SÍ, CAMBIO

ÍNDICE

QUIÉN ES QUIÉN 6
PRÓLOGO 8
TRANSFORMAR, EL GRAN DESAFÍO 10
LA PERSONA EN EL CENTRO 18
MÁS CERCA DEL NEGOCIO 28
DE LA GESTIÓN DE CANALES A LA GESTIÓN DEL CAMBIO 40
CULTURA Y COMUNICACIÓN: LA CLAVE DE LA ESTRATEGIA DE NEGOCIO 54
CI AL SERVICIO DE LA CI 64
DIAGNÓSTICO COMUNICACIÓN INTERNA #2017 70
- ANIMATE A MEDIR 72
- EMPRESAS PARTICIPANTES 74
- FICHA TÉCNICA 78
- EL PERFIL DE LAS EMPRESAS 79
- EL PERFIL DEL RESPONSABLE DE CI 82
- EL ÁREA DE CI 92
- LA GESTIÓN 98
- CANALES 114
- FORMACIÓN 126
- CRECIMIENTO 134

EMPRESAS AUSPICIANTES 142
ACERCA DE BW 144
AGRADECIMIENTO 146
NOTAS 148











#QUIÉN ES QUIÉN













































1. Agustín Barba (BW)
2. Alberto Uhart (BW)
3. Alejandro Mastellone (Investigación Cuantitativa Diagnóstico CI)
4. Alejandro Melamed (Humanize Consulting)
5. Antonella Scola (Banco Galicia)
6. Bárbara Barreiro (BW)
7. Christian Ali Bravo (BW)
8. Damián Fernandez (EPC – Austral)
9. Daniela Palumbo (BW)
10. Dolores Pereira Vázquez (EPC – Austral)
11. Emanuel Barattucci (BW)
12. Javier Barba (BW)
13. Johanna Maldovan Bonelli (Investigación Cuantitativa Diagnóstico CI)
14. Julián Iturrería (BW)
15. Julieta Rovaletti (BW)
16. Julieta Schulkin (Editora)
17. Mariana Guerra (BW)
18. Mariana Presta (BW)
19. Marité Pereda (Puntual)
20. Martina Rua (Periodista)
21. Maximiliano Blanc (BW)
22. Pablo Faga (BW)
23. Pablo López Fiorito (Investigación Cuantitativa Diagnóstico CI)
24. Patricio Flores (BW)
25. Rodolfo Zimmermann (Banco Galicia)
26. Romina Abate (Puntual)
27. Vanina Casella (BW)

PRÓLOGO

CI, PREPARATE PARA LO QUE VIENE

Por Alejandro Melamed
Director General en Humanize Consulting

En apenas dos años, desde la realización del último Diagnóstico CI en 2015, muchos fueron los cambios que impactaron en la vida de las empresas.

Sin dudas, uno de los más importantes es la adhesión a nuevas tecnologías. En la vida cotidiana se han naturalizado las aplicaciones como Instagram o Uber. Hace un par de años bajo ningún punto de vista eran relevantes en nuestras vidas. En el área de CI, quienes no hayan naturalizado estos cambios, están en problemas.

Hoy, existen apps móviles que muchas empresas están usando para satisfacer las distintas demandas de la gestión de personas. Si, por ejemplo, pensamos en "reconocimiento", allí está StarmeUp, desarrollada por Globant, permitiendo que las personas reconozcan a sus colegas, calificándolos y dándolos a conocer al resto de la compañía.

Asimismo, hay otros mecanismos utilizados para conectar a todo el mundo. Pensemos en la velocidad de Internet, "la red de redes", y todos los servicios que nos ofrece, desde plataformas colaborativas de trabajo hasta herramientas de mensajería instantánea. La velocidad del cambio genera la necesidad de encontrar respuestas económicamente viables que permitan la instantaneidad.

Otro tema muy importante que ha cambiado en estos últimos dos años: los sistemas de evaluación de desempeño. En este sentido, hay una necesidad de "desburocratizar" y acelerar los mecanismos de conexión y diálogo entre jefes y colaboradores.

Sumado a todo esto, también es necesario generar mecanismos de revisión del clima organizacional de forma inmediata. Antes, la revisión del clima en las empresas se hacía con una periodicidad anual y, desde que se realizaba hasta que llegaban los reportes, podían pasar seis meses. Cuando se tomaban las decisiones, había una distancia entre el momento del *assessment* y la acción. Tal vez la propia realidad ya había cambiado. Hoy existe una conexión más dinámica y permanente entre la dirección y los colaboradores.

Otro cambio exponencial es la necesidad de innovar en cada paso dado. Innovación es creatividad puesta en práctica, soluciones concretas a problemas, partiendo de lo conocido y desconocido. Muchas empresas están comprando innovación externa. Detectan que no pueden solas y adquieren la solución afuera. La necesidad no es solo innovar en productos sino en procesos, en cómo se trabaja. La fórmula tradicional no va más.

Inclusive, hace dos años no contábamos con la Generación Z (nacidos desde 1995) y hoy estos jóvenes ya están inmersos en el mundo laboral. **No se habla más de marca empleadora, sino de marca empleadora digital. ¿Qué es? La forma en la que la empresa aparece y se conecta en las redes sociales.** Por ejemplo, hace dos años, pocas empresas tenían intervención en la red LinkedIn (más de 500 millones de personas). Hoy, si no estás, no existís.

¿Hacia dónde nos lleva todo esto? Cada vez más, las compañías tradicionales se diferencian de las nuevas. Hace algunos años, los faros que iluminaban el mercado eran las grandes empresas. Hoy, en cambio, son las pequeñas compañías las más emprendedoras y revolucionarias, con lógicas mucho más dinámicas.
La palabra del juego es agilidad. Agilidad organizacional, agilidad estructural (procesos), agilidad intelectual, agilidad motivacional. Todo esto es totalmente nuevo.

La crítica más grande que puedo hacerle a las áreas de CI hoy es que siguen usando paradigmas tradicionales para nuevos problemas. Creo que hay que pensar cómo las soluciones vienen desde otros lados. No hay que pelearse con la tecnología, sino utilizarla como habilitadora. Y pensar en innovar en cada una de las cosas que se hacen. Innovar como mandato.


TRANSF



TORMAR, EL GRAN DESAFÍO

Por
Marité Pereda
Directora en Puntual
Pablo Faga
Director en BW Comunicación Interna

TRANS-FORMAR, EL GRAN DESAFÍO

¿CÓMO NOS ENCUENTRA LA GESTIÓN DE CI HOY? ¿CUÁLES SON LAS CONVERSACIONES SOBRE EL CONTEXTO? ¿DÓNDE SE ENCUENTRA LA INFORMACIÓN RELEVANTE? FRENTE AL ENORME DESAFÍO DE IMPACTAR SOBRE LA GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES INTERNAS, BUSCAMOS ESE GIRO DE 180°.

¿Dónde se encuentra hoy la gestión de las comunicaciones internas en nuestro país? ¿Cuál es el lugar del área dentro de la compañía? ¿Cuál es, en promedio, el sentir profundo de quienes encarnan ese rol? ¿Cómo contestar estas preguntas? A principios de 2017, el equipo de Puntual fue convocado por BW para hacer el diagnóstico cualitativo que complementa el análisis del "Diagnóstico CI 2017", el estudio que se realiza por cuarta edición y cuyos resultados se presentan en este libro.

Se realizaron entrevistas personales con referentes de CI de distintos tipos de empresas y diferentes niveles de experiencia y gestión. Estas entrevistas brindaron un panorama que, como en todo diagnóstico cualitativo, representa el puntapié inicial de un análisis con profundidad, novedad y una identidad a las hipótesis que tenemos de manera previa, esas que por sí solas no tienen la fuerza para accionar.

Del análisis de las entrevistas surgió un primer nivel de información que no sorprende, ya que está presente en las conversaciones habituales de estos profesionales: cómo describen su rol en relación con la empresa. Al sintetizar algunas de las principales ideas que más se repitieron, podemos destacar:

- La importancia de que el área gane mayor visibilidad.
- La insistente necesidad respecto del posicionamiento de la gestión de CI para poder hacer más y, sobre todo, hacerlo mejor.
- El imperativo de que los líderes fortalezcan su rol y encarnen mejor su papel de comunicadores. En este sentido, la mayoría de los casos coincide en que los líderes no se reconocen naturalmente como el principal canal de CI, lo que hace más compleja la relación con los gestores de CI. Se pretende de los líderes una tarea de comunicación

POSICIONARSE COMO AGENTES DE CAMBIO Y CONCENTRAR LOS ESFUERZOS EN POS DE LOGRAR LA CULTURA ASPIRADA.

indelegable vinculada con su rol, pero por parte de ellos no hay conciencia.
- La diversidad de canales.
- Las novedades del mundo digital, que impulsan a los responsables de CI a querer implementarlas generando novedad e impacto. Por momentos, no hacerlo les genera la preocupación de estar quedándose "afuera".

SE REALIZARON ENTREVISTAS PERSONALES CON REFERENTES DE CI DE DISTINTOS TIPOS DE EMPRESAS Y DIFERENTES NIVELES DE EXPERIENCIA Y GESTIÓN. ESTAS ENTREVISTAS BRINDARON UN PANORAMA QUE, COMO EN TODO DIAGNÓSTICO CUALITATIVO, REPRESENTA EL PUNTAPIÉ INICIAL DE UN ANÁLISIS CON PROFUNDIDAD, NOVEDAD Y UNA IDENTIDAD A LAS HIPÓTESIS QUE TENEMOS DE MANERA PREVIA, ESAS QUE POR SÍ SOLAS NO TIENEN LA FUERZA PARA ACCIONAR.

Detrás de este primer nivel de conversación, detectamos una variable que insistía en presentarse y que, a simple vista, no terminábamos de comprender. Solemos decir que *"aquello que insiste"* es lo que nos va a dar ese dato sensible en el cual luego podremos apalancar un análisis de valor agregado.

¿Cuál era ese dato? La conversación sobre el contexto. Pero, ¿por qué era relevante? Porque, en general, si bien estos datos aparecían sistemáticamente, lo hacían independientes de la gestión de las comunicaciones internas, como un dato *Ad Hoc*, un comentario. Como si las comunicaciones internas necesitaran avanzar más

allá de su contexto (que tiene que ver con la diversidad de cada empresa, su cultura, su madurez, su estilo de *management*, sus proyecciones, etc).

