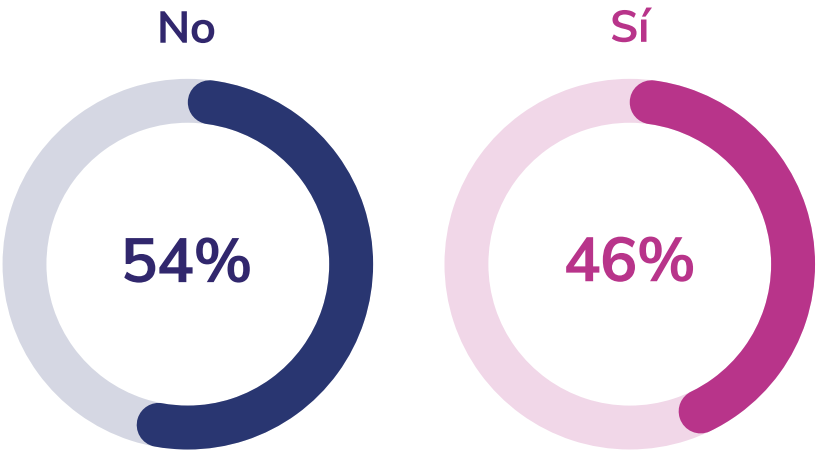
¿Crees que los líderes están capacitados para participar activamente en estas Plataformas Colaborativas / Redes Sociales Internas?



Comparativa **2019 vs 2025**

Escanea el QR y descubre cómo ha cambiado la Comunicación Interna en los últimos años.

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

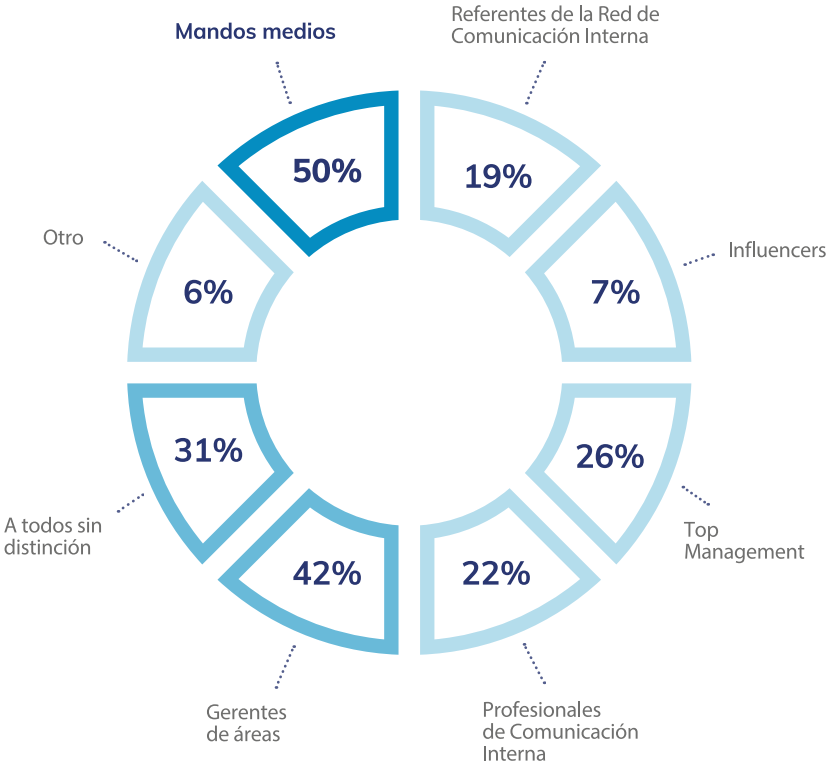


Comparativa **2019 vs 2025**

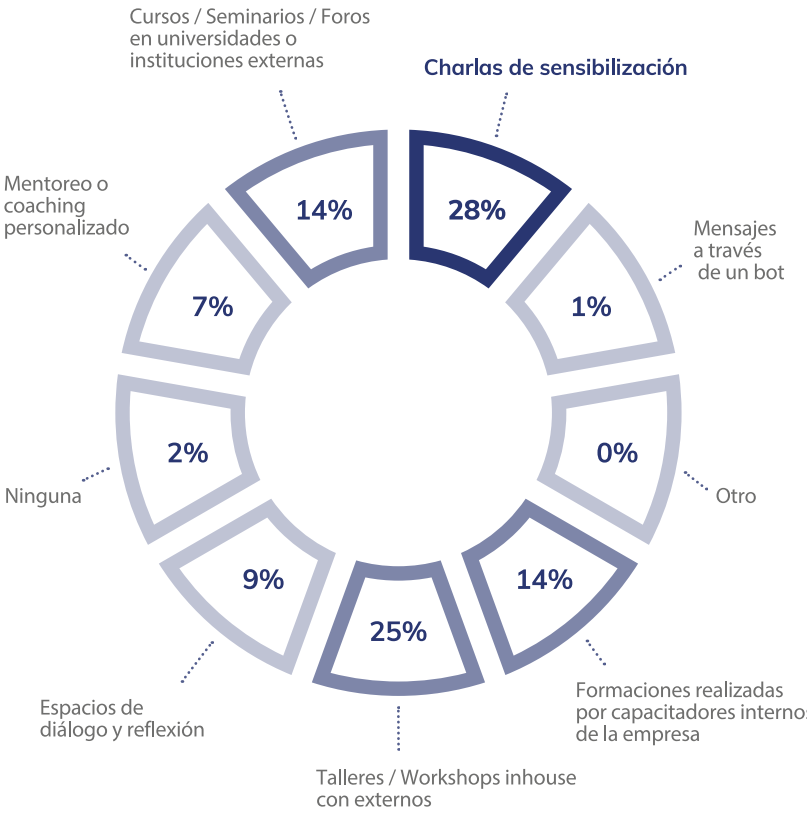
Escanea el QR y descubre cómo ha cambiado la Comunicación Interna en los últimos años.

En caso afirmativo, ¿sobre qué públicos específicos se han focalizado estas acciones de formación?

✓ Respuestas múltiples



¿Qué modalidad consideras que ha resultado más efectiva?



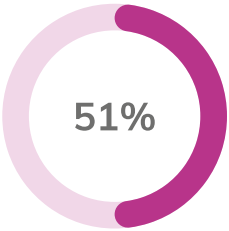
Comparativa **2019 vs 2025**

Escanea el QR y descubre cómo ha cambiado la Comunicación Interna en los últimos años.

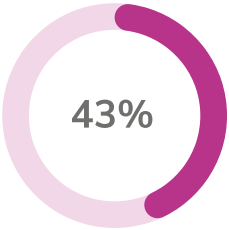
¿Sobre qué temas específicos se han focalizado estas acciones de formación?

✓ Respuestas múltiples

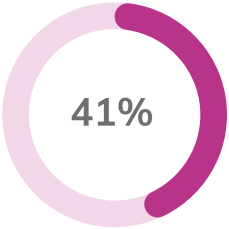
Habilidades de comunicación interpersonal

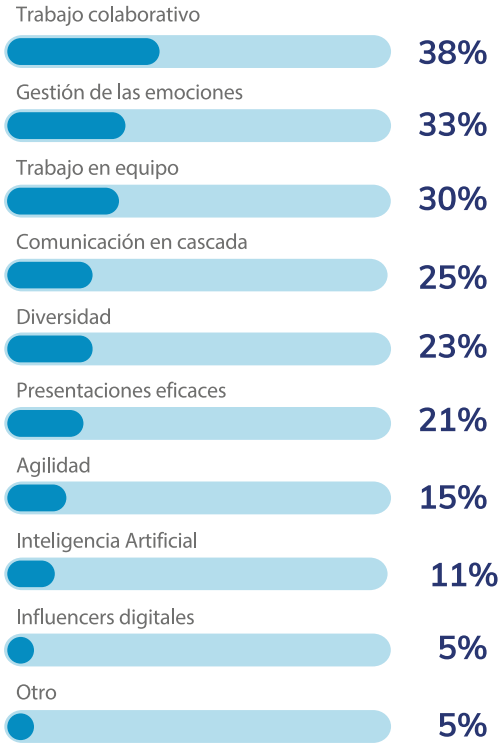


Conversaciones difíciles / Manejo de conflictos



Escucha efectiva





Comparativa **2019 vs 2025**

Escanea el QR y descubre cómo ha cambiado la Comunicación Interna en los últimos años.

TENDENCIAS

EN MÉXICO, ARGENTINA Y CHILE





Evolución de la **Comunicación Interna** en Latinoamérica:

PERSPECTIVAS CON FOCO EN MÉXICO, ARGENTINA Y CHILE

La **Comunicación Interna (CI)** en Latinoamérica ha experimentado una transformación acelerada en los últimos años, con avances significativos en digitalización, liderazgo comunicacional y estrategias de *engagement*. Sin embargo, el nivel de desarrollo varía según el país, con diferencias notables en la institucionalización del área, la inversión en tecnología y la adopción de herramientas innovadoras.

Un análisis comparativo entre Argentina, Chile y México revela fortalezas, desafíos y oportunidades para que la región continúe evolucionando.

A continuación, presentaremos algunas reflexiones destacadas que nos permiten analizar las particularidades de estos tres países a partir de la segmentación realizada para el presente apartado del libro.

Institucionalización y Estrategia de la **Comunicación Interna**

En Chile la **CI** sigue dependiendo de áreas como Recursos Humanos o Marketing, lo que limita su capacidad de actuar de forma independiente y alineada con la estrategia organizacional. En Argentina, la **CI** es más robusta, pero aún debe evolucionar

desde una función operativa a un rol estratégico que impacte en el negocio. México, por su parte, ha logrado un balance entre estructura y digitalización, posicionándose como un referente en la región.

Para que Latinoamérica continúe avanzando en esta línea, es fundamental que la CI sea reconocida como un área estratégica dentro de la empresa, con objetivos claros y métricas de impacto alineadas con los resultados de negocio.

Canales de Comunicación y Digitalización

En cuanto a los canales de comunicación, Latinoamérica ha migrado en gran medida hacia Plataformas Colaborativas como Teams y Workplace, pero con algunas diferencias clave por país. México es el país más digitalizado, con un **72%** de empresas utilizando WhatsApp y Workplace como canales principales. En Argentina, el correo electrónico y las reuniones presenciales siguen dominando, mientras que en Chile, el email aún es el canal más fuerte, aunque con un creciente uso de plataformas digitales.

El uso del correo electrónico como canal predominante en Argentina y Chile refleja una menor integración de herramientas digitales en comparación con México, que ha evolucionado hacia modelos más ágiles e interactivos.

El desafío para la región es consolidar una estrategia omnicanal que permita que la información fluya de manera más eficiente y se adapte a los hábitos de consumo digital de los colaboradores.

Transformación Digital y Adopción de Inteligencia Artificial

En términos de digitalización, México se encuentra a la vanguardia con un **39%** de empresas utilizando IA en **CI**, seguido por Latinoamérica con un **36%**. En Argentina, la cifra baja al **30%**, mientras que en Chile apenas alcanza el **24%**.

Las empresas latinoamericanas deben acelerar la incorporación de chatbots, IA y análisis predictivos en la **CI** para optimizar la experiencia del colaborador y reducir tareas operativas.

