NUEVA NORMALIDAD DE LA CI

EMERGENTES Y ALCANCES DE LA COMUNICACIÓN INTERNA PARA LA TRANSFORMACIÓN

DIAGNÓSTICO CI 2021



BW COMUNICACIÓN INTERNA / trespuntozero Investigación + Comunicación

¿QUIÉNES HACEMOS ESTE INFORME?



01. Agustín Barba
02. Anabella Parodi
03. Andres Stremiz
04. Araceli Troncoso
05. Bárbara Barreiro
06. Emanuel Barattucci
07. Federico Carlini (TresPuntoZero)
08. Fernando Rial
09. Florencia Dima
10. Francisco Alvarez Igoillo
11. Guadalupe Díaz Aran
12. Javier Barba
13. Julia Barceló
14. Julián Iturreria
15. Laura Strada

¿QUIÉNES HACEMOS ESTE INFORME?



16. Martha Merizalde
17. María Inés Rocca
18. Martín Vicencio
19. Maximiliano Blanc
20. Pablo Faga
21. Pablo Lopez Fiorito (TresPuntoZero)
22. Shila Vilker (TresPuntoZero)
23. Vanina Casella
24. Yahel Piva

PRÓLOGO

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

La vida de un comunicador cambió radicalmente en los últimos dos años. De ocupar un puesto de gestión pasó en un abrir y cerrar de ojos a la mesa de decisión. Y ese gran cambio nos enfrentó a nuevos desafíos personales y organizacionales.

Como todo gran cambio, esto que vivimos nos permitió ver las cosas desde otras perspectivas. Y así descubrir las oportunidades que se presentaron. La pandemia generó cambios, pero especialmente aceleró nuestros planes de transformación digital y cultural que habían arrancado hace unos años, y en algunos casos nos obligó a tomar decisiones que veníamos posponiendo durante años.

La virtualidad se impuso sin pedir permiso. Todos los equipos de trabajo tuvieron que encontrar en esta nueva realidad la manera de ser eficientes en sus tareas. La tecnología fue decisiva: proliferaron las reuniones por videoconferencia, la comunicación virtual y las redes sociales corporativas tomaron un protagonismo, no solo para interactuar sino para informar (punto clave en momentos de incertidumbre).

En 2019 el 41% de las empresas tenían alguna red social corporativa; para 2020 el 66% de las empresas encuestadas incorporaron esa herramienta, y el 46% cree que será la herramienta que cobrará más fuerza dentro de la empresa en los próximos años.

A pesar de ser una herramienta digital, el antes invencible rey E-mail ha sido destronado por la videollamada. El 31% de las empresas respondieron que la videollamada es la herramienta más utilizada contra el 28% del e-mail. Esto aliviana nuestras bandejas de correos electrónicos que durante muchos años soportaron la incapacidad que teníamos para leer toda la información que nos llegaba. Y esa información fue segmentada y distribuida entre videollamadas, redes sociales corporativas y servicios de mensajería como WhatsApp.

Pero para que estas herramientas funcionen nosotros debemos saber utilizarlas y sacarle el máximo provecho. Aquí se presenta otra oportunidad: que los líderes puedan (y deban) liderar, motivar, orientar y desarrollar a sus equipos de trabajo a través de estas herramientas. Sin embargo los datos que recolectamos en el Diagnóstico no son muy alentadores. En las respuestas

vemos una marcada necesidad de que los líderes se actualicen en estas nuevas formas de comunicar y de que se conviertan en los líderes de esta nueva normalidad.

Las empresas que hoy están a la vanguardia y marcan la agenda de los caminos que hay que tomar sobre presencialidad o virtualidad en el trabajo, están empezando a girar hacia una presencialidad nuevamente. Pero nadie sabe bien cuál será el camino final que tomará este proceso. Con la virtualidad aprendimos sobre el compromiso de los equipos, la eficiencia de su trabajo, las horas ahorradas en viajes (y ahorro de cansancio), y la comodidad de trabajar en "pantuflas" para aquellos que su casa se lo permite. ¿Pero qué hacemos con la cultura? El gran desafío que debemos superar con la virtualidad es la cultura; cómo transferir cultura a nuestros equipos.

Y el desafío cultural es más grande aún si partimos de que la comunicación interna será realizada por bots. Así surge del Diagnóstico, donde casi el 30% de las empresas dicen que el bot es el canal que tienen que incorporar. Sí, a la comunicación interna llegaron los bots. Pero no se trata solo de un canal de comunicación y listo: hay que pensar en generarle una personalidad y enseñarle a que responda como lo haría cualquier colaborador de la empresa, incluso con el mismo vocabulario. Estas son de las cosas que debemos incorporar y desarrollar para construir cultura a partir de nuevas herramientas de comunicación.
Ya en 2019, en nuestro estudio anterior, hablábamos de la transformación digital, de los cambios constantes y de los desafíos para la comunicación interna. La pandemia fue como un huracán que convirtió los proyectos en realidades y así quedaron conformadas empresas que además de ser rentables tienen que ser atractivas para el talento. Empresas que se puedan adaptar a las necesidades de sus colaboradores, ya sea virtual o presencialmente, y que den respuestas a sus equipos globales las 24 hs.