Lo significativo es que toda esta información era comentada por el referente de CI sin un vínculo directo con su trabajo cotidiano. A continuación, una síntesis de lo más relevante, con una clara finalidad: que el lector de estas páginas pueda tener un disparador para reflexionar sobre cuál es su propio contexto. Nos encontramos con:

- **Empresas que se sostienen en un modelo de gestión piramidal,** donde las jerarquías son clave y todo lo asociado a la gestión reside en el control y los resultados, siendo la gestión de personas un dominio poco jerarquizado.
- **Empresas en estado de transición,** con áreas de RRHH y CI orientadas a dirigir el modelo tradicional hacia uno basado en la confianza y el *empowerment*.
- **Y en el medio, todas las variaciones que se puedan conocer,** incluso con las inconsistencias de cada caso: empresas que declaran un valor, pero que aún no logran actuar en consecuencia; líderes muy formados, pero a su vez muy controlados; áreas de CI en las que hay depositadas muchas expectativas, y que sin embargo tienen un reporte lejano o no son incluidas en las conversaciones de negocio.

Por último, y también de manera sistemática, nos encontramos con varias referencias a la frustración. Referentes de comunicación interna que sienten que su gestión no está siendo debidamente percibida y mucho menos valorada, pese al enorme esfuerzo cotidiano. Cuando avanzan, "no impacta". Y cuando quieren hacer mucho, sobre todo, no pueden o no los dejan.

Estos tres niveles de conversación –el rol del área, el contexto y la referencia a la frustración- se dieron como un todo homogéneo en la mayoría de las entrevistas. ¿Por qué los mencionamos por separado? Porque encontramos una relación directa entre los tres: la independencia o disociación entre el contexto-empresa y la gestión de las CI, es uno de los obstáculos principales para el crecimiento del área (y en consecuencia es una de las causas principales de la frustración del referente).

Dicho de manera positiva: la vinculación entre el contexto y la gestión es el signo de una oportunidad que los profesionales del área aún deben seguir conquistando. En otras palabras: el objetivo del área tiene que ver con tener la capacidad de articular el rol con el negocio. Y esto significa posicionarse como agentes de cambio y concentrar los esfuerzos en pos de lograr la cultura aspirada.

El análisis cuali-cuantitativo del mercado de las comunicaciones internas en nuestro país arroja que, en su enorme mayoría, la gestión de las CI está todavía enfocada en canales, en acciones, en logros lineales. La mirada estratégica no abunda y la gestión no necesariamente contribuye con el negocio. Como consecuencia directa, la empresa no reconoce el rol central que podría tener el área.

En definitiva, el primer paso fundamental para todo profesional dedicado a la gestión de las comunicaciones internas es conocer su empresa y al mercado en profundidad, premisa básica para agregar valor al negocio a través de su trabajo. Como dijimos en el comienzo, el puntapié inicial es un diagnóstico, ya que, como nos gusta repetir, "en el diagnóstico está la solución".

EL OBJETIVO DEL ÁREA TIENE QUE VER CON TENER LA CAPACIDAD DE ARTICULAR EL ROL CON EL NEGOCIO. Y ESTO SIGNIFICA POSICIONARSE COMO AGENTES DE CAMBIO Y CONCENTRAR LOS ESFUERZOS EN POS DE LOGRAR LA CULTURA ASPIRADA.

Debemos conocer el contexto sobre el que vamos a trabajar para contar con la mejor calidad de información. Así, podremos impulsar un plan de acción que sume valor a la cultura. Ese es el camino para que todo profesional, sin importar las herramientas que utilice (más modernas o más tradicionales, muchas o pocas) se convierta en agente clave. Y transforme sus frustraciones cotidianas, que todavía son muchas, en verdaderas satisfacciones.

Tenemos que dar ese giro de 180° y resulta un gran desafío: transformar la gestión de las comunicaciones internas (aún enfocada en canales y en "hacer"), en una gestión de la cultura, actuando como verdaderos consultores y socios del negocio.

NOTA MENTAL

cap 1

EL GRAN DESAFÍO ES TRANSFORMAR LA GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES INTERNAS EN UNA GESTIÓN DE LA CULTURA, ACTUANDO COMO VERDADEROS CONSULTORES Y SOCIOS DEL NEGOCIO.

* El objetivo del área tiene que ver con tener la capacidad de articular el rol con el negocio.

El primer paso es conocer su empresa y al mercado en profundidad, premisa básica para agregar valor al negocio a través de su trabajo.


LA PER



RSONA EN EL CENTRO

Por **Dolores Pereira Vázquez**
Magíster en Comunicación en las Organizaciones.
Transferencia de la Escuela de Posgrados en
Comunicación de la Universidad Austral.

LA PERSONA EN EL CENTRO

REPENSAR LAS ORGANIZACIONES LABORALES EN LA HISTORIA NOS PERMITE ENTENDER MEJOR DÓNDE ESTAMOS PARADOS. EN PLENA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO RELOADED, LA CLAVE DEL NEGOCIO ES, SIN DUDAS, EL SER HUMANO.

Es un ejercicio interesante descubrir la retroalimentación que existe entre cada época y las organizaciones laborales vigentes en ella. Así, los rasgos predominantes se convierten en cánones culturales y pragmáticos dentro de esas organizaciones. Y viceversa, claro: lo vivido en las empresas de cada tiempo pautan comportamientos y prácticas de la sociedad de ese momento.

Por ejemplo, en la organización laboral de la época industrial, las competencias asociadas al desempeño óptimo estaban relacionadas con la rigurosidad en el cumplimiento de la tarea asignada. Cada miembro de la organización conocía su rol, su *input*.

La línea respondía a las consignas formuladas por los jefes y la cabeza de la organización veía, desde arriba, el funcionamiento de un engranaje perfectamente articulado. Las funciones laborales se completaban entre las 9 y las 17 hasta que, al final de la jornada, los operarios regresaban al hogar, junto a su familia.

En los hogares y en la comunidad también podían captarse estos patrones. El camino hacia la eficiencia se relacionaba, en gran medida, con el cumplimiento de las normas y fórmulas preestablecidas. Tanto la ley del Estado, como la autoridad familiar eran ejercidas partiendo de regulaciones, permisos y normas imperturbables, avaladas y hasta esperadas por sus seguidores.

Ser funcional era tanto un valor, como una virtud. Y pensar diferente estaba reservado para artistas y adolescentes. Sí, varias generaciones atravesaron, con su estilo particular, la vida laboral. Los Baby Boomers con su previsibilidad, tradición y compromiso. La Generación X con su independencia, sobreexigencia y exitismo.

NUNCA ESTÁ TAN DEBILITADA
LA COMUNICACIÓN
COMO CUANDO SE LA DA
POR SENTADA.

Hasta llegar a la era de la convivencia de todos ellos con los Millennials, la Generación C y Z, y las que vendrán...

Volvamos a la época industrial. La transición de aquella situación fabril hacia la organización laboral actual pasó por diversos cambios, hitos y matices. La tecnología, lejos de acabar con las personas en el trabajo, desafió a las organizaciones a trabajar con la persona.

VARIAS GENERACIONES ATRAVESARON, CON SU ESTILO PARTICULAR, LA VIDA LABORAL. LOS BABY BOOMERS CON SU PREVISIBILIDAD, TRADICIÓN Y COMPROMISO. LA GENERACIÓN X CON SU INDEPENDENCIA, SOBREEXIGENCIA Y EXITISMO. HASTA LLEGAR A LA ERA DE LA CONVIVENCIA DE TODOS ELLOS CON LOS MILLENNIALS, LA GENERACIÓN C Y Z, Y LAS QUE VENDRÁN...

El desmantelamiento de la cinta de producción de la vieja fábrica como modelo de empresa dejó espacio suficiente para poblar la organización de nuevas transacciones. Y los roles vacantes, ocupados por la automatización, se redefinieron hacia la gestión.

La nueva sociedad del conocimiento fue creando distintas realidades que surgían, precisamente, de esa nueva cosmovisión. Sin embargo, el fin de la mecanización de la planta fabril, con sus instrucciones, tiempos y funciones definidas, se había abierto hacia dimensiones desconocidas.

Surgieron nuevas necesidades y no había aún soluciones diseñadas. De este modo y en este escenario, surgió la incertidumbre como una variable más en la vida organizacional. Con ella apareció la demanda de gestionarla.

La gestión de la incertidumbre dejaba en evidencia una nueva complejidad que también necesitaba ser gestionada. En respuesta a esto, comienzan a surgir entonces nuevas competencias necesarias para navegar con éxito la vida organizacional y timonear la estrategia hacia el objetivo.

Los Baby Boomers -que seguían habitando la "nueva" organización- desembocaban en la necesidad de crear atajos simultáneos. La exigencia voraz con la que operaba la Generación X comenzó a ser desafiada por una eficiencia que proponía otra lógica. La autoridad, antigua garante institucional, necesitaba rendir cuentas en sus aciertos.

El modelo crujía y se gestaba una nueva lógica, una nueva forma de hacer las cosas. ¿La necesidad urgente? Lograr interpretar el fenómeno de lo que sucedía y poder adelantarse a gestionar lo que podría pasar.

¿Y AHORA?

Para empezar (y a modo de paradoja-marco): al ser humano, ocupadísimo siempre en la conservación de su especie, cuidador amoroso de sus grupos, clanes y crías, le cuesta muchísimo preservar su bienestar o equilibrio interior. ¿Cada vez más?

En la vorágine de la autoexigencia, las personas carecemos muchas veces de un posicionamiento estratégico entre las necesidades y objetivos personales.

Demasiado adaptados a horarios, *multitasking*, exigencias del contexto y hasta del propio entorno, vamos concretando esos logros que permiten seguir alimentando hazañas cada vez más exigentes. Y que, para los parámetros preestablecidos ison finalmente exitosas!

En plena sociedad del conocimiento *reloaded*, emergen rasgos humanos. Y también hay demandas para humanizar rasgos tradicionales. Si algún efecto crítico generó la nueva organización fue la de interpelar la gestión de la autoridad hasta arrinconarla para redefinirla en liderazgo.

Liderazgo que solo se asienta en un autoliderazgo. Liderazgo que no solo implica el desarrollo y práctica de nuevas competencias, sino también la presencia de nuevas inquietudes.

¿A qué hace referencia el liderazgo? Frecuentemente, al liderazgo se lo relaciona con un perfil carismático. Con alguna habilidad innata. Con el ejercicio de cierto poder de convocatoria. Con el logro de una gestión exitosa.