Evaluación y Métricas de la Comunicación Interna

La medición del impacto de la **CI** sigue siendo un desafío en la región. En México, el **48%** de las empresas han implementado herramientas avanzadas de medición, mientras que en Latinoamérica el porcentaje baja al **42%**. Argentina y Chile se apoyan en encuestas y evaluaciones cualitativas, sin una cultura de análisis de datos tan desarrollada.

Sin medición, es difícil justificar la inversión en **CI** y demostrar su impacto en el negocio. Las empresas deben incorporar *dashboards* en tiempo real y KPIs vinculados al negocio, como *engagement*, retención y productividad, para medir de manera más efectiva el impacto de la **Comunicación Interna**.

Liderazgo como Canal de Comunicación

En toda la región, los líderes son considerados un canal fundamental de **CI**. Argentina lidera esta percepción con un **82%**, seguido de México (**79%**) y Chile (**74%**). A pesar de esta valoración, el reto sigue siendo la capacitación y el desarrollo de habilidades comunicacionales en los líderes.

Aunque los líderes son vistos como un canal clave, en la práctica muchos no están preparados para comunicar de manera efectiva. La CI debe apoyarlos con herramientas y formación específica.

Entonces, se presenta una gran oportunidad para desarrollar programas de liderazgo, en los que los directivos reciban formación en *storytelling*, comunicación en crisis y habilidades de escucha activa.

Estrategias de **Marca Empleadora** y *Employee Advocacy*

En términos de Marca Empleadora, México se encuentra en una posición más avanzada, con un **65%** de empresas que han desarrollado estrategias en este sentido. Argentina (**60%**) y Chile (**50%**) aún tienen camino por recorrer.

En este sentido, la construcción de una **Marca Empleadora** fuerte es clave para atraer y retener talento.

Es momento de fortalecer programas de *Employee Advocacy* que incentiven a los colaboradores a compartir su experiencia laboral en redes sociales y otros espacios de comunicación.

¿Cómo puede evolucionar la **Comunicación Interna** en Latinoamérica?

A partir de esta comparación entre Argentina, Chile y México, podemos identificar diferencias clave, pero también áreas de oportunidad compartidas para el desarrollo de la **CI** en la región.

Para que la **Comunicación Interna** en Latinoamérica siga evolucionando, las empresas deben apostar por la omnicanalidad, la automatización y la integración de datos en la toma de decisiones. Esto permitirá no solo mejorar la experiencia del colaborador, sino también alinear la **CI** con los objetivos de negocio, demostrando su valor estratégico dentro de las organizaciones.

REFLEXIONES

para repensar una gestión estratégica, humana y adaptable al futuro.

Un vuelo coordinado

NOS LLEVARÁ MÁS LEJOS



Por Maximiliano Blanc
(CEO de BW)

Los gansos canadienses emprenden su migración desde América del Norte hacia las cálidas tierras de América Central en el mes de septiembre. Su naturaleza no los hace viajar solos; su vuelo en forma de V, visible sobre el Atlántico y el Golfo de México, les permite reducir la resistencia del viento y avanzar más rápido con menor esfuerzo. La comunicación y la coordinación son esenciales para el éxito del trayecto. Algo similar ha ocurrido con la **Comunicación Interna** en las organizaciones de Latinoamérica.

En los últimos años, la **Comunicación Interna** ha dejado de ser solo un canal de información para convertirse en una disciplina estratégica dentro de las organizaciones. La aceleración de la transformación digital, la evolución de los modelos de trabajo híbridos, el avance de la inteligencia artificial (IA) y la redefinición del liderazgo comunicacional han generado un nuevo ecosistema en el que la **CI** cumple un rol clave.

Los datos del **Diagnóstico 2025**, investigación que realiza el gran equipo de BW desde 2011, ponen en evidencia los cambios que se han dado en las organizaciones desde la crisis sanitaria de 2020 hasta hoy. La pandemia impulsó la digitalización de la **CI**, forzó la

adopción de **Plataformas Colaborativas** y transformó a los líderes en comunicadores estratégicos. Quizá los signos más relevantes de esta metamorfosis se ven en países como Argentina y México, en el que el **75%** y **68%** de las empresas encuestadas han adoptado el esquema de trabajo híbrido respectivamente, o por ejemplo en Chile, donde el **82%** ha integrado aplicaciones móviles en áreas de Comunicación Interna.

La pandemia fue un punto de quiebre para las organizaciones en todos los planos, pero en materia de comunicación fue clave. Tal es así que el Diagnóstico de 2021 ya nos adelantó que el **82%** de las compañías habían modificado su ecosistema de canales durante la pandemia y que el **66%** de las empresas encuestadas habían incorporado Redes Sociales Colaborativas a su gestión de **CI**.

Durante la crisis sanitaria, las empresas se vieron obligadas a adoptar herramientas digitales para mantener el contacto con sus colaboradores en un entorno de trabajo remoto. Entonces, herramientas como Workplace, Microsoft Teams y WhatsApp se convirtieron en canales fundamentales, mientras que la videollamada pasó a ser uno de los principales canales de comunicación. La automatización de procesos y el análisis de datos comenzaron a tomar fuerza, con un **30%** de las empresas señalando la necesidad de integrar bots en su estrategia de **CI** (Diagnóstico CI 2021).

Pasado un lustro, la **Comunicación Interna** fue ampliando su círculo de influencia. Ya no solo se transformó en una herramienta estructural para la correcta gestión de la información y la motivación de los equipos, sino que también se convirtió en un factor clave en la **Experiencia del colaborador** y en la construcción de la **Marca Empleadora** de la empresa.

Hoy, en 2025, la **CI** en Latinoamérica ha evolucionado hacia un modelo centrado en la Experiencia del colaborador (UX). El **84%** de los profesionales consultados consideran que la CI ha ampliado su influencia hacia la UX de los trabajadores y es razonable desde el momento en que el trabajo virtual ha ganado terreno y las empresas tuvieron que redefinir sus estrategias de **CI** para continuar garantizando un contacto directo y un vínculo cercano con sus colaboradores. La hiperpersonalización de los mensajes, la omnicanalidad y la utilización de inteligencia artificial ayudaron a facilitar la experiencia de las personas en relación con su trabajo. Muestra de ello es que el **65%** de las empresas en Latam, ya utilizan IA para generar contenidos y analizar datos.

Pero el principal desafío para el **50%** de las empresas encuestadas en el **Diagnóstico 2025** es mantener la cultura organizacional en entornos híbridos. Por eso, las estrategias de comunicación actuales incluyen reuniones virtuales con el CEO, Town Halls interactivos y plataformas que permiten una interacción constante. La omnicanalidad se ha vuelto clave para conectar a colaboradores en distintas ubicaciones.

No obstante, y más allá de los datos del Diagnóstico, se puede observar una tendencia hacia el aumento de la presencialidad. Desde que Andy Jassy, director ejecutivo de Amazon, anunció en septiembre del 2024 que todo su personal debería volver a las oficinas los cinco días de la semana, otras empresas tomaron esa misma decisión, argumentando que la presencialidad mejora la colaboración, la cultura corporativa y la preparación para innovar.

En este contexto, la velocidad de la información es clave ya que permite mayor eficiencia. Las empresas buscan una CI más rápida, con menos comunicados unidireccionales y más interacción entre colaboradores y líderes. WhatsApp, Slack y Teams han desplazado a los newsletters internos y, si bien el mail sigue siendo el canal más utilizado por su capacidad de llegar a la mayoría de los colaboradores, ya no es un canal saturado de información que pocas personas leen y el **50%** de las empresas han reducido su uso migrando a **Plataformas Colaborativas**. En Chile, por ejemplo, el **70%** de las empresas ha implementado Redes Sociales Colaborativas para facilitar la comunicación en tiempo real.

Sin embargo, las empresas no se han quedado con eso. La incorporación de la Inteligencia Artificial en la gestión de la CI es otro de los datos relevantes de este Diagnóstico. En México, el **55%** de las empresas ha integrado IA en su estrategia de Comunicación, mientras que en Argentina lo hace el **48%**.

La generación de contenidos es donde más se usa la IA, pero las empresas ven en la utilización de bots una oportunidad para dar respuesta a las dudas de sus colaboradores en tiempo real. Ya el **35%** de las empresas expresan en esta encuesta que tienen como objetivo incorporar bots como canales de **Comunicación Interna** para segmentar la información y poder analizar el impacto de la **CI** en sus organizaciones.

Redes Sociales Corporativas: de la información a la interacción

Las Redes Sociales Corporativas han permitido que la **CI** pase de ser una función centralizada a una gestión más colaborativa, aunque todavía hay posibilidades de crecimiento en su utilización.

Las empresas estructuran estas redes en tres pilares fundamentales: proveer de información a sus equipos, especialmente a los que no tienen otra manera de llegar, como los colaboradores de la primera línea; generar bibliotecas de contenidos o recursos, y establecer un canal seguro y formal de micro mensajería para agilizar la gestión. Sobre este último punto, vemos un gran incremento en la utilización de la micro mensajería, con un **31%** de empresas que lo utilizaban en el 2021 y un **56%** de empresas que lo utilizan en el 2025. Este incremento se sostiene en la posibilidad de automatizar procesos a través de los bots y su integración en las Redes Sociales Corporativas.

Pero la participación de los colaboradores no solo se da en las **Plataformas Colaborativas**, sino que su interacción influye también en la **Marca Empleadora**.

El vínculo entre **Comunicación Interna** y Marca Empleadora es hoy como el capital de una empresa en el mercado financiero: su valor depende de la confianza y el compromiso de sus principales inversores, los colaboradores. Las estrategias de ***Employee Advocacy*** convierten a los empleados en embajadores que amplifican la reputación corporativa. En Argentina, por ejemplo, el **47%** de las empresas ya han implementado estos programas, asegurando que su "capital humano" impulse la marca con cada testimonio compartido en redes.

Hoy una estrategia de **Comunicación Interna**, no puede dejar afuera la **Marca Empleadora** ni la **Experiencia del cliente**: son partes estructurales de ella.

El liderazgo comunicacional: el canal más valorado

Al igual que en las ocho ediciones anteriores de este Diagnóstico, el canal más valorado por los colaboradores son los líderes. Ellos siguen siendo una pieza fundamental en la comunicación de la empresa. El **79%** de los referentes de **CI** consideran al liderazgo comunicacional como clave para la experiencia del colaborador. Pero las empresas todavía tienen un rojo en la cuenta de los líderes, ya que solo el **40%** de ellos se siente preparado para comunicarse de manera efectiva en sus entornos digitales.

La **Comunicación Interna** en Latinoamérica ha evolucionado hasta convertirse en un factor determinante para la alineación, la cultura y la **Experiencia del colaborador**. La digitalización y el trabajo híbrido han ampliado su alcance, pero el verdadero reto sigue siendo la conexión humana en entornos cada vez más virtuales. La clave del éxito empresarial radica en combinar tecnología con liderazgo genuino, fomentando equipos autónomos y comprometidos. Las empresas que sepan escuchar, adaptarse y potenciar la voz de sus colaboradores lograrán diferenciarse en un mercado competitivo.

Y, al igual que el vuelo de los gansos canadienses, el trabajo en equipo será la pieza fundamental de la **Comunicación Interna**. Esta no solo dependerá de las herramientas sino de la capacidad de construir confianza, de los líderes que guíen el camino y del propósito compartido.