Aquellas valientes empresas que logren construir un ecosistema de canales que interactúen entre sí y con cada uno de los colaboradores, bajo el paraguas de un sólido plan estratégico comunicación, serán las organizaciones que a través de su marca empleadora obtendrán el mejor talento y mejorarán sus resultados.

Porque en definitiva el futuro se hizo presente mucho más rápido de lo que todos imaginamos.
Ahora tenemos el desafío de pensar el nuevo futuro.

AÑO 1 D.C.
LA COMUNICACIÓN INTERNA POST COVID.

Por: **Pablo Faga** *(Director de BW Comunicación Interna)*

Nuestra memoria está vinculada a las emociones. Seguramente no recuerdes qué estabas haciendo en la mañana del 15 de agosto de 2018, pero apuesto que te acordarás detalles de lo que hiciste y dónde estuviste hace ya unos 20 años, el 11 de septiembre de 2001.

Recordás cómo fue el día en el que nació tu hijo o en el que falleció alguien muy querido. Nos acordamos, porque no hay impresión más profunda en nuestra memoria que la impresión emocional. No recordamos tanto lo que nos dijeron, sino cómo nos hicieron sentir.

El proceso que venimos viviendo desde principios de 2020 quedará profundamente arraigado en nuestra memoria por el resto de nuestra existencia. En unos años probablemente dividiremos nuestra vida entre lo que pasaba antes del Covid, y lo que pasó después. Un informe del Departamento de Inteligencia de EEUU calificó esta pandemia como la "perturbación global más significativa y singular desde la Segunda Guerra Mundial, con implicaciones sanitarias, económicas, políticas y de seguridad que se extenderán en los próximos años".

Hay un antes y un después. Que transformó nuestra vida personal, y la vida de las organizaciones. Y que, ineludiblemente, ha transformado también lo que la gente y las empresas requieren de la gestión de la Comunicación Interna.

LA RUTINA EXTERNA, LA EXPERIENCIA INTERNA

Durante los últimos meses la mayoría de nosotros atravesamos cambios significativos en nuestra rutina: armamos la oficina en casa, pasamos a convivir full time con hijos, pareja o con la soledad, estuvimos días enteros en pijama (al menos de la cintura para abajo).

La pandemia le hizo ganar varios años a los procesos de transformación digital que venían atravesando la mayoría de las empresas. Las compañías que aún se resistían al teletrabajo, tuvieron que aceptarlo por la fuerza como parte de nuestra realidad; aquellas que no estaban

"conectadas", que no estaban preparadas tecnológicamente para trabajar remoto, sintieron el rigor y la incertidumbre en los primeros meses de la pandemia, y debieron correr para ponerse al día.

Estos cambios en la rutina externa de los individuos y las organizaciones también tuvieron un fuerte correlato interno que debemos poner sobre la mesa: todos convivimos desde marzo de 2020 con la ansiedad, el miedo y la incertidumbre; todos sufrimos la soledad del aislamiento, y la enfermedad o muerte de alguien cercano. Todo esto está pasando con mucha más intensidad que antes en nuestra vida. Muchos profesionales hablan del impacto psicológico que tendrá durante los próximos años.

Para estas personas, que vienen sufriendo experiencias internas similares a las de cada uno de nosotros, es para quienes trabajamos. La gestión de la comunicación interna no puede estar escindida de esta realidad. Muchas cosas están pasando dentro nuestro y no somos del todo conscientes, pero impactan en la percepción, en los sentimientos y en cada una de las acciones de nuestro público interno. La empatía profunda se vuelve más importante que nunca para quien trabaja en CI.

LA NUEVA NORMALIDAD DE LA CI

Año 1 post Covid: ¿qué aprendimos? ¿cuáles son las nuevas necesidades? ¿qué debemos cambiar en la forma de gestionar la comunicación para el público interno de las organizaciones? A continuación, las principales tendencias que estamos viendo, iluminadas por los resultados del Diagnóstico CI:

1. INTEGRACIÓN

A) Plataformas colaborativas, todo en un único lugar.

En los tiempos pospandemia los equipos híbridos llegaron para quedarse, con colaboradores que trabajan desde casa, en la oficina y en la "primera línea" (sucursales, calle, planta...). Los equipos híbridos arribaron con nuevas reglas de interacción y nos mostraron una realidad ineludible: ya no podremos encontrarnos todos, como antes, en un mismo entorno físico.

Se impone entonces el imperativo del "edificio virtual". Un único lugar donde todos podamos interactuar, trabajar y comunicarnos. Un único lugar donde nadie quede afuera, donde todo lo importante se encuentre allí. Un único lugar donde se den todas las conversaciones, para que podamos tener métricas. Las plataformas colaborativas aparecen como la mejor opción.

Según el Diagnóstico CI, el 82% de las empresas modificó su ecosistema de canales por el impacto de la pandemia (cuadro 19). De ellas, más del 45% incorporó plataformas colaborativas (cuadro 20). Un 66% de las empresas ya cuentan con plataformas colaborativas (cuadro 21), y más de un 26% expresa la necesidad de incorporarlas (cuadro 22).