EN PLENA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO *RELOADED*, EMERGEN RASGOS HUMANOS. Y TAMBIÉN HAY DEMANDAS PARA HUMANIZAR RASGOS TRADICIONALES. SI ALGÚN EFECTO CRÍTICO GENERÓ LA NUEVA ORGANIZACIÓN FUE LA DE INTERPELAR LA GESTIÓN DE LA AUTORIDAD HASTA ARRINCONARLA PARA REDEFINIRLA EN LIDERAZGO.

Sin embargo, estas mismas descripciones corresponden a un orden de resultados. Si bien esto es cierto, es lo medible y lo esperable (sobre todo en organizaciones laborales, movidas por objetivos) poco se indaga en la construcción de ese perfil particular.

Liderazgo es, sobre todo, la capacidad para generar confianza. Un líder no conoce otra fórmula que el contraste con percepciones y con realidades. Exige una construcción gradual y sostenida, íntegra y mesurada. Esa confianza que solo tiene lugar al ser legitimada por un "otro".

El liderazgo es un algoritmo descifrable entre el sentido común, la exigencia para la superación y una posición que toma una distancia prudencial de la frustración.

Aun hoy, en empresas abiertas al cambio y en conversaciones con referentes que llevan a cabo lo *soft*, queda la sensación de que todavía hay que redimensionar el término, explicarlo en sus variables y su alcance. Hablar de liderazgo en su transversalidad para que quede claro que es imprescindible trabajarlo y convertirlo en una herramienta clave.

Tener en cuenta la comunicación para gestionar es incluir la dimensión de las relaciones como algo prioritario. Es instalar el intercambio, las interacciones, la escucha activa, la información comunicada, el conocimiento y el aprendizaje, la constatación de la comprensión, la averiguación, el *feedback* y la puesta en común.

EL LIDERAZGO ES UN ALGORITMO DESCIFRABLE ENTRE EL SENTIDO COMÚN, LA EXIGENCIA PARA LA SUPERACIÓN Y UNA POSICIÓN QUE TOMA UNA DISTANCIA PRUDENCIAL DE LA FRUSTRACIÓN.

El fenómeno de cambio, permanencia y adaptación se ve con claridad y se gestiona con novedad en la dimensión de la comunicación externa de la organización: hacia el mercado y la comunidad sobre la que se actúa o se busca actuar. ¿Pero por qué esta visión se subestima y pierde claridad al observar las dinámicas puertas adentro?

La lógica interna de la organización tiene que ver con las relaciones entre quienes son parte de ella. Relaciones que son transacciones y que suceden en el marco lógico de su humanidad, de visiones y de emociones. Relaciones que no se contabilizan en una planilla, que no se pautan en un plan de negocios.

El riesgo y la incertidumbre estarán presentes (difícil salir de ellos) y por eso, el alcance de las medidas de contención o de reconstrucción tendrán el mismo grado de riesgo y de incertidumbre. Nunca está tan debilitada la comunicación como cuando se la da por sentada.

Cuando la comunicación logra armar el relato de lo que no estaba siendo dicho, hace que esto pase a existir. Cuando pone en evidencia que hay una tercera versión de las cosas, instala un nuevo punto de vista. Cuando consigue que las partes enuncien lo que sucedía de manera tácita, logra que sobre eso pueda empezarse a hablar y que la organización cuente la propia historia de su cultura.

Hay un gran desafío para quienes hacen a la organización (en todas sus dimensiones) y, sobre todo, para quienes ejercen un activo rol de líderes y referentes. Es necesario lograr interfaces comunicacionales para objetivar y dejar en evidencia la mayor cantidad de fenómenos, situaciones, ambientes, climas, logros, cambios, esfuerzos, alegrías y pérdidas posibles.

Es esencial para el negocio (y ya existen indicadores de cercanía o de lejanía de metas alcanzadas) y también para las relaciones interpersonales. Estas incluyen la estrategia del negocio y también la forma y el fondo, las emociones y las razones a partir de las cuales sus actores se involucran en ella.

NOTA MENTAL

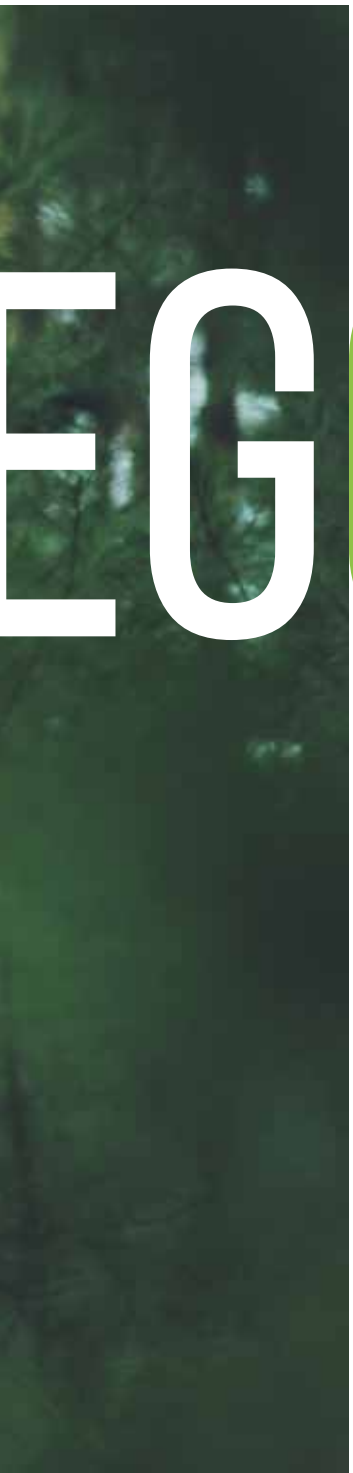
cap 2

TENER EN CUENTA LA COMUNICACIÓN PARA GESTIONAR ES INCLUIR LA DIMENSIÓN DE LAS RELACIONES COMO ALGO PRIORITARIO. ES INSTALAR EL INTERCAMBIO, LAS INTERACCIONES, LA ESCUCHA ACTIVA, LA INFORMACIÓN COMUNICADA, EL CONOCIMIENTO Y EL APRENDIZAJE, LA CONSTATACIÓN DE LA COMPRENSIÓN, LA AVERIGUACIÓN, EL FEEDBACK Y LA PUESTA EN COMÚN.

* o Es esencial para el negocio y para las relaciones interpersonales lograr interfaces comunicacionales.

o Es necesario redimensionar el término liderazgo, explicar sus variables y su alcance, para que quede claro que es imprescindible trabajarlo y convertirlo en una herramienta clave.


MÁS CERCA
DEL



EGOCIO

Por **Maximiliano Blanc**
CEO en BW Comunicación Interna

MÁS CERCA DEL NEGOCIO

LOS GRANDES PROBLEMAS DE COMUNICACIÓN Y LA FALTA DE RENTABILIDAD REFLEJAN LA NECESIDAD DE ACOMPAÑAR EL NEGOCIO PASO A PASO. VENCER ENEMIGOS COMO LA INCERTIDUMBRE O EL MIEDO ES LA CLAVE PARA QUE LA COMUNICACIÓN INTERNA IMPACTE SOBRE ÉL DIRECTAMENTE.

Hay muchas formas de detectar que una organización no comunica exitosamente hacia adentro. La cultura, las pocas habilidades de los líderes o la carencia constante de tiempo nos pueden mostrar su impacto en la organización. Sabemos de lo que hablamos y siempre confluye en un solo lugar: la falta de rentabilidad de la empresa.

Es este punto, precisamente, el que no se logra entender. Dentro de una organización, es importante detectar que las personas se sientan motivadas. Obtendrán mejores resultados vinculados a la calidad de su trabajo y el aumento de la productividad. Pero los líderes no parecen estar pensando todo el tiempo en este principio.

En la mayoría de las empresas se detectan problemas de comunicación. Y uno de los principales enemigos (quizá el más básico), es la falta de tiempo para ejercerla. Las personas anhelan una comunicación cercana y cálida, con conversaciones sanas. ¿Y las empresas? Tal vez no dediquen tiempo a eso. Por este motivo, precisamente, esos encuentros no se dan. La comunicación está en falta.

Las personas quieren estar al tanto de lo que sucede en la organización. Y no solo respecto de la comunicación dura -procedimientos- sino en la *soft*. ¿Hacia dónde vamos? ¿Cómo lo lograremos? ¿Qué esfuerzo deberemos transitar? ¿Cuáles serán nuestros beneficios? ¿Cómo nos afectará? ¿Cómo nos sentiremos?

Los jefes también llevan las de perder. Muchos de ellos no están formados para hablar, no cuentan con habilidades de comunicación. Tampoco conocen la importancia de compartir el sentido de las cosas que se

TODAVÍA NO EXISTE LA APLICACIÓN QUE PERMITA LOGRAR EL EFECTO QUE GENERA UNA CHARLA *"FACE TO FACE"*.

comunican. Otros (que parecen estar todavía en la revolución industrial) directamente no lo consideran.

Sin embargo, ellos tienen una parada difícil y desequilibrada, respecto de los logros que deben cumplir y los recursos que necesitan. Los jefes no tienen tiempo (lo sabemos) y, en algunos casos, tampoco formación. Inclusive cuentan con la presión de lograr objetivos que muchas veces son realmente desafiantes y deben ser alcanzados "ya".

EN LA MAYORÍA DE LAS EMPRESAS SE DETECTAN PROBLEMAS DE COMUNICACIÓN. Y UNO DE LOS PRINCIPALES ENEMIGOS (QUIZÁ EL MÁS BÁSICO), ES LA FALTA DE TIEMPO PARA EJERCERLA.

Tienen que encontrar el tiempo de dedicación a sus equipos para conversar (quizá resulte la tarea más importante del día y aún no lo saben).

Es que cuando el jefe no tiene tiempo y no conversa, se produce el "efecto autoritarismo": "No tengo tiempo para explicarte, hacé lo que te digo y listo", se leería en el inconsciente. Así pierde la gran oportunidad de generar, ante todo, motivación y compromiso en su equipo.