La comunicación cambia,

NO IMPORTA CUANDO LEAS ESTO



Por Guadalupe Díaz
(Líder de Consultoría & Agencia en BW)

Ya no se cuestiona si la **Comunicación Interna** es importante para las organizaciones. Empujamos, nos profesionalizamos, crecimos y nos hicimos lugar en las empresas de LATAM. Ya no se debate si es importante o necesaria. Como dice Bárbara Barreiro en el prólogo de este libro, la comunicación se ha convertido en el eje que conecta la identidad, la estrategia y la cultura organizacional.

Lo confirman los resultados de este estudio: el **63%** cuenta con un área exclusiva de **CI** (10 puntos por encima del último Diagnóstico de **CI**), el **58%** considera que la **CI** contribuye significativamente en la cultura organizacional, el **56%** en la motivación de los equipos y el **41%** en la gestión del cambio.

Logramos ocupar este lugar, "¿y ahora qué?", te preguntarás. ¡Seguimos! Porque la comunicación cambia, no importa cuándo leas esto, me dijeron una vez. Y cambia porque la tecnología cambia, pero también porque las personas nos transformamos, las organizaciones mutamos. El mundo no se queda quieto. Y la **Comunicación Interna** debe acompañar y potenciar lo que sucede, no puede pensarse de manera escindida. Esto nos trae nuevas oportunidades a los profesionales de la **CI**.

Veo tres grandes desafíos para este año, que se suman a los de siempre que no debemos olvidar (trabajar con los liderazgos como comunicadores/as, construir embajadores, generar contenidos con *engagement*, innovar en canales y formatos):

Áreas de CI que gestionan Marca Empleadora (ME)

Los/as responsables de **CI** comienzan a sumar a su scope esta tarea. Me hace sentido entonces, según los resultados de esta encuesta, que el **67%** de las veces **CI** depende de la Dirección de HR, área responsable de la PVE, gran insumo de la ME, y que el **84%** crea que el campo de influencia de la **CI** se amplifica a ME. ¿El desafío? Gestionar comprendiendo, de manera definitiva y para siempre, que la ME empieza por casa, y que lo que hacemos y comunicamos hacia adentro, es clave no solo para fidelizar sino para atraer talentos.

Conocer a nuestras audiencias

Segmentar es la base de la comunicación. Ahora el desafío es hacerlo de verdad, y contar con métricas que nos ayuden a hacerlo asertivamente y con propósito. Los entornos de trabajo híbrido nos obligan a pensar qué mensaje tiene que llegar a quién y cómo, qué experiencia tiene que vivir cada audiencia. En este punto, llegar a las personas que no tienen acceso a PC/mail, sigue siendo un desafío.

Ser simples

Y digo "ser" a propósito. Porque la comunicación, canales y contenidos simples, empiezan por una visión y una gestión simple de quienes pensamos y hacemos **CI**. ¿Cómo es nuestro ecosistema de canales, cómo son las experiencias, cómo son nuestros textos? ¿Cuántos clics hay que hacer para llegar a un documento de valor, por ejemplo? ¿Cuánto hablamos/escribimos hasta decir lo que es necesario e interesa?

En este punto, la IA es una herramienta que podemos usar a nuestro favor, no solo para generar contenido/crear *copys*, sino también para automatizar y simplificar otras tareas que hacemos, y ocupar nuestro tiempo en analizar, humanizar, empatizar, crear vínculos y conexiones simples y con sentido.

El desafío de la **CI** no es solo digital. Debemos asegurarnos de que la tecnología potencie la comunicación, sin reemplazar el valor de las relaciones humanas. La autenticidad y la conexión emocional van a seguir siendo claves para una comunicación efectiva. Para eso debemos pensar a la **CI** como una experiencia: no se trata solo de transmitir información, sino de generar interacciones significativas que construyan cultura, fomenten el sentido de pertenencia y hagan que cada acción realmente resuene en las personas.

Aprovechemos el lugar que ganamos para ir más allá y debatir de qué manera, desde nuestro rol, podemos potenciar a las personas y al negocio. Tal vez podamos preguntarnos, en cada acción que hacemos, ¿qué impacto tiene esto? ¿Qué queremos que sepan, qué queremos que sientan, qué queremos que pase? Porque, al final, cada interacción es una oportunidad para crear una experiencia de comunicación que inspire y conecte.

EDICIÓN 8

Inmersos en la ola digital

debemos convertir a los referentes en los

SURFISTAS DE NUESTRA COMUNICACIÓN



Martín Di Paolo
(Líder Experiencia Equipo C&A en BW)

Con la transformación digital que se aceleró en la pandemia y que se potenció con la revolución de la **Inteligencia Artificial** en los últimos años, no debemos distraernos ni dejar de poner el foco en la importancia trascendental de las personas como vehículos de la información.

Porque mientras continuamos descubriendo nuevas formas de resolver, de crear y de eficientizar gracias a que las herramientas y programas digitales están cada vez más a nuestro alcance, continuamos con el enorme desafío de "hacer funcionar" la comunicación. Porque no se trata tan solo de hacer piezas innovadoras o descubrir nuevos formatos, sino de alcanzar e impactar con el efecto deseado a nuestro público.

Y ahí volvemos a revalorizar lo humano a través de un rol que se vuelve fundamental como nexo a nuestro público: referentes, influencers o embajadores. Todos los caminos conducen a esas personas que son aliadas en potenciar la comunicación.

Decimos potenciar en todos los sentidos y direcciones posibles, porque ellas pueden ser claves para evaluar y proponer propuestas

y acciones, o temas de comunicación inherentes a su microentorno laboral. Contar con estas personas como primer filtro de validación también puede ser de gran utilidad, sobre todo cuando estas personas tienen el "termómetro" de sensaciones y emociones de nuestros destinatarios.

Ahora bien, nuestra tarea en este artículo será entender quiénes son (y quiénes podrían ser) esas personas.

Para comenzar, podríamos preguntarnos... ¿Cómo podríamos "pescar" a estas personas? Algo muy desafiante cuando no contamos con un anzuelo preciso, porque en general las de comunicación son tareas que exceden sus puestos o cargos y, más complejo aún, no obtienen ninguna retribución económica ni beneficios tangibles. En este diagnóstico encontramos una excelente respuesta: cerca del **72%** de los referentes de **CI** proviene de carreras de Comunicación, Periodismo o Relaciones Públicas. Otro **35%** tiene formación en **Gestión del Cambio** o **Liderazgo Organizacional**, y un **27%** se ha capacitado en **Estrategias Digitales** y **Plataformas Colaborativas**. En síntesis, los perfiles que más necesitamos para empujar la CI se encuentran desperdigados en el océano de las diferentes áreas, equipos y sectores de cada empresa.

Y así ocurre la simbiosis, porque esos perfiles también necesitan del equipo de comunicación, sea por vocación (y/o amor a la comunicación) o desarrollo profesional. Entonces, lejos de pensar que nos están haciendo un "favorcito" (compartiendo una campaña, comentando un posteo), nuestra mayor retribución debería ser el acercamiento y el vínculo constante, brindándoles diferentes

herramientas complementarias (cursos, charlas, capacitaciones) que los impulse y motive a seguir creciendo. Así, sin dudas, "ganamos todos".

Si desplegamos el menú de los desafíos actuales en la gestión de la **Comunicación Interna**, hallaremos que la falta de recursos (con un **55%**) es el *issue* principal, seguido de cerca por la poca integración de la CI con otras áreas; la no medición del impacto de la CI y, por último, la búsqueda de fortalecer un rol estratégico de CI dentro de la empresa. Y acá invito a reflexionar, ¿en cuáles de todos estos desafíos los referentes podrían tener un rol relevante? Sí, seguramente coincidimos. En TODOS.

Eso sí, que tanta marea de herramientas y recursos digitales de infinita exploración no nos termine mareando. Los datos nos movilizan a volver a impulsar al recurso humano como ese aliado fundamental que nos permita poder subirnos a la ola digital y llegar a la orilla en pie, logrando hacer funcionar nuestros objetivos de comunicación.

La muerte del email:

EL MITO QUE NUNCA SE CONCRETÓ



Julián Iturreria
(Líder de Digital Engagement en BW)

Los finales abruptos, esos que gritan y anuncian “la caída inminente”, nunca suceden.

La muerte del papel; el fin de la TV; se extingue la presencialidad; muere la virtualidad.

En general los cambios son parte de un proceso lento. La diferencia es que a veces son visibles. Y otras, subterráneos. Y en ese proceso las partes van tomando distintos roles. Se van acomodando al nuevo sistema.

La muerte del email era uno de los mantras que se repetía cinco años atrás, entre los que empujábamos un cambio en la manera de hacer **Comunicación Interna**.

La realidad nos puso en su lugar. El correo electrónico sigue siendo el canal más utilizado en las compañías y lidera el espacio desde hace más de 20 años.

Incluso, según el último Diagnóstico de CI, es el medio más efectivo y valorado por los colaboradores en la actualidad, por encima de la

mensajería instantánea, la Intranet y las plataformas digitales de comunicación.

¿Cuál es su talón de Aquiles? El **80%** de los colaboradores a nivel global están en la primera línea de las compañías. Son empleados de planta, repositores, cajeros, vendedores. No están sentados frente a una computadora.

La mayoría de esta fuerza laboral no tiene acceso al correo electrónico. Está desconectada de la compañía.

Aquí tanto la mensajería instantánea como las **Plataformas Digitales de CI**, segundo y tercer canal más efectivo según la encuesta, juegan un papel trascendental.

Estos medios permiten llegar al bolsillo de cada colaborador. Estén donde estén: en la fábrica, la calle o el pozo petrolero.

Así lograron el podio en los últimos 5 años, pandemia de por medio. Tomaron ese rol dentro del proceso de cambio. Tanto es así que el **50%** de los encuestados planea aumentar la inversión en plataformas en los próximos años.

Otra forma de acercarse a los colaboradores, sobre todo los más alejados, son las pantallas digitales. El **21%** considera que tienen un alto impacto. Combinadas dentro de una buena estrategia omnicanal acompañada por canales ambientales físicos (cartelería, murales) pueden ser muy efectivos.

Por supuesto, en cuanto a canales directos, el feedback 1 a 1 y la interacción con los líderes siguen siendo los más valorados por los colaboradores y también de los más efectivos para producir cambios en las personas. El **31%** buscará invertir y fortalecer estos canales en los próximos años.

Más allá de los canales, lo que no cambia (por ahora) es que seguimos comunicando a personas.

Elijas el medio que elijas lo que definirá la efectividad de la CI será cuán humano y empático puedas ser con tus comunicaciones.

En un mundo donde manda la IA, eso no cambia.

EDICIÓN 8

Liderazgo
y Comunicación Interna:
LA (DES)CONEXIÓN EN UN MUNDO DIGITAL



Por Mariana Presta
(Líder de Experiencia Cliente en BW)

En un mundo saturado de tecnología y herramientas digitales, la promesa de una conexión ilimitada nunca fue tan real. Pero ¿realmente estamos logrando esa conexión? Mientras las plataformas internas ofrecen todo lo que necesitamos para acercarnos, muchas organizaciones todavía enfrentan una dificultad para conectar con su gente, y esto está más relacionado con un factor humanos que con uno tecnológico: los líderes.

Liderazgo inspiracional: La clave para una conexión emocional genuina

El **96%** de las empresas reconoce a sus líderes como el canal principal de **Comunicación Interna**, pero hay un problema evidente: solo el **40%** de los empleados cree que sus líderes están capacitados para conectar de manera efectiva. Aunque los líderes son vistos como agentes fundamentales de la comunicación, no están recibiendo la formación adecuada para cumplir este rol. La pregunta es: ¿cómo pueden inspirar y conectar con sus equipos si no tienen las herramientas para hacerlo?

Hoy más que nunca, los colaboradores necesitan ser inspirados. En tiempos de incertidumbre y transformación, las personas buscan liderazgo auténtico, emocionalmente conectado, que genere confianza. Según este Diagnóstico, el **67%** de las empresas reconoce la necesidad de capacitar a sus líderes en liderazgo inspiracional, pero solo el **46%** lo está haciendo. Es una gran oportunidad que estamos perdiendo.

Formar a los líderes en estas habilidades no solo mejora la comunicación, sino que fomenta una conexión profunda, en la que los empleados se sienten valorados, comprendidos y alineados con los objetivos estratégicos. Los líderes que inspiran no solo gestionan equipos, crean cultura.

En la era digital, la falta de interacción en las redes internas también habla de algo más profundo: la desconexión. El **60%** de los líderes no participa activamente en estas plataformas, lo cual no es solo una falta de visibilidad, es una falta de presencia. Los colaboradores hoy esperan ver a sus líderes, no solo en correos o reuniones formales, sino en un nivel más cercano, accesible, en el día a día digital. Los líderes deben ser visibles, pero no solo como figuras de autoridad, sino como personas reales que interactúan, comparten y comunican de forma auténtica.

Transformar la **Comunicación Interna**: La oportunidad para el cambio

Es hora de transformar cómo conectan los líderes con sus equipos. Es importante que las organizaciones prioricen la formación continua para dotar a sus líderes de las habilidades necesarias para comunicar y conectar genuinamente con la gente. El liderazgo es hoy una herramienta de conexión emocional.

En un entorno digital, la verdadera transformación sucede cuando los líderes no solo gestionan a distancia, sino que se acercan, escuchan y empatizan de manera auténtica. La clave está en cerrar esas brechas, en eliminar esa distancia y en transformar la **Comunicación Interna** en una verdadera palanca de cambio organizacional.

Comunicación Interna y Marca Empleadora SE ESTÁN CONOCIENDO



Por Paula Cuheito
(Líder de Squad en BW)

La **Comunicación Interna (CI)** ha evolucionado significativamente en los últimos años. No fue siempre una prioridad estratégica dentro de las organizaciones, pero hoy su impacto en la **Marca Empleadora** es innegable. Hace un tiempo atrás quienes trabajamos en **CI** nos preguntábamos si acaso se había terminado la distinción entre Comunicaciones Externas e Internas. Parecía, en primera instancia, que todo comenzaba a tener límites más difusos, que la injerencia de cada una se empezaba a solapar y que entrábamos en el famoso concepto de comunicación institucional u organizacional, por supuesto con una perspectiva más practica que la teórica que todos conocemos. Sin embargo, con el diario del lunes, podemos concluir que la **Comunicación Interna** siguió especializándose, solo nos enfrentamos a su transformación, más específicamente a la transformación de sus funciones. Se amplió, entonces, su campo de acción. Su mirada estratégica se revalorizó y ahora la **CI** tiene o debería tener cada vez más voz y voto por sobre temas como la **Marca Empleadora**, la gestión del cambio, el *branding* e incluso la gestión de canales externos como, por ejemplo, LinkedIn.

Quienes hacemos y/o trabajamos en **CI** ya lo sabemos, ahora restará hacer el trabajo fino de contarle al resto de las áreas en las

compañías, por qué hacemos lo que hacemos, cómo lo hacemos y delinear nuevas pautas de trabajo conjunto.

Sin dudas todo un desafío. En los resultados de este diagnóstico podemos ver cómo el **58%** de las empresas reconoce que la Comunicación Interna influye en la percepción de la **Marca Empleadora**, mientras que el **41%** ya incluye acciones específicas en sus estrategias de CI para fortalecerla.

Este cambio de paradigma refleja un entendimiento más profundo de la importancia de la Experiencia del empleado y su impacto en la fidelización del talento y con ella, la atracción.

La Experiencia del empleado como pilar de la Comunicación Interna

En un entorno donde la competencia por el talento es feroz, la **CI** no solo informa, sino que moldea la **Experiencia del empleado**. La manera en que una empresa gestiona sus canales de comunicación, su flujo de información diaria y la claridad de sus procesos incide directamente en el bienestar laboral. La **CI** debe facilitar la tarea de los colaboradores, evitando errores en procesos de producción o gestión que, muchas veces pero no siempre, pueden resolverse con una mejor comunicación. La clave está en el balance. Para evitar la sobreinformación y saturación de canales se puede recurrir a la segmentación, la calendarización y la gestión ordenada de clientes internos.

En este sentido, garantizar un ecosistema comunicacional claro, accesible y alineado con la cultura organizacional es fundamental para generar confianza, compromiso y, en última instancia, mejores resultados de negocio.

Cultura organizacional y Marca Empleadora: una relación simbiótica

La cultura necesita ser comunicada intencional y estratégicamente y aquí es donde la CI juega un rol clave: no solo comunica la cultura, sino que ayuda a construirla. Y en términos de Marca Empleadora seleccionando aquello que va a destacar de la cultura y la experiencia laboral. ¿Cómo? Utilizando testimonios de colaboradores, *storytelling* y ejemplos concretos de la vida laboral, para lograr transmitir los valores y prácticas de la empresa de manera auténtica y tangible. No es casualidad que el **38%** de las empresas ya esté creando contenido basado en testimonios y experiencias de sus empleados como parte de su estrategia de CI.

Construir una **Marca Empleadora** fuerte no se trata solo de comunicar logros o beneficios, sino de ser coherente entre el mensaje interno y la percepción externa. Es un buen comienzo comunicar la propuesta de valor, generar experiencias significativas a través de campañas específicas o revisar el *onboarding*. Sin embargo, es importante sistematizar las acciones aisladas en algún momento, para lograr esa la mirada estratégica, pero sobre todo la coherencia que buscamos. En este sentido, es fundamental adoptar un enfoque de *branding* estratégico: definir una identidad clara que trascienda a las personas y se convierta en un *know-how* de valor para la organización.

La transparencia es un eje central en este proceso. No se trata de esperar a ser perfectos para comunicar, sino de mostrarse como una marca en evolución. La clave está en equilibrar la sinceridad sin caer en el “sincericidio”: comunicar los avances, reconocer los desafíos y mostrar el camino hacia la mejora.

De adentro hacia afuera: fidelizar para atraer

Uno de los principios fundamentales de la **CI** es que siempre se busque comunicar primero adentro de la organización y luego afuera, priorizando a nuestro público interno por sobre todas las cosas.

La credibilidad y autenticidad se fortalecen cuando los empleados son los primeros en sentirse identificados y comprometidos con la cultura de la empresa. En los resultados que arrojó este diagnóstico podemos ver que el **33%** de las organizaciones ya usa la **CI** para alinear los mensajes internos con la imagen externa, lo que demuestra una creciente conciencia sobre la importancia de la coherencia, sin embargo es la comunicación externa quien debería quedar alineada a los mensajes internos, para incidir así tanto en la imagen externa como en la interna bajo un mismo tono y discurso.

La fidelización de los empleados es la mejor estrategia de atracción de talento. Un equipo que se siente valorado y escuchado no solo será más productivo, sino que se convertirá en embajador de la empresa. ¿El punto de mayor éxito al que aspirar en este sentido? Abandonar los programas de *Employee Advocacy* para unos pocos y extenderlos al total de la compañía; si todos viven una experiencia positiva (nunca la misma, porque será segmentada pero sí alineada discursivamente con la cultura) podrán ser formadores de opinión acerca de la experiencia de trabajar en la organización.

Y ahí es donde entra en juego la humanización y personalización de la **CI**: utilizar narrativas en primera persona, generar contenido cercano y resonante, y adoptar formatos que conecten con la audiencia y sus particularidades (gustos, necesidades y preferencias).

El auge del video con foco en el contenido de valor

En un contexto donde los tiempos de atención son cada vez más reducidos, las empresas buscan formatos que maximicen el impacto de sus mensajes. Por ejemplo, el **76%** de las organizaciones prioriza los formatos audiovisuales dentro de su estrategia de **CI**. El video permite transmitir información de manera ágil, emocional y memorable, facilitando la conexión con los colaboradores.

Sin embargo, el formato por sí solo no garantiza el éxito. La clave está en generar contenido de valor: mensajes relevantes, personalizados y alineados con la experiencia del público interno. Como bien señala el **49%** de las empresas, la inversión en *storytelling* y narrativas atractivas es esencial para reforzar la cultura organizacional y mantener el interés de los empleados.

IA y digitalización: las aliadas para generar contenido de valor personalizado

La humanización de la **CI** no es una tendencia pasajera, sino una necesidad en un contexto donde las personas valoran más que nunca la cercanía y la transparencia. Los formatos que apelan a la emoción, como el *storytelling* basado en experiencias reales, son el puente entre la empresa y su gente. Y en un mundo de atención fragmentada, el desafío es claro: contenido de valor primero, formatos después. Aquí es donde la tecnología se convierte en aliada estratégica; herramientas como la IA y los bots permiten personalizar la comunicación, adaptarla a cada audiencia y potenciar la conversación 1 a 1, logrando que la **Comunicación Interna** sea tan ágil y significativa como la Externa.

La tecnología ha transformado la manera en que las empresas gestionan la **CI**. La IA y los bots permiten establecer una comunicación más personalizada y eficiente, brindando respuestas inmediatas y adaptadas a cada colaborador. Esta digitalización de la experiencia no solo mejora la interacción, sino que proporciona datos clave para la toma de decisiones.

Manos a la obra: a generar sentido de pertenencia

La empatía se ha convertido en una habilidad fundamental para las personas que comunican de manera interna, que hoy deben ser facilitadores de conversaciones auténticas, constructores de confianza y diseñadores de experiencias significativas.

En un mundo donde la digitalización y la automatización están transformando la manera en que interactuamos, la conexión humana sigue siendo el diferencial. Ahora más que nunca, la clave está en encontrar el equilibrio entre tecnología y cercanía, datos y emociones, eficiencia y calidez.

La CI del presente y del futuro no solo debe transmitir mensajes, sino encender conversaciones, inspirar acción y construir sentido de pertenencia.

En este escenario, los formatos audiovisuales, la personalización del contenido y la digitalización juegan un rol crucial. La clave del éxito radica en alinear la Comunicación Interna con la experiencia real de los empleados, manteniendo siempre la coherencia y la autenticidad.

En el ámbito de la **CI**, esto significa que los empleados no solo quieren recibir información, sino sentirse parte de una historia real. La construcción de la **Marca Empleadora** comienza desde adentro, y la **CI** es la encargada de darle voz, forma y continuidad.

¿Expectativas? Las justas.