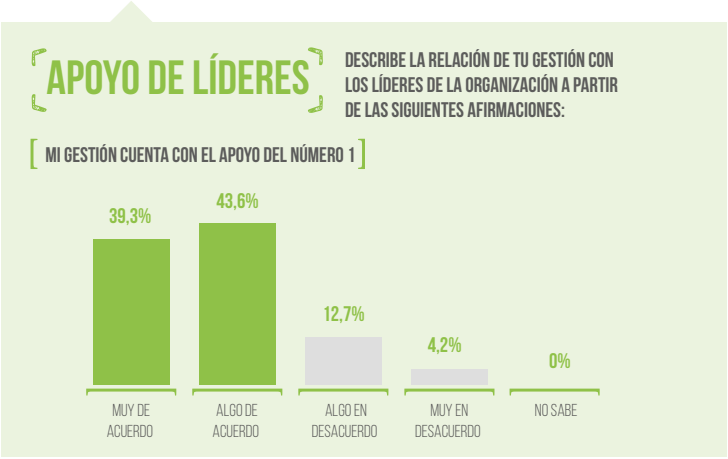
Liderar es c-o-m-u-n-i-c-a-r-s-e (con todas las letras y contundencia de la palabra) con las personas, logrando que cada una de ellas supere su desempeño y sienta un verdadero sentido de pertenencia con su equipo de trabajo.

¿Y cómo puede un líder iluminar el camino de su equipo? Todas las herramientas disponibles están relacionadas con la comunicación. Por eso, en las empresas el canal más valorado es el cara a cara. Es el momento de la verdad, cuando el líder muestra que tiene claro el camino y demuestra saber cómo transitarlo con su equipo.

LOS JEFES TAMBIÉN LLEVAN LAS DE PERDER. MUCHOS DE ELLOS NO ESTÁN FORMADOS PARA HABLAR, NO CUENTAN CON HABILIDADES DE COMUNICACIÓN. TAMPOCO CONOCEN LA IMPORTANCIA DE COMPARTIR EL SENTIDO DE LAS COSAS QUE SE COMUNICAN. OTROS (QUE PARECEN ESTAR TODAVÍA EN LA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL) DIRECTAMENTE NO LO CONSIDERAN.

Pero muchas veces encontramos el carro delante del caballo. Primero están los objetivos (resultados y logros) y luego, la comunicación. ¿Cómo se puede lograr algo si no se sabe cómo alcanzarlo?

Históricamente el espacio abierto para la comunicación del líder con los colaboradores no ha existido. La política de puertas abiertas, que nació en la década del 80, se limitaba a una buena intención: invitar a los equipos a que se animen a hablar con sus jefes. Pero eso no significaba que hubiera una conversación franca, donde cada uno expresara lo que sentía.



Fuente: Diagnóstico CI (ver informe completo pág. 70 y sucesivas).

INCERTIDUMBRE

Las personas quieren saber. No quieren sentir incertidumbre. Naturalmente desean estar informados e involucrados, pero cuando el nivel del interés compite con su propio tiempo, la comunicación fracasa y no se produce.

Por eso, existe una necesidad reclamada de los colaboradores. Piden juntarse cara a cara con sus jefes. Pero, ¿los jefes tienen entre sus objetivos juntarse de forma presencial con las personas? En la mayoría de los casos, sus objetivos son logros cuantificables y el efecto que genera la comunicación es difícil de medir.

La incertidumbre es un virus muy peligroso. Se deposita en el corazón de la cultura de la empresa y no saber infecta las raíces de cualquier cultura corporativa. Este *"malware"* no discrimina rango ni puesto. Cuando la empresa no comunica, los jefes carecen de tiempo y de contenido para comunicar.

La comunicación está para generar cultura. Si no existe, entonces, genera incertidumbre. Las motivaciones y las conductas que las empresas esperan de sus colaboradores se ven *hackeadas* por la ausencia de comunicación. Esto da espacio a no saber cómo actuar, al no conocer (ni proyectar) el futuro.

LA INCERTIDUMBRE ES UN VIRUS MUY PELIGROSO. SE DEPOSITA EN EL CORAZÓN DE LA CULTURA DE LA EMPRESA Y NO SABER INFECTA LAS RAÍCES DE CUALQUIER CULTURA CORPORATIVA. ESTE *"MALWARE"* NO DISCRIMINA RANGO NI PUESTO. CUANDO LA EMPRESA NO COMUNICA, LOS JEFES CARECEN DE TIEMPO Y DE CONTENIDO PARA COMUNICAR.

MIEDO

Un robot con IA (Inteligencia Artificial) podría ser muy eficiente pero nunca podría empatizar con una persona. Sin dudas, la empatía es uno de los motores de la comunicación.

Las empresas (sus líderes y equipos) deben empatizar con su gente y así, destruir el miedo. Muchas veces, la distancia y el tiempo atentan contra las posibilidades de encuentros cara a cara. Es por eso que proliferaron tantas aplicaciones de comunicación.

Las empresas más grandes del mundo, como Facebook, invierten cifras millonarias para mejorar la comunicación interna. Sin dudas, herramientas como Workplace ayudan y permiten que todos puedan acceder a la información de manera automática y automatizada.

Sin embargo, todavía no existe la aplicación que permita lograr el efecto que genera una charla *"face to face"*. Por eso, según el Diagnóstico CI 2017, el canal más valorado es aún el cara a cara. Es la reunión del equipo, es la charla personal.



Fuente: Diagnóstico CI (ver informe completo pág. 70 y sucesivas).

Las aplicaciones seguirán apareciendo y mejorando. Reducirán muchísimo el miedo que se genera cuando no hay tiempo para la comunicación. Pero la empatía, para eliminar el miedo, seguirá siendo potestad de la comunicación presencial.

PARÁLISIS

Cuando tenemos miedo, como mecanismo de defensa, nos "paralizamos". Cuando en la prehistoria un depredador acechaba a un humano, se escondía y se quedaba inmóvil, hasta que el peligro y el miedo pasaban. Hoy, cuando tenemos miedo, hacemos lo mismo.

Si no hay comunicación, hay miedo y eso genera parálisis. Y cuando no se logra comunicar con éxito algo que sucede en la empresa, comienzan los rumores. Los grupos de WhatsApp "extra-oficiales" arden con comentarios que intentan ser datos relevantes, novedades, información de lo que sucederá (¿futurología?). Eso ocupa horas de trabajo.

Todos parecen saber lo que pasará. Entonces no se presentan proyectos, ni planes, ni resultados. Finalmente, la organización se detiene.

MENOR PRODUCTIVIDAD

No hay que ser un genio para saber que cuando una persona está paralizada no produce eficientemente. Y esto afecta directamente a la organización. Lo sabemos, pero no lo podemos demostrar fácticamente. ¿Por qué?

SI NO HAY COMUNICACIÓN, HAY MIEDO Y ESO GENERA PARÁLISIS. Y CUANDO NO SE LOGRA COMUNICAR CON ÉXITO ALGO QUE SUCEDE EN LA EMPRESA, COMIENZAN LOS RUMORES. LOS GRUPOS DE WHATSAPP "EXTRA-OFICIALES" ARDEN CON COMENTARIOS QUE INTENTAN SER DATOS RELEVANTES, NOVEDADES, INFORMACIÓN DE LO QUE SUCEDERÁ (¿FUTUROLOGÍA?). ESO OCUPA HORAS DE TRABAJO.

La CI tiene una deuda pendiente con las herramientas de medición. Año tras año se han intentado buscar diferentes mecanismos para cuantificar los éxitos de la comunicación interna.

Existen mediciones para entender la aceptación y penetración de los medios, pero pocas son las mediciones que dan resultados verdaderos respecto del negocio.

Pasará un tiempo hasta que aparezca esa "fórmula" que permita ver cuánto se invirtió y cuánto se mejoraron los resultados. El día que esto suceda comprobaremos lo que es obvio: la comunicación interna impacta directamente sobre el negocio.

LA CI TIENE UNA DEUDA PENDIENTE CON LAS HERRAMIENTAS DE MEDICIÓN. AÑO TRAS AÑO SE HAN INTENTADO BUSCAR DIFERENTES MECANISMOS PARA CUANTIFICAR LOS ÉXITOS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA.



Uno de los principales motivos por los que no hay herramientas de medición es porque la comunicación interna en cada empresa es diferente. Y la forma de medirla también debe serlo. Tenemos que saber que, como responsables de CI, debemos desarrollar nuestras propias mediciones para encontrar el impacto que tiene la disciplina en la organización.

SER RENTABLES

Las empresas deberían ser espacios en donde las personas se desarrollen y realicen lo que les gusta. En definitiva, es una suma de voluntades que pretende trabajar a gusto ganando dinero.

Venimos de años y años de opresión laboral. La empresa "hablaba" y el empleado cumplía. No importaba si eso estaba bien o mal, si gustaba o no. Hoy estamos yendo a organizaciones donde la gente hace lo que le gusta, pero la clave es que la empresa pueda contar qué hace, cómo lo hace y cuándo lo hace. Así, las personas podrán elegir trabajar ahí.

Generar canales de comunicación para que las personas encuentren sentido en su trabajo, genera organizaciones más rentables. No hay que ir muy lejos para comprobar este tema.

Los equipos deportivos más exitosos en el tiempo (no se hicieron solo de un campeonato, sino mantuvieron un nivel de juego por muchos años), construyeron su éxito sobre una base clara y consistente: cada uno de los miembros sabía lo que tenía que hacer.

La consolidación de relaciones sólidas entre los equipos (de fútbol, en este ejemplo) permite formar confianza. Los mejores jugadores confían en el otro. Equipos como el Barcelona demuestran que la comunicación y el buen clima son la fórmula del éxito. Y si uno de los mejores jugadores del mundo no comulgara con el espíritu y el sentido de juego del equipo, ese jugador no podría formar parte de esa plantilla.

VENIMOS DE AÑOS Y AÑOS DE OPRESIÓN LABORAL. LA EMPRESA "HABLABA" Y EL EMPLEADO CUMPLÍA. NO IMPORTABA SI ESO ESTABA BIEN O MAL, SI GUSTABA O NO. HOY ESTAMOS YENDO A ORGANIZACIONES DONDE LA GENTE HACE LO QUE LE GUSTA, PERO LA CLAVE ES QUE LA EMPRESA PUEDA CONTAR QUÉ HACE, CÓMO LO HACE Y CUÁNDO LO HACE. ASÍ, LAS PERSONAS PODRÁN ELEGIR TRABAJAR AHÍ.