Medir nos permite entender

EL VERDADERO ALCANCE DE LA CI



Por Bárbara Barreiro
(Líder de Analytics & Training en BW)

La **Comunicación Interna (CI)** ha evolucionado hasta convertirse en una pieza clave para fortalecer la cultura organizacional y el compromiso de los equipos. Sin embargo, una de sus mayores debilidades sigue siendo la ausencia de métricas claras que permitan medir su impacto real en la empresa.

¿Por qué es crucial medir la Comunicación Interna?

Las cifras actuales reflejan un desafío latente en la gestión de la **CI**:

Más de la mitad de los referentes del área (**55%**) considera que la falta de medición es un obstáculo significativo.

El **35%** de las empresas aún no ha implementado un sistema de métricas estructurado para evaluar sus iniciativas de **CI**.

El **27%** menciona que los líderes demandan cada vez más datos concretos que evidencien el aporte de la **CI** al negocio.

¿Qué indicadores están utilizando las empresas?

Para entender la efectividad de sus estrategias, las organizaciones recurren a diversas métricas:

- **61%** evalúa el alcance y apertura de sus comunicaciones digitales (emails, newsletters, intranet). Estos datos permiten ajustar contenidos y canales para mejorar la llegada de los mensajes.
- **49%** mide la participación en eventos y actividades internas, clave para conocer el nivel de involucramiento de los colaboradores.
- **39%** recoge la percepción de los empleados mediante encuestas de clima y satisfacción, obteniendo información valiosa sobre su experiencia y bienestar.
- **32%** analiza el *engagement* en **Plataformas Colaborativas**, monitoreando la interacción y el uso de estos espacios.
- **19%** observa el *feedback* en **Redes Sociales Internas**, lo que aporta una visión cualitativa sobre la conversación interna y el sentir de los equipos.

Herramientas clave para la medición

El avance de la tecnología ha facilitado la recopilación y análisis de datos en Comunicación Interna. Algunas de las herramientas más efectivas incluyen:

- **Plataformas de mailing** con reportes detallados sobre aperturas y clics.
- **Sistemas de encuestas** para evaluar percepción y satisfacción de los colaboradores.
- **Plataformas Colaborativas** como Microsoft Teams, Slack o Workvivo, que ofrecen métricas sobre participación y *engagement*.

- **Redes Sociales Corporativas** que permiten analizar tendencias y opiniones en tiempo real.

Estos números reflejan una tendencia innegable: la medición en **CI** no es solo una necesidad de los equipos de comunicación, sino una expectativa creciente de los tomadores de decisiones. Contar con métricas claras no solo permite optimizar estrategias, sino también demostrar con evidencia su impacto en la cultura organizacional y la productividad.

Si bien las métricas cuantitativas son esenciales, también es fundamental integrar metodologías cualitativas que permitan comprender en profundidad la experiencia de los colaboradores. Entrevistas, *focus groups* y observaciones pueden aportar matices clave que los números no reflejan. Además, un desafío importante es incluir en la medición a aquellos colaboradores que no tienen acceso a canales digitales, asegurando que su voz también sea escuchada. Solo con una visión integral de la **CI** es posible tomar decisiones estratégicas realmente representativas del sentir organizacional.

Innovación en métricas de Redes Sociales Internas

Una de las tendencias emergentes en la medición de la **CI** es el análisis avanzado de **Redes Sociales Internas**. Más allá de evaluar interacciones básicas como 'me gusta' o comentarios, las organizaciones comienzan a enfocarse en comprender la frecuencia y patrones de uso. Para ello, se pueden analizar métricas como:

- **Frecuencia de interacción**: permite identificar qué tan seguido los colaboradores participan en la conversación y detectar tendencias de actividad.
- **Horarios de mayor uso:** ayuda a definir los momentos óptimos para la difusión de mensajes clave y ajustar la estrategia de comunicación en función de los hábitos de los empleados.
- **Rango de días de actividad:** permite comprender la persistencia del *engagement* en el tiempo y detectar si ciertos mensajes generan impacto prolongado o si son efímeros.
- **Análisis de algoritmos internos:** comprender cómo las plataformas priorizan ciertos contenidos permite optimizar la generación de mensajes y mejorar su alcance dentro de la organización.

La integración de estos indicadores en la estrategia de medición de **CI** permitirá no solo evaluar el nivel de interacción de los colaboradores, sino también anticipar tendencias, mejorar la segmentación de contenidos y aumentar la efectividad de la **Comunicación Interna** en el entorno digital.

¿Están las empresas preparadas para comunicarse con GENERACIONES QUE NO PIDEN PERMISO?



Por Andrés Monsalve
(Director Creativo – Bee Partners)

“El que no sabe lo que busca, no entiende lo que encuentra.” — Claude Bernard

La hiperconexión no es novedad, es una realidad omnipresente. Las empresas hablan de transformación digital con la misma soltura con la que los adolescentes hablan de sexo: mucha teoría, poca práctica y sin entender del todo cómo funciona. Muchas han gastado millones en digitalización, llenado sus plataformas de videos y convertido la **Comunicación Interna** en un desfile de contenidos que nadie lee ni reproduce.

Y, paradójicamente, sus colaboradores siguen sin sentirse escuchados.

Frente a esto, el asunto es claro: el problema no es tecnológico, es de conexión. El **72%** de las empresas cree que la digitalización es clave para la evolución de la **Comunicación Interna**, pero el **60%** de los líderes sigue sin saber cómo comunicarse con las nuevas generaciones. Creen que lanzar videos y abrir Plataformas Colaborativas resolverá el problema, sin entender que lo que falla no es el canal, sino la conversación.

Comunicación digital no es sinónimo de contenido viral

Las organizaciones medianamente entendieron que la formalidad absoluta es un boleto de ida al olvido. En respuesta, han maquillado sus redes internas con la estética de TikTok, pero sin comprender su codificación. Creen que hacer comunicación digital es lo mismo que hacer contenido viral (ja!).

Los memes, antes considerados ocurrencias juveniles, son hoy *insights* encapsulados, la expresión más efectiva de cómo un grupo se relaciona con su entorno. No son chistes, son señales de identidad, pertenencia y, sobre todo, de lo que se dice cuando los directivos no están en la sala.

Si una empresa no entiende sus propios memes, está perdida. Porque lo que no se puede decir en voz alta se convierte en un sticker de WhatsApp.

Los líderes deben dejar de actuar como emisores de boletines y aprender a leer la cultura que generan. Si la **Comunicación Interna** sigue siendo unidireccional, su destino será el mismo que el de los "mails cadena": nadie los leerá, nadie los responderá y, eventualmente, nadie los tomará en serio.

Transformación digital: lo que siguen entendiendo mal

El **76%** de las empresas prioriza el video en su **Comunicación Interna** y el **51%** lo usa como su formato principal. Pero confunden formato con estrategia. Digitalizarse no es solo grabar videos; es entender que la comunicación no es un trámite, sino una relación.

Los colaboradores no quieren discursos vacíos ni mensajes editados con el filtro corporativo de los años 90. Quieren autenticidad.

Quieren conversaciones donde su voz importe. Y si los líderes no aprenden a hablar el lenguaje digital de su equipo, su mensaje se perderá en la sobrecarga informativa.

La verdadera transformación digital es cultural

Las empresas están en una encrucijada. Pueden seguir llenando sus plataformas de mensajes corporativos interesantes solo para ellas mismas, o pueden formar a sus próximos líderes para que inspiren a los demás.

Elijan rápido. Porque la diferencia entre una empresa con propósito y un simple empleador radica en una sola cosa: quién escucha y quién no.

EDICIÓN 8

¡Volvamos a las bases!



Por Arturo Mercado Gurrola
(Director y Fundador de Nodos)

Cuando la **diversidad, equidad e inclusión (DEI)** son parte de la gestión, y la comunicación es no violenta, respetuosa e inclusiva, se ve un impacto positivo en los equipos, las personas y en su sentido de pertenencia, promoviendo la innovación, creatividad y adhesión a la marca. Pero en estos tiempos es importante volver a las bases, retomar los porqués de la mirada **DEI** es necesaria.

Volver a las bases es, primero, reconocer que la cultura y las sociedades han construido prejuicios que llevan a injusticias, en especial hacia ciertos grupos: mujeres, personas LGBT, con discapacidad, racializadas, o identidades que no cumplen "la norma". Estos prejuicios están en todos los ámbitos, incluyendo el laboral.

Hay datos estadísticos sobre cómo las estructuras sociales dificultan el igual acceso a educación, salud y trabajo, en especial a personas trans, no binarias, personas con discapacidad y mujeres; y cuando logran ingresar al trabajo, son presas de situaciones de acoso, violencias y discriminación, según varias investigaciones:

- El **74,4%** de las personas LGBT ha sufrido algún a situación de acoso, violencia o discriminación en el último año laboral en LATAM, principalmente microagresiones, un **34,8%** violencia institucional, **18,5%** violencia sexual, donde las principales personas agentes de estas situaciones son los pares del mismo equipo (**33%**) y superiores (**23,8%**). Esto genera que el **21,5%** trabaje con incomodidad y solo el **13,7%** haya realizado una denuncia.[1]

- El **67%** de mujeres trans siente que pese a tener las calificaciones no fueron seleccionadas en un puesto de trabajo. El **61%** de los varones gay y **57%** de bisexuales ocultan información sobre su orientación sexual en la entrevista. El **32%** de personas LGBTIQ+ percibe que le denegaron un ascenso por su identidad sexual, y el **37%** dice que tiene que ocultarla por miedo, por ello solo el **32%** siente que tiene igualdad de oportunidades, frente a sus pares heterosexuales, si sale del closet.[2]

- En el caso de mujeres, reciben un alto grado de comentarios sobre su cuerpo y/o la vestimenta (**77%**) generándoles incomodidad. El **88%** dijo haber recibido algún chiste, comentarios sexistas, machistas o discriminatorios. El **52**% fue excluida de reuniones de trabajo/sociales impactando negativamente en el desarrollo de sus objetivos laborales. El **68%** dice que en su historia laboral sus opiniones profesionales han sido denigradas e ignoradas.[3]

Por ello, cuando la comunicación institucional se planta frente a las violencias en todas sus formas, el acoso disminuye y se resuelve sin volverse un riesgo reputacional.

Volver a las bases, en segundo término, es que la buena gestión de la **DEI**, incluyendo la **Comunicación Interna**, acompañe a reconocer y respetar las diversidades, hacer sentir que las personas, en sus múltiples identidades, son bienvenidas y pertenecen.

- Las personas que trabajan en empresas que tienen programas de **DEI** se sienten un **152%** más comprometidas con proponer nuevas ideas, y se sienten un **62%** más incentivadas en colaborar con otros equipos.
- En relación con la pertenencia, solo el **14,9%** de las mujeres que trabajan en empresas con programas de **DEI** se sienten no extrañas vs un **31,2%** en aquellas empresas que no la trabajan, el dato en personas racializadas es **13,5%** contra un **29,7%** y en personas gay, lesbianas y bisexuales un **17,3%** frente a un **39,6%**.[4]
- Además, las empresas **DEI** tienen **empleados más felices** en hombres blancos un **60,5%** frente a un **31,1%** de empresas No **DEI**, un **66,1%** en mujeres frente a un **30,2%** en empresas No **DEI**, o un **67,1%** más felices frente a 29,3% en personas gay, lesbianas y bisexuales en empresas No **DEI**.[4]
- Las empresas con mayor diversidad de género (mujeres) en los equipos de liderazgo tienen un **25%** más probabilidades de tener una rentabilidad superior, un **36%** cuando la diversidad es racial y étnica.[5]

Las empresas que gestionan la diversidad son un **20%** más innovadoras y disminuyen en un **30%** los riesgos. Además, son tres veces más propensas a tener alto performance, y ocho veces más asegurando mejores resultados de negocio.[6]

El tercer punto, para volver a las bases, es reconocer que las personas son el pilar y el motor de las organizaciones. Si en su día a día reciben un mensaje claro y positivo que contrarreste los mensajes negativos que han escuchado a lo largo de su vida —en la calle, en sus familias o entre amistades— donde, por ser quienes son, han sido señalados como menos valiosos, anormales o incluso un error, algo sucio o indebido que debía cambiarse, entonces sabrán que están en un lugar diferente. Una organización que los nombra, los reconoce y los abraza les brinda un sentido de pertenencia, los impulsa a ser creativos y les da razones para comprometerse y permanecer. En este sentido, Manpower revela que el **58%** de las empresas reconoce que la **Comunicación Interna** juega un papel clave en la construcción del sentido de pertenencia.

En este sentido, Manpower revela que el **58%** de las empresas reconoce que la **Comunicación Interna** juega un papel clave en la construcción del sentido de pertenencia.

Pero lo más importante es trabajar sobre los desafíos que dicen tener ese **61%**, donde enfrentan personas detractoras, que requieren encontrar narrativas que hagan sentido a toda su audiencia, y permitan abrir la mente de quienes muestran resistencia, y que además estén en vínculo con el negocio y los desafíos económicos y contextuales. Donde los equipos de liderazgo estén preparados para dar conversaciones complejas y reflejar la **Cultura Organizacional** de respeto, escuchando todas las voces, sabiendo cuáles son los límites para ciertos argumentos que pueden atentar contra la dignidad de diversos colectivos. Es importante contar con KPI's que den cuenta de que la inversión en **DEI** y en **Comuniación Interna** son exitosos.

Lograr esto no es fácil, no es un camino recto. En este momento se podría decir que es un camino para valientes, para quienes deciden no bajar los brazos frente a las injusticias, pero también quienes saben que hacer esto mejorará a la empresa en muchos niveles.

---

[1] Nodos Consultora. (2020). Encuesta Latinoamericana sobre Diversidad Sexual, acoso, violencia y discriminación en el ámbito laboral. Disponible en: *https://drive.google.com/file/d/1jzpFtPGhYJNr8b6xOTqJmlPYsL6pLPzU/view*

[2] Nodos Consultora (2023). Techo de Lavanda. Los obstáculos y desafíos de las personas LGBTIQ+ en el mundo laboral. Disponible en: *https://nodosconsultora.com/wp-content/uploads/2023/11/Techos-de-Lavanda-Informe-2023_15-11.pdf*

[3] Nodos Consultora y ELA. (2019). Visibilicemos el acoso laboral. Encuesta sobre experiencias de acoso laboral por género en Argentina. Disponible en: https://drive.google.com/file/d/1kZ4kBwe6cDGRSMwJmP9iN8bCFo0dGGFj/view

[4] McKinsey & Company (junio de 2020), Diversity Matters América Latina. Por qué las compañías con un alto grado de diversidad son más saludables, felices y rentables. Disponible en: *https://www.prideconnection.cl/wp-content/uploads/2020/08/DiversityMatters-Mckinsey-Company.pdf*

[5] McKinsey & Company (mayo de 2020), Diversity Wins: How Inclusion matters. Disponible en: *https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-wins-how-inclusion-matters*

[6] Deloitte Review By Julie Bourke & Bernadette Dillon (2018). The diversity and inclusion revolution. Eight powerful truths. ISSUE 22 Complementary Article Reprint. Disponible en: *https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/4209_Diversity-and-inclusion-revolution/DI_Diversity-and-inclusion-revolution.pdf*

Inteligencia Artificial

Y FACTOR HUMANO



Por Betina Díaz Caldarino
(Gerente de Comunicación Interna - Telefónica de Argentina)

Vivimos en un mundo donde tecnología y humanidad se entrelazan en lo cotidiano. Nuestra vida diaria está inmersa en interrelaciones constantes con la tecnología, en una realidad en la que la Inteligencia Artificial ha ido tomando el gran protagonismo de este tiempo.

Esto no escapa a nuestra vida corporativa, donde estamos utilizando IA como un recurso muy valioso para conocer más a nuestros clientes, para mejorar la interrelación con ellos al brindar respuestas a sus necesidades de manera precisa y también personalizada, con un valor agregado... la inmediatez.

Dentro de las organizaciones, en la **Comunicación Interna** con colaboradores, la IA comienza a ser protagonista de una manera vertiginosa, no ya como un enunciado sino materializándose en recursos concretos; ya sea para conocer a nuestros equipos de trabajo, como para entender (a través de datos) sus comportamientos y preferencias. Esto último nos permite lograr contenidos comunicacionales más personalizados (IA Generativa) y afines a sus intereses.

Se redefinen comunidades y se hacen visibles, y esta visibilidad resulta muy atractiva para quienes tenemos el rol de comunicar.

Las plataformas de comunicación, los chatbots y la comunicación colaborativa son una realidad hace tiempo, en el mundo de las **comunicaciones internas**, en el que los mismos colaboradores son generadores de contenidos. Esto ha desafiado nuestro rol como comunicadores dentro de las organizaciones, y nos da la oportunidad de expandirnos, ser curadores y consultores, fortaleciendo las habilidades comunicacionales también de los equipos de liderazgo.

El factor humano, nuestro real aporte, está asociado a la emocionalidad, a la empatía, al sentido de oportunidad, a la ética en el uso de la información y la selección de los contextos comunicacionales más oportunos.

La comunicación humana es demasiado compleja porque cada persona tiene su propia percepción de la realidad, y este mundo de percepciones no puede reducirse a datos y algoritmos. Las percepciones son productos de cada experiencia vivida en la que realidad y emocionalidad entran en juego.

Por esto, la necesidad del contacto humano es una prioridad en determinadas circunstancias organizacionales y es un valor que debemos preservar para acompañar algunos procesos en los que las personas están involucradas dentro de una organización.

La IA es una realidad, y debemos trabajar de manera integrada y complementaria a la hora de comunicar, tomando como valor la velocidad de analizar información para lograr conocer más a nuestros equipos, para poder responder rápidamente a sus necesidades y explorar nuevos recursos que incluso llegan a ser atractivos para las personas. Esto, a su vez, nos permite diseñar nuevas estrategias de canales y adaptarlas a los distintos tipos de contenido, y hacer esto las veces que sea necesario en períodos cortos de tiempo.

La velocidad de aprendizaje de la IA es un valor que debemos capturar y es un jugador que debe estar en nuestro equipo, por eso debemos ser conscientes de la necesidad de integrarnos en un proceso colaborativo.

Pero la comunicación es relevante para las personas cuando tienen el componente humano, que hace que esa comunicación sea cercana y auténtica, que en el transcurso de la misma podamos incluso movernos en contenido y forma debido a nuestra capacidad de sensibilización y adaptación. En este espacio donde el lenguaje escrito y oral no son los únicos y en donde la comunicación con las personas toma valor en muchas dimensiones.

Esto recién comienza, y desde estos inicios IA y factor humano deben trabajar juntos, de manera integrada, en este nuevo contexto que evoluciona de una manera vertiginosa y que nos desafía a ambos en un aprendizaje continuo.

EDICIÓN 8

Comunicación Interna en Arcos Dorados:

UN BALANCE ENTRE CERCANÍA Y FLEXIBILIDAD



Por Florencia Fragala
(Jefa de Comunicaciones Corporativas América Latina y el Caribe en Arcos Dorados - McDonald's - y fundadora de RCIC Red de Comunicaciones Internas Corporativas)

En Arcos Dorados el trabajo híbrido ha sido una de las transformaciones más significativas en los últimos años. Adoptamos este modelo para aprovechar lo mejor de ambos mundos: la cercanía y el contacto directo de la presencialidad, y la flexibilidad del *home office*. Este modelo, que se adapta a las necesidades de nuestros equipos, permite mantener la cercanía sin sacrificar el equilibrio entre la vida personal y la profesional de nuestros colaboradores.

En toda la región de Latam y el Caribe, contamos con más de 100.000 colaboradores, de los cuales el **64%** son jóvenes entre 16 y 24 años, muchos de ellos en su primera experiencia laboral y cursando estudios.

Esta audiencia joven, digitalmente conectada y activa en Redes Sociales, representa un desafío para diseñar estrategias de **Comunicación Interna** ágiles, accesibles y cercanas.

En nuestros restaurantes, donde atendemos a más de 4 millones de clientes al día, los equipos de Operaciones trabajan de manera presencial, con horarios flexibles y *part time*. Por su parte, el staff tiene modalidad híbrida, que promueve la "presencialidad con propósito", combinando el trabajo en equipo presencial con la flexibilidad del *home office*.

Para nuestra audiencia principal, utilizamos Instagram como uno de nuestros canales de **Comunicación Interna**, ya que es la plataforma más utilizada por ellos. Instagram nos ofrece herramientas útiles como moderación en tiempo real, métricas detalladas y la posibilidad de generar contenido por parte de nuestros colaboradores (*User Generated Content - UGC*). Este enfoque bidireccional nos permite interactuar sin interrumpir la experiencia digital habitual de los colaboradores, además de facilitar la creación de contenido auténtico, lo que incrementa el compromiso y la participación.

Al ver los resultados del Diagnóstico de Comunicación Interna 2025, el **68%** de las empresas en Latinoamérica han implementado modelos híbridos, pero solo el **45%** de los colaboradores siente que la **Comunicación Interna** es efectiva en este esquema. Esto nos confirma que, en Arcos Dorados, vamos más allá de habilitar el trabajo remoto, creamos una estrategia de comunicación que garantiza conexión y pertenencia.

Por eso, el principal reto ha sido generar *engagement*, ya que el tiempo de atención de nuestra audiencia es breve y su consumo de contenido es rápido. Creamos mensajes concisos y atractivos que logran captar su atención de manera eficaz.

Aunque el trabajo híbrido ha incrementado la necesidad de fortalecer la **Comunicación Interna** en muchas empresas, para nosotros ha sido una oportunidad de innovar y acercarnos aún más a nuestros equipos.

A través de una estrategia omnicanal, hemos aprendido a personalizar nuestros mensajes y adaptar nuestras herramientas digitales para mantenernos conectados con todos, ofreciendo información clave en tiempo real. La descentralización del trabajo, que plantea desafíos en cuanto a la alineación organizacional y cultural, nos ha llevado a fortalecer nuestra cultura a través de canales digitales y espacios de interacción virtual.

Una reflexión para profesionales de la comunicación

El trabajo híbrido ha llegado para quedarse. No es una moda pasajera, sino un nuevo estándar que exige una adaptación continua.

En mi experiencia como profesional de **Comunicación Interna**, he comprendido que la clave radica en encontrar el equilibrio entre la cercanía humana y la flexibilidad digital. Este modelo, más allá de una mera reorganización laboral, es una oportunidad para innovar y conectar a los colaboradores de una manera auténtica y personalizada.