Las empresas a veces se preocupan por comunicar y no por cómo se comunican, se preocupan por informar para cumplir y no en cumplir con la gente manteniéndola informada, y no se dan cuenta el impacto que tiene en el resultado final. Aquellas empresas que inicien bien sus procesos de comunicación lograrán un impacto positivo en la rentabilidad de la empresa.

FALTA DE COMUNICACIÓN » INCERTIDUMBRE » MIEDO » » PARÁLISIS » MENOR PRODUCTIVIDAD » MENOR RENTABILIDAD

NOTA MENTAL

cap 3

GENERAR CANALES DE COMUNICACIÓN PARA QUE LAS PERSONAS ENCUENTREN SENTIDO EN SU TRABAJO, GENERA ORGANIZACIONES MÁS RENTABLES.

* Liderar es comunicarse con las personas, logrando que cada una de ellas supere su desempeño y sienta un verdadero sentido de pertenencia con su equipo de trabajo.

Cuando una organización no comunica exitosamente hacia adentro, siempre confluye en un solo lugar: la falta de rentabilidad de la empresa.


DE LA GESTIÓN DE CANALES
A LA
GESTIÓN
DEL
CA



AMBIO

Por **Pablo Faga**
Director en BW Comunicación Interna

DE LA GESTIÓN DE CANALES A LA GESTIÓN DEL CAMBIO

LA CULTURA AL SERVICIO DE LA ESTRATEGIA, TRASCENDIENDO LA MERA GESTIÓN DE CANALES, ES EL EJE PRINCIPAL PARA HACER CRECER LA GESTIÓN DE CI. EN UN MUNDO EN CONSTANTE CAMBIO, AÚN ES POSIBLE. CALMA.

En los días en los que estábamos cerrando la edición de este libro, quien estuviera leyendo el tradicional diario argentino *La Nación* en la web, se encontraba con una sorpresa: para poder acceder a las notas tenía que pagar un abono mensual. Un aviso con los distintos tipos de abono y los *call to action* "Suscribirme" se interponía entre el *home* y las notas. Por primera vez desde el nacimiento de *lanacion.com*, los contenidos digitales del diario dejaban de ser gratuitos para cualquier persona.

Los principales medios gráficos argentinos, como *Clarín* y *La Nación*, ya venían replanteando su estrategia hace varios años por la sostenida caída de las ventas de la edición impresa. Rediseños sistemáticos de sus versiones digitales, periodistas "multimediales", incursión en los formatos audiovisuales y hasta la creación de un canal propio de TV (LN+), fueron iniciativas destinadas a captar el interés nómade de los lectores y la esquiva inversión publicitaria. Pero la merma en los ingresos por publicidad empujó una nueva estrategia: que los lectores paguen por los contenidos, así como lo hacen para escuchar música en Spotify o ver series y películas en Netflix.

Probablemente cuando leas estas páginas, este cambio ya no sea más una sorpresa. Y seguramente ya te acostumbraste a pagar una mensualidad para leer el diario en tu celular, o te mudaste a otros medios, o *La Nación* y *Clarín* hayan cambiado su estrategia y estén buscando rentabilidad de otra manera. Todo esto es posible. Todo está cambiando así de rápido.

"A todo taxi le llega su Uber" decíamos hace poco en una charla para ilustrar cómo cada industria está siendo amenazada por el cam-

LO MÁS IMPORTANTE DE LA EMPRESA SON LAS PERSONAS, Y LO MÁS PODEROSO ES LO QUE NO SE VE.

bio (aunque la verdadera amenaza para un taxista no es Uber, sino los autos inteligentes y autónomos que llegarán al mercado en el corto plazo).

Basta con hablar con directores de cualquier empresa del ámbito local para entender que en todos los rubros se vive esta realidad: cambiar la estrategia o correr el riesgo de desaparecer. Bancos que competían contra otros bancos (igualmente jerárquicos, piramidales y burocráticos) ahora compiten también con empresas como MercadoLibre, que tienen un ADN más ágil, colaborativo, circular, tecnológico e innovador.

Las grandes empresas de Seguros quieren venderle productos a una generación de *millennials* que sólo quiere comprar haciendo un *click* en su celular, en lugar de completar un montón de formularios aburridos. El *retail* mira de reojo a los *shoppings* que siguen cerrando sus puertas en Estados Unidos y se mueve inquieto para transformar sus canales de venta. Así, en todos los rubros.

BASTA CON HABLAR CON DIRECTORES DE CUALQUIER EMPRESA DEL ÁMBITO LOCAL PARA ENTENDER QUE EN TODOS LOS RUBROS SE VIVE ESTA REALIDAD: CAMBIAR LA ESTRATEGIA O CORRER EL RIESGO DE DESAPARECER.

EL ROL DE LA CULTURA

En los tiempos que vivimos, las empresas necesitan revisar sus estrategias cada vez más frecuentemente. El fantasma de Blackberry acecha: tantas (tantísimas) empresas líderes que quedaron en el camino de un día para otro por no saber reinventarse. Como reza el dicho popular argentino, "Cocodrilo que se duerme es cartera".

Un dato clave: 9 de cada 10 estrategias fracasan. Estrategias brillantes y profundos procesos de gestión del cambio han naufragado por no tener en cuenta un factor fundamental: la cultura. "La cultura se come a la estrategia en el desayuno", señalaba Peter Drucker y la frase les hizo sentido a tantos empresarios. No hay estrategia de negocios exitosa, sin una cultura organizacional donde apalancarse.

La cultura es un medio para cumplir con la estrategia. Si la estrategia supone la dirección que queremos tomar, la cultura es en lo que necesitamos convertirnos para poder ir en esa dirección, para alcanzar esa nueva meta. Es decir: si querés volar, vas a tener que desarrollar alas. Si un banco tradicional ahora tiene que competir con las Fintech o con los MercadoLibre del mundo, se va a tener que volver más ágil, menos jerárquico, más innovador, más simple.

UN DATO CLAVE: 9 DE CADA 10 ESTRATEGIAS FRACASAN. ESTRATEGIAS BRILLANTES Y PROFUNDOS PROCESOS DE GESTIÓN DEL CAMBIO HAN NAUFRAGADO POR NO TENER EN CUENTA UN FACTOR FUNDAMENTAL: LA CULTURA.

La cultura es un intangible: muchos hablan de ella y pocos saben dónde encontrarla. "Cómo somos, qué nos distingue, cómo hacemos las cosas en esta empresa" son algunas formas de entender qué es la cultura organizacional. Se busca enunciar en grandes frases, en la Visión, Misión y Valores, pero se termina respirando en cada reunión y en cada interacción.

Lo más importante de la empresa son las personas, y lo más poderoso es lo que no se ve. En una gran cantidad de empresas la cultura suele ser algo inconsciente: la mayoría de los trabajadores

está en piloto automático con respecto a ella. Las creencias, hábitos, miedos y cosas más valoradas viven en la mente de cada persona, en una zona, en general, oculta. En el día a día, cuando compartimos todo eso le damos forma a la cultura organizacional. Y, de la misma forma, ésta permanece en un plano oculto, en la sombra de la conciencia. No sabemos por qué hacemos lo que hacemos.

La cultura debe empezar a ser forjada conscientemente. La necesitamos para cumplir con la estrategia, la queremos al servicio de la estrategia (y no comiéndosela en el desayuno). Va a tener que ir cambiando, vamos a tener que hacer las cosas de manera diferente, pensar de forma distinta, desarrollar nuevos hábitos. Entonces debemos moldearla, prepararla para estos tiempos que cambian permanentemente y que nos piden no dormirnos para no convertirnos en cartera.

A TODO ESTO, ¿LA CI DÓNDE ESTÁ?

Si sos el responsable de Comunicación Interna de tu empresa y estás leyendo este capítulo, es probable que no sepas cuál es "el Uber" de tu organización. ¿Cuál es la amenaza que jaquea la industria? ¿Qué es lo que le está haciendo repensar la estrategia a tu CEO?

En los cuadros de este Diagnóstico, ante la pregunta "¿Cómo definirías el rol actual del área de CI en tu empresa?", las dos sentencias más elegidas por los referentes de CI de las principales empresas del país fueron: "generador de contenidos" (58%) y "desarrollador y gestor de medios internos" (53%). En la Argentina, y en toda la región, la gestión de la comunicación interna todavía se mueve en un plano mayoritariamente operativo, de canales y mensajes, y lejos de la estrategia del negocio.

La Comunicación Interna empieza en las empresas a partir de la gestión de canales. En "modo rápido", surgió porque alguien (un CEO, un área de RRHH, por ejemplo) necesitaba contarle algo a todos. Así se fueron consolidando canales formales (al principio eran meramente informativos y unidireccionales), un referente que los administra y un rol más bien dedicado al *delivery* de mensajes.

¿Por qué después de tantos años de evolución en la gestión, en muchas organizaciones la CI sigue orbitando en torno a la administración de canales? Entre muchas respuestas posibles, hay una obvia que se impone: es más fácil, es menos riesgoso.

Crecer en la gestión de la CI supone volvernos más estratégicos, conocer a fondo el negocio, intervenir a los líderes y otros saltos cualitativos que el responsable de CI muchas veces no parece dispuesto a dar, o no se siente capacitado para darlos. La evolución natural del área supone que los canales sigan estando, pero que sean un tema al que se le dedique menos tiempo para colocar el énfasis en aspectos más estratégicos.

Un dato interesante: en nuestro mercado, los referentes de CI que no dedican todo su tiempo a administrar canales y han pegado ese salto evolutivo, tienen puestos gerenciales (sí, ya hay unos cuantos Gerentes de CI), equipos numerosos y presupuestos abundantes. ¿Son Gerentes porque pudieron trascender la gestión de canales? ¿O pudieron salir de los canales en el día a día porque su puesto gerencial les hizo posible conquistar otros horizontes? ¿Qué fue primero, el huevo o la gallina? Lo primero es lo que está en nuestras manos y, para el referente de CI, lo que está en sus manos es gestionar distinto.

EL NUEVO ROL DE CI

El futuro del rol de CI tiene que ver con lo que las empresas necesitan de la CI. De necesidades ya estuvimos hablando: en un contexto de cambio permanente, en el que la estrategia debe ser revisada en forma frecuente para no naufragar, y donde sabemos que la cultura es un medio para cumplir con la estrategia, la CI debe erigirse como columna vertebral de la consolidación de esa cultura y de la gestión del cambio.

¿Cómo hacerlo? ¿Cómo propiciar esa revolución? ¿Suena muy abstracto e impracticable?

PRIMERO: calma. En el capítulo siguiente hay un caso de una empresa argentina que está atravesando ese proceso. Ha recorrido,

en los últimos años, el camino necesario para salir de una gestión de CI basada en canales, a gestionar -desde la CI- la cultura y el cambio. Es posible. Está sucediendo.

Estamos en esa transición. Los responsables de CI que no peguen ese salto evolutivo empezarán a ser obsoletos para sus empresas. Las organizaciones no los necesitarán, porque las organizaciones están necesitando otra cosa.

UN DATO INTERESANTE: EN NUESTRO MERCADO, LOS REFERENTES DE CI QUE NO DEDICAN TODO SU TIEMPO A ADMINISTRAR CANALES Y HAN PEGADO ESE SALTO EVOLUTIVO, TIENEN PUESTOS GERENCIALES (SÍ, YA HAY UNOS CUANTOS GERENTES DE CI), EQUIPOS NUMEROSOS Y PRESUPUESTOS ABUNDANTES.



SEGUNDO: paso a paso. Hay cosas concretas que podemos hacer de forma diferente a partir de ahora. Repasemos juntos algunas de ellas:

- **Conocer la estrategia.** La CI suele estar lejos del negocio. Y esto significa, ni más ni menos, que los responsables de CI, en promedio, no están al tanto de las principales estrategias, o de las amenazas de la industria, o de hacia dónde está yendo el mercado. Necesitamos conocer esto en profundidad. Es la materia prima de este proceso *on going* de gestión del cambio que debemos motorizar desde nuestro trabajo cotidiano. Un proceso que ya no va a parar. Necesitás preguntarte: ¿A dónde está mi empresa? ¿Hacia dónde va? ¿Qué está pasando con nuestra industria? Y, sobre todo, ¿con quién necesito hablar para entender esto? Hay que saber pedir ayuda porque, por formación, en general, no somos buenos para entender este tipo de temas. El equipo de Planeamiento Estratégico, o algún Director que sienta simpatía por vos, podrían ser buenos referentes para saber dónde y cómo empezar.

- **Ser conscientes de la cultura.** Al conocer la estrategia (el "hacia dónde vamos"), se vuelve un imperativo ser conscientes de la

cultura organizacional, y si ésta *"matchea"* con la estrategia. ¿Es esta cultura existente la que va a llevarnos hacia dónde queremos ir o tiene que cambiar? ¿Cuál es la cultura que necesitamos? ¿Qué debemos transformar? ¿Cuáles son los cambios que necesitamos hacer? Es muy probable que estemos operando en un contexto cultural que nació y se consolidó en otro momento (para otros objetivos) y a la medida de una estrategia obsoleta. Nuevamente, si este es un mundo desconocido, hay que saber pedir ayuda. Un buen diagnóstico llevado adelante por un especialista es el primer paso para tomar conciencia de la cultura actual, puntapié inicial para poder reflexionar sobre cuál es la cultura deseada, o "necesitada".

- **Trazar el Plan.** Y pensarlo para que marque, claramente, el camino entre la cultura actual y la cultura deseada. Un plan de CI a mediano plazo (un año es poco) porque el cambio cultural es un proceso que sólo puede darse cuando se sostiene en el tiempo y cuando se involucran niveles de comunicación organizacional, interpersonal e intrapersonal (un nivel de autorreflexión en el que cada persona entienda qué se espera de él ahora, y modifique sus hábitos). Algunas distinciones para lograr el éxito en este tipo de planes:

    - **Priorizar:** no se puede comunicar todo. Hay que saber elegir, y esa decisión tiene que ser consensuada con quienes están cerca de la estrategia, con el CEO o los líderes de áreas de Planeamiento Estratégico. Hay que elegir qué comunicar, y también qué no vamos a comunicar.

    - **Implementar modelos de comunicación 2.0:** el cambio se hace con la gente. Los modelos 2.0 ya no son una novedad, sino que forman parte de las reglas del juego. Parece una obviedad, y sin embargo, todavía hay muchas áreas que gestionan la CI "hablando solos", únicos emisores de un discurso que nadie escucha. El desafío es liberar las conversaciones y monitorearlas a la distancia, facilitar conversaciones cada vez más positivas pero en las que todos estén involucrados. La escucha ya no es un diferencial, sino es un requisito básico. Los códigos del 2.0 suponen también otros nuevos aprendiza-

jes, como el lenguaje audiovisual, el *storytelling*, el *storydoing* (la versión más íntegra del *storytelling*), la brevedad, la comunicación fragmentada, la hipersegmentación, etc.

- **Intervenir como coach comunicacionales de la alta dirección:** para lo cual hay que entender su dolor. Vienen comunicando de una misma manera desde hace años, con largos discursos y PowerPoints de muchos slides. Tenemos que acompañarlos hasta que se instalen en la lógica discursiva de nuestros tiempos, dominada por la brevedad, por las redes sociales, el *storytelling*, la comunicación significativa y tantos otros factores que representan un abismo respecto de lo que vienen acostumbrados.

LA ESCUCHA YA NO ES UN DIFERENCIAL, SINO ES UN REQUISITO BÁSICO. LOS CÓDIGOS DEL 2.0 SUPONEN TAMBIÉN OTROS NUEVOS APRENDIZAJES, COMO EL LENGUAJE AUDIOVISUAL, EL *STORYTELLING*, EL *STORYDOING* (LA VERSIÓN MÁS ÍNTEGRA DEL *STORYTELLING*), LA BREVEDAD, LA COMUNICACIÓN FRAGMENTADA, LA HIPERSEGMENTACIÓN, ETC.

- **Trabajar distinto.** Volverte más estratégico y menos operativo supone decisiones cotidianas. Por ejemplo: pasar menos tiempo implementando campañas o gestionando canales, y utilizar ese tiempo para entender, junto a la gente de Planeamiento, cuáles son las competencias que el equipo necesita desarrollar para cumplir con la estrategia. Es una decisión que hay que tomar cada día, cuando organizás el trabajo de la jornada. Cómo distribuir el (tu) tiempo tiene que ver con los resultados que obtendrás. Trabajar distinto supone también conseguir sponsors en el Top Management: un proceso de cambio cultural se tiene que hacer con más de un Director. Esto requiere inteligencia, paciencia, habilidad política, y capacidad de entender la motivación de cada Director, lo que cada uno de ellos necesita. Trabajar distinto, por último, significa trabajar en red. No sólo con redes ampliadas de referentes, sino trabajar con los mandos medios, que son los que ejecutan los procesos de cambio, los que lo empujan los niveles más profundos de la organización.

- **Formarte y elevar tu autoestima.** Es sabido que la formación recibida en la universidad no nos alcanza. Las nuevas demandas suponen que el responsable de CI deba ampliar su campo de conocimiento. ¿Hacia dónde? Hacia la Psicología Organizacional y el Coaching (en el sentido de entender cómo generar cambios desde las conversaciones); hacia el Planeamiento estratégico (para aprender a priorizar, a trabajar con indicadores); hacia los fenómenos propiciados por la cultura digital; hacia la Antropología Social. Necesitamos integrar conocimientos y ampliar nuestra mirada. Y trabajar sobre nosotros mismos. La tolerancia a la frustración es una competencia que tiene que ser desarrollada por todo aquel que se dedique a la CI. En esta transición en la que se encuentra la disciplina, es en donde se está buscando dejar de ser un área menor para pasar a consolidarse como un aliado estratégico vital en la subsistencia de las organizaciones (y por ello todavía encuentra muchas resistencias). Sin embargo, el espacio político, de repente, se abre. Se presenta entonces esa oportunidad de sentarte un rato con el CEO, y allí entra en juego la propia autoestima. Tenemos que empezar a sentirnos competentes para poder gestionar esos espacios, para poder mostrar que lo que hacemos vale mucho. Es tan básico como las leyes del universo: si no lo creemos, no va a suceder.

LA CI DEBE ASUMIR SU NUEVO LUGAR. UBICARSE MÁS CERCA DEL NEGOCIO. PROFUNDIZAR EN LA ESTRATEGIA. CONOCER PROFUNDAMENTE LA CULTURA ACTUAL. ENTENDER QUE LA CULTURA ES UN MEDIO PARA CUMPLIR CON LA ESTRATEGIA. Y, EN DEFINITIVA: AFIANZARSE COMO COLUMNA VERTEBRAL DE LA GESTIÓN DEL CAMBIO Y DE LA CONSOLIDACIÓN DE LA CULTURA DESEADA.

EN POCAS PALABRAS

Hablamos mucho de la incertidumbre y ésta es más que la consecuencia directa de una mala gestión de la Comunicación Interna. Es la norma de nuestro tiempo. Tenemos que empezar a acostumbrarnos: todo está cambiando, todo va a seguir cambiando cada vez más rápidamente, y ya no va a parar.

En estos tiempos en los que la única constante es el cambio permanente, mientras el CEO está pendiente de diseñar y materializar la nueva estrategia que le permitirá a la empresa acomodarse en un nuevo escenario, muchos de los que hacemos Comunicación Interna seguimos operando en un plano operativo, de gestión de canales y mensajes. En estos tiempos cambiantes, nuevas demandas asoman para el rol y el área de CI. Si no lo vemos, dejaremos de ser necesarios.

La CI debe asumir su nuevo lugar. Ubicarse más cerca del negocio. Profundizar en la estrategia. Conocer profundamente la cultura actual. Entender que la cultura es un medio para cumplir con la estrategia. Y, en definitiva: afianzarse como columna vertebral de la gestión del cambio y de la consolidación de la cultura deseada.

¿Cómo se empieza? Es simple. Una pregunta: ¿hacia dónde va la empresa? Y después, una más: ¿es la cultura existente la que nos va a llevar allá? Si la respuesta es NO, no hay alternativa: es momento de dejar de gestionar canales, y pasar a gestionar el cambio.

NOTA MENTAL

cap 4

PENSAR A LA CULTURA
COMO UN MEDIO PARA
CUMPLIR CON LA
ESTRATEGIA, Y A LA CI
COMO LA HERRAMIENTA
QUE MOLDEA LA CULTURA.

* o Necesitamos dedicar más tiempo a entender el rumbo del negocio y a plantear desde allí nuestra estrategia de CI.

o Todo está cambiando y la cultura de la empresa deberá mutar una y otra vez para acompañar los cambios: esa es la oportunidad que tiene la CI de convertirse en vital para la vida de las organizaciones.