Hoy, más que nunca, la **Comunicación Interna** debe ser dinámica, centrada en las personas y adaptada a sus necesidades. El trabajo híbrido amplifica el desafío de crear estrategias de comunicación efectivas, pero también abre la puerta a nuevas formas de relacionarnos con los equipos. Como profesional de **CI**, entiendo que nuestro trabajo no solo es transmitir mensajes, sino también construir una experiencia organizacional que fomente el sentido de pertenencia y fortalezca la cultura.

La clave está en escuchar a los colaboradores, generar espacios de interacción y hacerlos parte del proceso de comunicación. A través de este enfoque híbrido, he visto cómo podemos mantenernos conectados con nuestros equipos, conocer sus necesidades y seguir creciendo juntos, sin importar su modalidad de trabajo.

El verdadero reto para los profesionales de **Comunicación Interna** es balancear la tecnología con el toque humano. Las herramientas digitales son poderosas aliadas, pero la verdadera fuerza radica en las personas, sus historias y cómo logramos que cada colaborador se sienta parte del propósito organizacional, sin importar desde dónde trabaje.

Construyendo identidad:
cómo la **Comunicación Interna** fortalece
LA CULTURA Y LA ATRACCIÓN DE TALENTO



Por Ayelén Machaca
(Líder de Comunicación Interna en Banco Macro)

Como comunicadores internos, nuestro principal objetivo siempre fue conectar a las personas con las organizaciones. Somos parte de una disciplina relativamente nueva pero, a lo largo de estos años, hemos podido observar como nuestra misma labor ha transformado esa forma de relacionamiento.

Acercar la información (solamente) ya no es suficiente y si nos preguntamos ¿por qué? podríamos tener en cuenta que las nuevas generaciones, a la hora de elegir una empresa para trabajar, analizan la propuesta de valor al empleado. Y como en cualquier otro mercado, si tienen la posibilidad, eligen la propuesta que mejor se adapte a su forma de vida. Esto incluye "una forma de ser" de la **Marca Empleadora**.

Y acá es donde tenemos que hacernos cargo: en la construcción de esa personalidad, la **Comunicación Interna** ha tenido un rol importante. Como resultado de la búsqueda por estar cada vez más cerca de las personas, de acercar a los líderes a los equipos, de contar las cosas "fáciles y accesibles"; hoy los empleados quieren conocer la "forma de ser y hacer" de las empresas hacia dentro.

Aún cuando ya son parte, quieren estar convencidos de que lo que hacen es útil más allá de su metro cuadrado y de que, por lo tanto, pueden trabajar con ganas.

El *storytelling* da sentido al hacer, y a la vez debe estar a la altura de la transformación que vivimos en las empresas. Una persona convencida del lugar que ocupa en una organización es la mejor publicidad que puede tener una marca que busca atraer y retener talento. Por eso el **49%** de los referentes que participamos de este diagnóstico, respondimos que las empresas de las que somos parte, invierten en *storytelling* y narrativas atractivas para reforzar la cultura organizacional.

Además, el diagnóstico demuestra que somos bastante conscientes de este rol porque el **58%** de las empresas reconoce que la **Comunicación Interna** influye en la percepción de la **Marca Empleadora**, y el **84%** cree que el campo de influencia de la **CI** se amplía hacia la **Marca Empleadora**. Al parecer, la **CI** no solo refuerza la cultura organizacional, sino que también es clave en la construcción de una **Marca Empleadora** sólida.

El formato preferido para la construcción de la **Marca Empleadora** es cada vez más el audiovisual: el **76%** de los referentes, prioriza el uso de videos como formato clave dentro de la estrategia de **CI**; un dato coherente con la necesidad cada vez más fundamental de mostrar autenticidad y transparencia.

En Banco Macro, comenzamos a andar este camino luego de la pandemia, mirando hacia adentro y repensando nuestro propósito como banco: ayudar a "que la Argentina piense en Grande, piense en Macro." Un propósito que lanzamos luego de hacer un diagnóstico a través del cual nos preguntamos sobre nuestras fortalezas y debilidades como **Marca Empleadora**. Los atributos

más importantes para nuestros empleados fueron la grandeza y la cercanía. Dos virtudes que también observan nuestros clientes y que sin dudas nos atraviesan como **Marca Empleadora**.

Desde el área de **CI**, nos propusimos llevar a tierra ese "pensar en grande", hacerlo concreto encontrando la grandeza en las historias de sueños y proyectos alcanzados por nuestros clientes y nuestros colaboradores. Pequeñas grandes historias de vidas que cambian gracias a la presencia del banco, aún en lugares recónditos, donde ningún otro banco llega. Nuestros colaboradores valoran el propósito del banco y la coherencia con la que lo lleva adelante desde sus orígenes.

Veo, luego existo. Somos testigos de las amplias diferencias que presentan nuestras métricas cuando contamos algo de forma audiovisual. Preferimos ver y escuchar de primera mano antes que leer un comunicado. Las noticias son más legítimas cuando las cuentan los protagonistas. Y como la mayoría de las compañías que participaron del diagnóstico, nuestro formato favorito es hoy día el audiovisual. Son nuestros propios equipos los que nos cuentan las novedades y los cambios en nuestras formas de trabajo.

¿Y qué mejor forma de honrar nuestro propósito como comunicadores que ser partícipes de una transformación que siga democratizando el acceso a la información?

Volcarnos a la creación de la **Marca Empleadora** ¿implica que la **Comunicación Interna** alcanzó un nuevo nivel de madurez? Es muy probable. "Saber contar" es un oficio que se aprende, y las empresas lo están adoptando porque han podido conocer los resultados positivos de comunicar su propósito y su forma de hacer las cosas al talento que quieren atraer.

EDICIÓN 8

#OrgulloEdenor: Construyendo

NUESTRA IDENTIDAD DESDE ADENTRO



Por Julia Figueroa
(Líder de Comunicación Interna & Cultura Organizacional en Edenor)

La **Comunicación Interna** en las empresas evolucionó significativamente en los últimos años. No se trata solo de informar, sino de generar sentido de pertenencia y fortalecer la identidad corporativa. En edenor, entendimos que debíamos dar un paso más allá: construir una **Marca Empleadora** con propósito, que refleje el orgullo de todos los que somos parte y se construya desde adentro. Así nació #OrgulloEdenor, un proyecto que transformó la manera en que nos percibimos y nos proyectamos como organización.

Un diagnóstico para transformar la Comunicación Interna

Para construir una estrategia sólida, primero realizamos un Diagnóstico de **Marca Empleadora**, un análisis que nos permitió conocer en profundidad la percepción interna y externa sobre edenor como espacio de trabajo. Este diagnóstico reveló tres desafíos clave:

Fortalecer el sentido de pertenencia: Queríamos que cada colaborador sintiera orgullo por formar parte de edenor.

Unificar el mensaje de nuestra identidad corporativa: Necesitábamos consolidar una comunicación que alineara propósito, cultura y valores.

Generar nuevas experiencias de comunicación: Buscamos crear espacios de interacción y formatos innovadores que amplificaran nuestra voz.

El Diagnóstico de **Comunicación Interna** LATAM 2025 reafirma lo que nosotros venimos sintiendo y experimentando en edenor: el compromiso de los colaboradores con la cultura organizacional es clave para el éxito del negocio. Según el informe, el **55%** de las empresas considera que la **Comunicación Interna** es fundamental para alinear a los equipos con la estrategia de la compañía, y el **46%** afirma que su impacto en la construcción de la **Marca Empleadora** es decisivo.

Una cultura de reconocimiento y participación

El **96%** de las empresas encuestadas considera que los líderes son un canal clave para la **Comunicación Interna**, pero solo el 40% de los colaboradores cree que sus líderes están realmente preparados para comunicar de manera efectiva. En edenor, decidimos hacernos cargo de esta brecha. Trabajamos activamente en que nuestros líderes sean voceros de nuestra cultura, promoviendo su participación en plataformas internas y en la generación de contenido significativo. Así nació “Conectamos” donde ellos son los protagonistas y responsables de transmitir determinados mensajes clave. Siempre acompañados por el equipo de **CI** que les brindamos las herramientas necesarias.

También sabemos que el **51%** de las empresas está enfocando su **Comunicación Interna** en fortalecer la cultura organizacional. En edenor, esto lo llevamos a la acción a través de iniciativas que

celebran nuestros valores, como campañas de *storytelling* donde cada colaborador puede compartir su historia y ser parte de una narrativa común.

Tecnología y comunicación humana: un balance necesario

El mundo avanza y con él la forma en que nos comunicamos. El **72%** de las empresas cree que la tecnología será clave en la evolución de la **Comunicación Interna**, pero también sabemos que la tecnología sola no basta. En edenor, apostamos a una comunicación genuina, donde la digitalización complementa, pero no reemplaza, la conexión humana.

Apostamos por formatos innovadores: el **76%** de las empresas prioriza los formatos audiovisuales en su estrategia de **Comunicación Interna**, y en nuestra compañía esto se traduce en videos donde los protagonistas, en primera persona, acercan la información de manera ágil y dinámica. Queremos estar donde están nuestros colaboradores, y eso significa adaptar nuestros mensajes a los canales que realmente utilizan y valoran.

El futuro de la comunicación en edenor

Sabemos que el desafío es constante. La **Comunicación Interna** no es algo estático, sino un organismo vivo que evoluciona con la compañía y sus personas. Seguiremos apostando a la escucha activa, al reconocimiento y a la innovación para que #OrgulloEdenor siga siendo mucho más que un *claim:* que sea una experiencia que cada colaborador vive y siente, en su día a día.

La **Comunicación Interna** es el espíritu de nuestra organización. Nos permite conectar, inspirar y construir una cultura de la que todos queremos ser parte. En edenor, estamos orgullosos de ser parte de esta historia. Y esto, sin duda, es solo el comienzo.

Las redes
de Comunicación Interna
Y LOS LÍDERES



Por Alejandra Rojo
(Gerente de Comunicación Interna y Cultura de LA ANÓNIMA)

Ya nos lo dicen los datos: el **96%** de las personas encuestadas consideran que quienes lideran son un canal clave de Comunicación Interna, y entonces... ¿qué hacemos desde el área de **CI** para acompañar esa necesidad?

El área de **CI** debe estar presente para fortalecer el modelo de liderazgo donde son los líderes los protagonistas del día a día de la información, donde se valora su cercanía, su predisposición para con los equipos. Los líderes son los creadores de la realidad de ese "metro cuadrado" que viven las personas que trabajan diariamente para ser reconocidas y escuchadas, y desde la **CI** tenemos el compromiso de dar información, consultoría y herramientas para generar experiencias que ayuden a potenciar su rol.

Es así como dentro de las herramientas aparecieron las plataformas de Comunicación Interna que comenzaron a ser clave en las organizaciones, y más aún cuando hablamos de grandes compañías, con mucha dispersión geográfica, diversidad de equipos y con gran número de *frontlines*. Y aquí es para destacar otro dato que el **Diagnóstico de CI 2025** nos acercó: **60%** de los líderes no participa activamente en **Redes Sociales Internas**, lo que afecta la conexión con

los equipos. Recordemos que las redes de comunicación aparecen para abrir conversaciones. Muy al contrario de lo que podríamos imaginar, donde estas herramientas se perciben como un canal para transmitir información, en realidad son un canal de escucha activa. Tener esa capacidad de ser permeables a lo que las personas quieren decir, nos permite hacer mejor nuestro trabajo, escuchando para reaprender. De esta manera, podemos saber lo que necesita nuestra gente y, en función de ello, apalancar las acciones que refuercen una cultura de cercanía genuina.

Convertir a las redes de Comunicación Interna en parte del día a día es fundamental para traccionar la cultura organizacional y, con ella, el rol protagonista de todas las personas y especialmente de los líderes a quienes los equipos les piden desarrollar sus habilidades comunicacionales para acercar mensajes con impacto. Por eso nos invito a repensar(nos) y saber si realmente estamos escuchando para adaptar nuestras estrategias y, con ellas, fortalecer esa conexión esencial que necesitan los equipos con sus líderes.

Propósito
y Cultura Organizacional:
EL ROL DE LA COMUNICACIÓN INTERNA



Por Lic. Vanesa Rosenthal
(Socia-Directora de Trend Set Comunicación Organizacional, consultora y especialista en Comunicaciones Internas y Marca Empleadora)

En un entorno dinámico y en constante evolución, la cultura corporativa es un pilar fundamental en la construcción de la identidad de las organizaciones y en el fortalecimiento de su imagen. Una Comunicación Interna estratégica no solo facilita la transmisión de mensajes clave, sino que también refuerza la conexión entre los empleados y la organización, impactando de manera positiva en la percepción interna y externa de la empresa.

La definición de un propósito claro, entendido como la razón de ser de la organización, permite alinear la toma de decisiones, comunicar de manera auténtica y fortalecer el sentido de identidad corporativa. Cuando la cultura es coherente con el propósito organizacional, se genera un entorno que permite que las personas se identifiquen con la empresa, comprendan el papel que desempeñan y se alineen con sus objetivos.

Para que el propósito cobre vida, es fundamental que las personas lo conozcan, lo comprendan y lo asuman como propio, ya que esto incidirá directamente en su nivel de alineamiento y en la cohesión interna del equipo.



La cultura organizacional es la base sobre la cual se construye la marca empleadora y está estrechamente vinculada con la comunicación interna. Diseñar una Propuesta de Valor al Empleado (PVE) efectiva requiere comprender la cultura organizacional y los factores que motivan a las personas. Una estrategia de comunicación bien estructurada no solo refuerza la identidad de la empresa, sino que también contribuye a una mejor experiencia de los empleados y a atraer a los mejores talentos. Cuando los mensajes clave están alineados con el propósito y la cultura, se logra fortalecer la percepción interna y externa, aumentando el compromiso de los colaboradores y consolidando la imagen corporativa.

Invertir en una estrategia de comunicación alineada con el propósito no solo potencia el desarrollo de la organización, sino que también impacta positivamente en su sostenibilidad a largo plazo.

Epílogo

Un breve tráiler
DE LA PRÓXIMA PELÍCULA



Por Pablo Faga (Director BW)

"¿Te acordás de *Minority Report*?", me pregunta Maxi, mi socio desde hace casi ya 30 años. "La de Tom Cruise", insiste, y enseguida se me viene la imagen de Tom manipulando imágenes en el aire y viajando en coches autónomos. Maxi usa la película para que yo pueda imaginarme mejor su idea de **Comunicación Interna** hipersegmentada, porque en una escena se lo ve a Tom caminando por un shopping, rodeado de cámaras que lo identifican al escanear sus ojos, y pantallas que le transmiten publicidades personalizadas, adaptadas a sus gustos y llamándolo por su nombre. Maxi se entusiasma: "la tecnología ya está, solo hay que juntar las piezas".

La idea era simple: un analista de finanzas esperando el ascensor, o un operario de planta que entra al comedor, pasan cerca de escáneres que los identifican por sus pupilas. Inmediatamente la pantalla que está al lado, conocedora de su nombre, su rol en la empresa y demás info, les muestra un mensaje especial e hipersegmentado para cada uno de ellos.

Hace ya más de un año de esta charla con Maxi, y mientras tanto en mi gimnasio del pueblo patagónico en el que estoy viviendo instalaron una camarita que identifica mi rostro y me saluda al entrar. No más carnet de socio. Cada vez más, la futurología y la ciencia ficción se transforman en parte de nuestro cotidiano.

¿Qué esperamos entonces para los próximos meses en la gestión de la **Comunicación Interna**? ¿Qué es lo que vemos venir en lo inmediato, dónde poner la atención? A continuación, algunos avances del futuro cercano:

- **HIPER PERSONALIZACIÓN:** seguiremos construyendo el camino hasta que nos acerquemos bastante a la idea de Maxi. Hoy, ya el **55%** de las empresas utiliza algún tipo de segmentación de los mensajes internos. Las **Plataformas Colaborativas** hacen cada vez más fácil esto de "a cada persona, su mensaje": los paneles de administración permiten repartir los estímulos de Comunicación Interna por rol, locación geográfica y cualquier otra variante demográfica que se quiera. Hasta incluso aparecen en el mercado **Plataformas Colaborativas** que incluyen "TV corporativa", para llevar la segmentación a todas las pantallas que iluminen las paredes de la empresa. ¿Requiere más trabajo? Ya casi un **20%** de los comunicadores internos usan IA para adaptar un mismo mensaje a diferentes perfiles de colaboradores.

- **LIDERES MÁS STARS QUE NUNCA:** desde que empezamos a hacer este Diagnóstico, la declaración predominante siempre fue: "el líder es el canal de **CI** más importante". Pero la declaración no solía ser acompañada con acción. Hoy, el **50%** de las empresas

está capacitando a sus líderes en habilidades de comunicación efectiva. Ya no alcanza con el "cómo decir". El "qué decir" (y qué no) y "cuándo hacerlo" se vuelven indispensables, el manejo político de la **CI** tiene cada vez más peso que el delivery mismo. En contextos donde cualquier información mal contada o a destiempo genera incertidumbre, el *timing* y el tacto son fundamentales.

- **EL IMPERIO DE LO HÍBRIDO:** el péndulo se mueve en extremos, pasamos de una pandemia que nos llevó a digitalizar nuestra vida, a una pospandemia donde lo presencial se revalorizó hasta generar conflicto. El péndulo se fue frenando en el centro, como suele suceder, y la hibridez es ahora una de las principales reglas del juego de la **CI**. Todo está más repartido: el **56%** de las empresas invierte más en canales digitales que en presenciales. El desafío es seguir mejorando la integración entre los canales *online* y *offline*: así lo están haciendo el **45%** de los que respondieron este Diagnóstico.

- **LA TECNO CI:** como toda disciplina, la **CI** sigue siendo atravesada por la IA, por las experiencias inmersivas y por la integración creciente de plataformas y desarrollos tecnológicos que buscan resolver más y con mayor simplicidad. Quien no incorpore este conocimiento y estas herramientas, dará ventajas. La coincidencia es grande: más del **70%** de los referentes de **CI** cree que la tecnología será clave para la evolución de la disciplina.

Cuando pensamos en “tendencias del futuro” se nos vienen las imágenes de todas esas películas como “Minority Report”, en las que destacan las disrupciones tecnológicas. Sin embargo, nuestro mayor aporte a lo que vendrá tiene mucho que ver con mantener la cordura: ¿Cómo convivir con los efectos psicológicos de la pospandemia? ¿Quién puede armar un buen equipo con compañeros que no conoce en persona por meses? ¿Cómo soportar tanta info, tantos chats, tantos canales? ¿Y qué hacer con tanto caos en la empresa y en el mundo?.

Las “tendencias del futuro” vienen con novedad, y toda novedad incluye nuevos problemas. Ante tanta aceleración, quien se pregunte por el rol de la CI debe nutrirse de las recetas ancestrales: calma, orden, simplicidad; claridad, inclusión; alegría y conexión. Esos seguirán siendo nuestros aportes más valiosos. Como la vida misma.

ACERCA DE
BW AGENCIA

CONECTANDO

personas para crear **mejores empresas**

Desde 1996, **BW Comunicación Interna** se ha posicionado como una de las agencias líderes en Argentina y Latinoamérica, con más de 27 años acompañando a las empresas más destacadas de la región.

Nuestra pasión es **transformar organizaciones a través de la comunicación**, conectando personas para construir mejores empresas. Fomentamos culturas sólidas donde los líderes inspiran como comunicadores y los colaboradores se convierten en embajadores comprometidos, generando confianza y reduciendo incertidumbre.

Con servicios que abarcan consultoría estratégica, campañas creativas, formación de líderes y soluciones digitales innovadoras como chatbots y plataformas colaborativas, nos adaptamos a los desafíos del mundo laboral actual. **Con presencia en Argentina, México, Chile, Uruguay, Paraguay, Perú, Ecuador y Colombia**, llevamos nuestra visión a toda la región, siempre con un enfoque humano y estratégico.

En **BW Comunicación Interna**, sabemos que conectar personas es el primer paso para transformar empresas y construir futuros más sólidos.

BW
COMUNICACIÓN
INTERNA

EMPRESAS AUSPICIANTES

EDICIÓN 8

El **Diagnóstico de CI 2025** fue posible gracias al apoyo de las siguientes empresas:

#PLATINUM

workvivo by zoom

#GOLD

Tecpetrol

Macro

ManpowerGroup

#SILVER

ICBC

syngenta

Coca-Cola México

ACOMPAÑAN

Consejo de la Comunicación
Voz de las Empresas

MUNDO hr

AGRADECIMIENTOS

EDICIÓN 8

GRACIAS
por ser parte del
DIAGNÓSTICO CI 2025

A cada persona que dedicó su tiempo a responder la encuesta, al equipo de BW por su compromiso y profesionalismo, a las empresas auspiciantes que hicieron posible este estudio y, sobre todo, a quienes día a día gestionan la **Comunicación Interna** en sus organizaciones: ¡GRACIAS!

Este diagnóstico es mucho más que un conjunto de datos y tendencias; es un reflejo del trabajo, los desafíos y las oportunidades que enfrentamos como comunidad de profesionales de la **Comunicación Interna** en Latinoamérica. Cada respuesta nos ayuda a entender mejor la evolución de nuestra disciplina y a seguir impulsando su valor estratégico en las organizaciones.

Desde **BW Comunicación Interna**, reafirmamos nuestro compromiso de seguir generando conocimiento y herramientas que potencien la **Comunicación Interna** en todas sus dimensiones.

Sigamos construyendo juntos el futuro de la CI.

COMUNICACIÓN
INTERNA

www.bwcomunicacion.com

Cultura Bwe

Hacemos de BW un lugar en el que nos gusta trabajar.

Hay una forma de ser que es difícil de poner en palabras, es **nuestro ADN, es distinto a todo**, es lo que te cuentan los y las que trabajan o alguna vez trabajaron acá.

Trabajar en BW es hacerlo de **forma ágil, pasándola bien, ayudando al otro cuando lo necesita, usando la tecnología sin perder la cercanía**, es aprender todos los días.

BW
COMUNICACIÓN INTERNA

ISBN 978-987-29559-4-6

LIBRO PROMOCIONAL SIN VALOR COMERCIAL.