CULTURA Y COMUNICACIÓN:

LA CLAVE DE LA ESTR





ATEGIA DE NEGOCIO

Por **Rodolfo Zimmermann**
Gerente de Cultura y CI en Banco Galicia

CULTURA Y COMUNICACIÓN: LA CLAVE DE LA ESTRATEGIA DE NEGOCIO

EL CASO DE BANCO GALICIA ES UN EJEMPLO DE REINVENCIÓN Y ESTRATEGIA 100% PENSADA PARA LA CULTURA ORGANIZACIONAL. ¿CÓMO INNOVAR PENSANDO EN LAS PERSONAS?

En un contexto en el que estamos expuestos a la transparencia total, y en el que las brechas en tecnología y eficiencia entre industrias se achican cada vez más… ¿Qué nos diferencia de los demás?

Potenciar y fomentar una cultura complementaria a la estrategia de negocio. Es lo que nos destaca de la competencia. Hay que lograr una gestión de la cultura organizacional que se refleje a través de la organización: tanto, que la gente quiera trabajar con vos y los clientes te elijan por sobre otros, en pos de esa cultura. Valores que se ven desde lo más insignificante, como que alguien te reciba con una sonrisa.

¿Y quién es el promotor de la cultura más importante y confiable? El mismo colaborador. Por ello, una gestión clara y consistente de la comunicación interna es esencial. No podemos comunicar algo afuera que sea distinto a lo que promovemos y generamos adentro.

La cultura organizacional la entendemos como la forma en la que se trabaja en una organización reconocida tanto por los colaboradores como por los clientes. Si bien todas las empresas tienen una cultura, alinearla, gestionarla y dirigirla hacia un lugar mejor para todos sus integrantes no es trabajo fácil.

Nosotros, en el Banco Galicia, asumimos el desafío de pensar cómo queríamos que evolucione nuestra cultura, usando la comunicación interna como principal aliado junto al desarrollo de nuestros líderes como agentes de cambio y generando confianza como recurso principal. Hoy seguimos recorriendo ese camino, reinventándonos todo el tiempo, y compartiendo nuestra experiencia.

LA EXPERIENCIA VIVIDA HASTA AHORA NOS AYUDA A PAUTAR Y PROYECTAR CADA VEZ MÁS CLARAMENTE HACIA EL FUTURO.

EL DIAGNÓSTICO CONSTANTE, NUESTRA GUÍA

Constantemente miramos hacia adentro para entender cómo estamos y en qué tenemos que seguir poniendo foco. Nos animamos a ver nuestro mapa y localizar dónde estamos parados. Dentro de un negocio en transformación permanente identificamos una cultura familiar muy positiva que requería adecuarse a estos cambios.

Galicia 2.0 implica mantener nuestra orientación a las personas y clientes a medida que continuamos mejorando nuestros procesos, sistemas y estructura. El diagnóstico constante e interdisciplinario que realizamos año a año potencia nuestra capacidad para generar mayor impacto en el negocio.

NOSOTROS, EN EL BANCO GALICIA, ASUMIMOS EL DESAFÍO DE PENSAR CÓMO QUERÍAMOS QUE EVOLUCIONE NUESTRA CULTURA, USANDO LA COMUNICACIÓN INTERNA COMO PRINCIPAL ALIADO JUNTO AL DESARROLLO DE NUESTROS LÍDERES COMO AGENTES DE CAMBIO Y GENERANDO CONFIANZA COMO RECURSO PRINCIPAL.

En 2017 pusimos en palabras nuestro propósito: "Un banco en la cabeza y en el corazón de la gente". Creemos que lo más sensato una vez que marcás el territorio a explorar es enfocar. "Simple" se convirtió en nuestra meta de este año, y "Hacelo Simple", en lema de trabajo desde la comunicación interna.

INNOVACIÓN AL ALCANCE DE TODOS

Innovar es un desafío. A la velocidad en la que nos desplazamos, lo importante no es necesariamente inventar algo nuevo, sino innovar porque nos da una forma distinta de trabajar, caracterizada por la co-creación y el desarrollo de una capacidad de adaptación.

En la diversidad está la riqueza. Por eso en 2016 inauguramos "Aprender del Error" (una adaptación de *FuckUpNights)* como evento Galicia, para fomentar la toma de riesgos antes de no intentar por miedo al fracaso.

Como empresa innovadora queremos operar siempre en modo beta: no elegir una definición que funcione y fijarla, sino elegir una definición y estar constantemente dispuestos a cambiarla o mejorarla.

Se aplica a la comunicación, porque es la capacidad de aprendizaje permanente la que conduce a ser cada vez más simple y eficiente, sin perder la calidad.

EN 2016 INAUGURAMOS "APRENDER DEL ERROR" (UNA ADAPTACIÓN DE *FUCKUPNIGHTS*) COMO EVENTO GALICIA, PARA FOMENTAR LA TOMA DE RIESGOS ANTES DE NO INTENTAR POR MIEDO AL FRACASO.

ACOMPAÑAMIENTO DE LOS LÍDERES Y *EMPOWERMENT*

Llevamos mucho tiempo gestionando a nuestros líderes, pero identificamos que la época y los desafíos por delante nos pedían una única definición como guía y parámetro en la gestión de talento.

Con un diagnóstico nuevamente propio, hecho en colaboración con ellos, mapeamos los atributos del líder con ADN Galicia, los comportamientos esperados de cara al futuro, y definimos el Modelo de Líder Galicia sobre cuatro ejes fundamentales: visionario, desarrollador, ejemplar y emprendedor. Y un quinto que es el centro: la orientación al cliente.

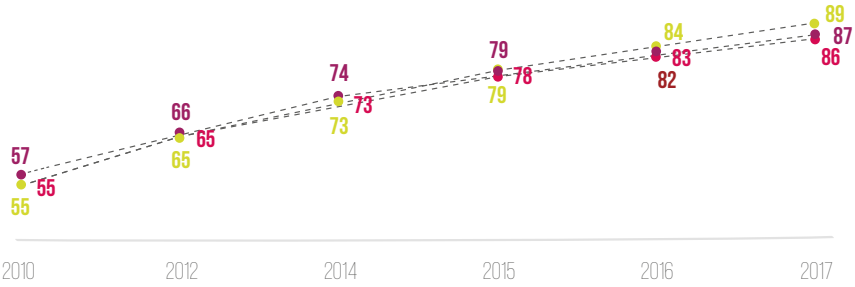
Crecimiento de 30 puntos en siete años

EVOLUCIÓN 2010-2017

Promedio Confianza
Representa el promedio de las dimensiones Credibilidad, Respeto e Imparcialidad

Promedio General
Representa el promedio aritmético de las 58 sentencias que conforman el Modelo©

Percepción General
Sentencia 58: "Teniendo en cuenta todo, yo diría que este es un excelente lugar para trabajar"





El Líder es la base fundamental de la cultura. Es la conexión entre la cultura y el clima laboral, se apropia de las definiciones corporativas y las convierte en realidad cotidiana de sus equipos, construyendo espacios de confianza desafiantes para el desarrollo de sus colaboradores, inspira y da el ejemplo.

Por eso es sumamente importante empoderarlos, que estén involucrados en las definiciones y alineados a un único modelo. Los cambios surtieron efecto: mejoramos en todos los rankings (terceros en GPTW y Empresa de los Sueños de los Jóvenes).

RECONOCIMIENTO Y TRANSPARENCIA

La gestión de la cultura 360 implica que el colaborador es dueño de la comunicación y el reconocimiento se trabaja en red. Acostumbrados a gestionar desde el control, cambiamos el vínculo al darle las herramientas a los colaboradores desde la confianza.

Con la plataforma Workplace pusimos a disposición un espacio colaborativo y público, multidireccional que habilita al *feedback* y la medición permanente y permite más y mejores relaciones interpersonales. En sus pocos meses de funcionamiento, un 94% de la organización lo usa y hay más de 900 grupos de trabajo creados.

Decidimos también ser transparentes en el reconocimiento, por eso cambiamos el modelo que teníamos. Dentro de los cambios, se encuentra StarmeUp, la aplicación que permite el reconocimiento entre pares, los empodera y muestra los valores en acción, vitalizando así la cultura misma. Luego de un año, llegamos a 63% de participación de la empresa y más de 53 mil estrellas dadas, o bien, reconocimientos brindados entre pares.

La experiencia vivida hasta ahora nos ayuda a pautar y proyectar cada vez más claramente hacia el futuro. Cultivar y nutrir una cultura organizacional alinea la comunicación interna y externa, genera confianza y deriva en una mejor experiencia para el colaborador Galicia. Une bajo una misma identidad que se retroalimenta y refleja en cada persona su trabajo.

CON LA PLATAFORMA WORKPLACE PUSIMOS A DISPOSICIÓN UN ESPACIO COLABORATIVO Y PÚBLICO, MULTIDIRECCIONAL QUE HABILITA AL FEEDBACK Y LA MEDICIÓN PERMANENTE Y PERMITE MÁS Y MEJORES RELACIONES INTERPERSONALES. EN SUS POCOS MESES DE FUNCIONAMIENTO, UN 94% DE LA ORGANIZACIÓN LO USA Y HAY MÁS DE 900 GRUPOS DE TRABAJO CREADOS.

Por eso, continuamos trabajando para profundizar esta cultura con una comunicación transparente y multidireccional como eje, pero con una estrategia bien definida y organizada que la guíe. Nuestras prácticas de RRHH (80% de ellas para ser más específicos) están cada vez más integradas y alineadas a nuestra cultura definida, para vivir nuestra historia de forma coherente y consistente.

NOTA MENTAL

cap 5

EL MISMO COLABORADOR ES EL PROMOTOR DE LA CULTURA MÁS IMPORTANTE Y CONFIABLE. POR ELLO, UNA GESTIÓN CLARA Y CONSISTENTE DE LA COMUNICACIÓN INTERNA ES ESENCIAL.

* La cultura organizacional la entendemos como la forma en la que se trabaja en una organización reconocida tanto por los colaboradores como por los clientes.

El diagnóstico constante e interdisciplinario potencia la capacidad para generar mayor impacto en el negocio.

El Líder es la conexión entre la cultura y el clima laboral, se apropia de las definiciones corporativas y las convierte en realidad cotidiana de sus equipos, construyendo espacios de confianza desafiantes para el desarrollo de sus colaboradores, inspira y da el ejemplo.


CI AL SE



RVICIO DE LA CI

Por **Martina Rua**
Periodista especializada en innovación

CI AL SERVICIO DE LA CI

EL MUNDO ESTÁ CAMBIANDO, NOS NECESITA ACTIVOS Y EN EL CENTRO. REFORMULAR NUESTRA PIRÁMIDE DE PREGUNTAS Y SER *INFLUENCERS* DE NUESTRA CULTURA PUEDEN AYUDARNOS A TRANSITAR EL CAMINO DE LA TRANSFORMACIÓN.

Sabemos que algo tiene que cambiar para hacer crecer esta gran disciplina que es la CI. ¿Y cómo encarar la gestión entonces? ¿CI al servicio del negocio? Planteado de esa forma, no. Es otro tipo de acompañamiento.

Lo primero que debería comunicar la CI es la estrategia del negocio, sino todo lo que se comunica estará totalmente desconectado. En segundo lugar, debemos pensar en relevancia, en un modo estratégico.

Cuando comunicamos temas relevantes ocupamos un lugar importante en la agenda de la organización. El gran objetivo es detectar qué comunicar. En ese sentido, lograr que la CI esté al servicio de la CI, se convertirá en un mandato.

Hoy la tendencia, pensando en comunicación externa e interna, es posicionar al cliente en el centro *(Client Centric o People Centric).* La persona en el centro de la estrategia es *trend* que atraviesa todas las industrias. La gran pregunta es: ¿la CI se está haciendo eco de esta tendencia?

El cliente interno debe estar en el centro, para que las comunicaciones sean realmente efectivas. En este sentido, son pocas las estrategias de comunicación o los planes en los cuales las personas son las que manifiestan lo que necesitan. Sin dudas, es uno de los grandes desafíos.

Se necesita transparentar procesos y compromisos de las distintas gerencias, algo que supera a las herramientas tecnológicas o de innovación. Es un tema cultural. Y sabemos que la cultura es lo más difícil de modificar.

Escuchamos frecuentemente que la cultura se comió a la estrategia. Y es real. Si no se ubica a la persona en el centro a la hora de

LA ESENCIA DE LA DISCIPLINA HA IDO EVOLUCIONANDO LENTAMENTE Y, A SU MANERA, SE HA IDO REINVENTANDO.

comunicar, la CI va a ser "estática" y no transformará la experiencia de las personas de ninguna manera.

Por otro lado, pensar realmente qué es lo que se comunica, es una gran idea siempre. Muchas veces desde CI se comunica el "qué" hay que hacer y "cómo" hay que hacerlo. Y muy pocas veces se explica claramente el "para qué".

HOY LA TENDENCIA, PENSANDO EN COMUNICACIÓN EXTERNA E INTERNA, ES POSICIONAR AL CLIENTE EN EL CENTRO (CLIENT CENTRIC O PEOPLE CENTRIC). LA PERSONA EN EL CENTRO DE LA ESTRATEGIA ES *TREND* QUE ATRAVIESA TODAS LAS INDUSTRIAS. LA GRAN PREGUNTA ES: ¿LA CI SE ESTÁ HACIENDO ECO DE ESTA TENDENCIA?

Es una tendencia global de las organizaciones abiertas comunicar desde el "para qué". ¿Para qué estamos comunicando esto? ¿Para qué estamos haciendo determinada acción? Luego vendrá el "cómo" y después, el "qué". Daremos vuelta la pirámide tradicional. Esto no rige solo para la CI, sino para la comunicación en general. Es el nuevo paradigma al que las comunicaciones internas se tienen que subir de manera urgente.

Atravesamos un momento histórico de transformación digital en el mundo, con constantes cambios. Escuchamos y leemos la pregunta recurrente: "¿Podrán los robots reemplazar o simplemente realizar el trabajo humano de forma eficiente?".

El presidente del Banco Mundial, Jim Yong Kim, en el marco del encuentro "Invirtiendo en los empleos del futuro" realizado en el Ministerio de Ciencia y Tecnología -en la Argentina en agosto de 2017- dijo que la inteligencia artificial va a eliminar entre 50% y 65% de todos los trabajos existentes en los países en vías de desarrollo. Lejos del apocalipsis, hay un camino de reinvención por recorrer.

EL MUNDO SIEMPRE ESTUVO CAMBIANDO. PERO EN ESTE MOMENTO EN PARTICULAR, NOS NECESITA (MUY) PROTAGONISTAS. EN CI TENEMOS UN DOBLE DESAFÍO: DIGITAL Y PRESENCIAL. ES ESENCIAL DESARROLLAR HABILIDADES PARA CONVERSAR Y ABRIR JUEGO AL DIÁLOGO Y A LA PARTICIPACIÓN. CREAR NUESTRA RED DE *INFLUENCERS* DE LA CULTURA.



Kim, en efecto, confía en las oportunidades que aparecerán en un futuro donde deberemos acudir a la innovación para ser competitivos. También a nuevos conocimientos, como por ejemplo los vinculados a educación STEM (en español, Ciencia, Tecnología, Ingeniería y Matemáticas).

El mundo siempre estuvo cambiando. Pero en este momento en particular, nos necesita (muy) protagonistas. En CI tenemos un doble desafío: digital y presencial. Es esencial desarrollar habilidades para conversar y abrir juego al diálogo y a la participación. Crear nuestra red de *influencers* de la cultura.

CI al servicio de la CI es detectar espacios de conversación, generando acuerdos tácitos y explícitos con los influenciadores, principales promotores de estos encuentros. "Para que" funcionen como tierra fértil de comunicaciones asertivas y significativas para la comunidad con la que trabajamos.

NOTA MENTAL

cap6

EL GRAN OBJETIVO ES DETECTAR QUÉ COMUNICAR. CUANDO COMUNICAMOS TEMAS RELEVANTES OCUPAMOS UN LUGAR IMPORTANTE EN LA AGENDA DE LA ORGANIZACIÓN.

* o Lo primero que debería comunicar la CI es la estrategia del negocio, sino todo lo que se comunica estará totalmente desconectado.

o El cliente interno debe estar en el centro, para que las comunicaciones sean realmente efectivas.

EMPRESAS AUSPICIANTES

EL DIAGNÓSTICO CI 2017 FUE POSIBLE GRACIAS AL APOYO DE LAS SIGUIENTES EMPRESAS

GOLD SPONSOR

Galicia

Naranja

Whirlpool CORPORATION

SILVER SPONSOR

ADT

Dass
IMPLEMENTING SPORTSWEAR BRANDS

SECURITAS

intrasites

énfasis
MOTIVATION COMPANY

REALIZACIÓN INTEGRAL

BW
COMUNICACIÓN INTERNA

INVESTIGACIÓN

puntual

PARTNER ACADÉMICO

ESCUELA DE POSGRADOS EN COMUNICACIÓN
UNIVERSIDAD AUSTRAL

PARTNER INSTITUCIONAL

AmCham Argentina

ACERCA DE

COMUNICACIÓN INTERNA

Es una de las agencias y consultoras especializadas en Comunicación Interna líderes y con mayor trayectoria del mercado argentino y latinoamericano. Con más de 20 años de experiencia, presta servicios en consultoría y estrategia (asesoramiento estratégico, planeamiento, solución a problemáticas puntuales, *benchmarking*), ejecución y producción (campañas, medios gráficos, digitales, audiovisuales, ambientales e interpersonales), capacitación (talleres y coaching) y medición y diagnóstico (auditorías, encuestas, focus, etc.). Cuenta con oficinas propias en la Argentina, Chile, Paraguay y Uruguay; y representaciones en Colombia, Perú y Ecuador. Ofrece soluciones mediante un servicio "llave en mano" y trabaja para empresas de entre 100 y 30.000 personas, con diversidad de públicos, mucha dispersión geográfica y personal en convenio.

MÁS INFORMACIÓN EN:
WWW.BWCOMUNICACION.COM
WWW.DIAGNOSTICOCI.COM
E-NEWS PERIÓDICO ESPECIALIZADO EN CI: WWW.PULSO-CI.BWCOMUNICACION.COM



¡GRA

¿Estás preparado para lo que viene?
Nuestra profesión está en un momento especial, transitando un gran cambio, y los protagonistas somos nosotros.

En este entorno de cambio constante, debemos tomar conciencia de que nuestra disciplina se ha transformado en un motor de cambio de las compañías.

Por eso te agradecemos por tu tiempo e interés, leyendo o participando de este libro, el cual es la expresión material de las voluntades de quienes vivimos todos los días esta disciplina.

Esperamos que aquí hayas encontrado ideas, herramientas o aunque sea la inspiración para generar un cambio desde vos mismo.

Los cambios a gran escala empiezan por uno. Te invitamos a que busques el tuyo.

Compartilo escribiendo a **diagnosticoci@bwcomunicacion.com**

CIAS!

SÍ, CAMBIO.

EN MODO AFIRMATIVO. PORQUE TENEMOS LA GRAN OPORTUNIDAD DE APORTAR VALOR A LAS ORGANIZACIONES Y TRANSFORMAR CULTURAS PERO, SOBRE TODO, PERSONAS.

SI CAMBIO. EN MODO CONDICIONAL. PORQUE DEBERÍAMOS RECONOCER QUE AÚN ESTAMOS LEJOS PARA CONECTARNOS CON NUESTRAS CARENCIAS, PARA MEJORARLAS Y CRECER DE FORMA EXPONENCIAL.

SÍ, CAMBIÓ. EN PRETÉRITO. PORQUE SEGUNDO A SEGUNDO, EL MUNDO Y NOSOTROS NOS TRANSFORMAMOS Y YA NADA ES NI SERÁ IGUAL. EL FUTURO NOS ESTÁ PREPARANDO AÚN MÁS VELOCIDAD Y CAMBIO. Y SI NO ENTENDEMOS ESTO, ESTAMOS AFUERA.

CI, CAMBIO.

COMUNICACIÓN INTERNA Y CAMBIO. LA FÓRMULA DE LO QUE VIENE, EXPRESADA EN ESTA OBRA PARA REFLEXIONAR Y REPENSARNOS. PARA TRANSFORMAR NUESTRO APORTE. PARA TRACCIONAR LA TRANSFORMACIÓN CULTURAL. PARA POTENCIAR EL NEGOCIO. PARA CAMBIAR.

BW
COMUNICACIÓN INTERNA

ISBN 978-987-29559-2-2