Entre las herramientas digitales más utilizadas, Teams de Microsoft "explotó" con la pandemia (60%), Workplace sigue consolidado como una de las alternativas más difundidas (25%) y Yammer, también de Microsoft, ocupa un cómodo tercer puesto (21%). El resto, al menos en Latam, está bastante lejos (cuadro 29).

Al llegar a este punto vale hacer la distinción: ¿a qué llamamos plataforma colaborativa? ¿cuáles de estas herramientas tienen la potencialidad de convertirse en "edificio virtual"? Hay herramientas que son principalmente de interacción visual, y cuya función principal es reemplazar a la sala de reuniones, cerrada por pandemia. La videollamada fue identificada por primera vez en la historia de este Diagnóstico CI como un canal oficial de comunicación, y no sólo eso: cuando se preguntó "¿con qué canales de comunicación interna cuentas?" ocupó el segundo lugar con el 81%, a pasitos del mail (cuadro 21).

El crecimiento de Teams, Zoom, Google Meets y demás, es fácil de entender: todas las veces que te acercabas a la oficina de tu jefe a preguntarle algo, todas las charlas junto a la máquina de café, todas las reuniones, grandes y chicas, formales o informales, de equipos o de empresas enteras, todo eso pasó a vehiculizarse a través de estas plataformas de interacción.

El "edificio virtual" es aquel que puede nuclear las distintas necesidades de comunicación que presenta una organización humana: interacciones en todos sus niveles (posts, chats, videollamadas, etc), colaboración, transmisión de información clave (de uno a todos y de todos a todos), facilitación de archivos... Workplace lo resuelve bastante bien en una sola herramienta; Microsoft lo resuelve bastante bien combinando sus Teams, Yammer, Communicator, Viva, etc. Por algo son los más utilizados.

B) Todos adentro.

El 80% de la fuerza de trabajo global es "deskless": operarios de planta, trabajadores de la salud, educadores, vendedores, conductores de transportes. Si históricamente los colaboradores sin escritorio y sin mail quedaban en gran medida afuera (o al menos relegados) de la estrategia de CI, las circunstancias y la tecnología propician hoy otra realidad: todos tienen lugar en el "edificio virtual", y no se necesita más que el propio celular para formar parte.

En los últimos años aprendimos, a través de cientos de historias, que quienes trabajan en la primera línea tienen conocimiento valiosísimo e invisible para quien mira todo desde atrás de un escritorio. El contacto directo con el cliente o con el producto ponen de manifiesto el valor enorme de estas personas para el negocio: no nos podemos perder sus ideas y opiniones. Además, y sobre todo, en momentos de pandemia muchos de estos trabajadores de primera línea fueron los que más riesgos corrieron: ¿cómo vamos a cuidarlos si no los tenemos dentro de nuestro radar?

Ya no hay excusas para dejar a ciertas personas, a ciertos equipos o a ciertos roles por fuera de la conversación organizacional. Estamos en la era de pensar a la empresa como una comunidad conectada, y esto se logra con todos adentro.

Los equipos que trabajan en la primera línea suelen tener sus manos ocupadas en el trabajo. No pueden manipular mucho los dispositivos para enterarse de las cosas. Los canales de CI tienen que ser simples, útiles y familiares. Las plataformas colaborativas cumplen con ese requisito: entramos en la era de la hiperusabilidad en CI.

C) Integrar para una mejor Employee Experience.

¿Cómo se construye una mejor experiencia para el colaborador? Es una charla larga, pero este dato es infalible: colocando -todo junto y de una manera sencilla- lo que la persona necesita para trabajar y para interactuar con los demás. Una ecuación fácil de entender: cuantas más "ventanitas" deba abrir para hacer diferentes acciones en su trabajo, más ingrata es su experiencia. Cuanto menos amigables sean los sistemas que usa, idem.

Spoileo las líneas finales de estas conclusiones: una de las habilidades que deberá incorporar el responsable de CI es la de navegar los mares usualmente ajenos de la tecnología. En la práctica: entender de automatizaciones, saber qué es una API, planificar integraciones y proyectar una estrategia a partir de un ecosistema de herramientas digitales que "conversen" y que se muestren, en lo posible, en un único "front".

El trabajo y la comunicación van juntos, como hermanitos siameses. Uno necesita del otro, y cuanto más juntos estén, mejor. Por eso es que ciertas herramientas digitales pensadas para trabajar (un ejemplo: Slack) se terminan utilizando en algunas organizaciones (sobre todo las tecnológicas) como canal oficial de comunicación interna.

¿Qué pasaría si lo pensáramos al revés? ¿Si la plataforma de comunicación, que en general es visualmente la más amigable, se usara para trabajar? ¿Qué pasaría si desde ese "front" en el que interactúo con mis equipos, me conecto con mi jefe y me entero de lo importante, pudiera acceder a todas las aplicaciones y sistemas que necesito para llevar adelante mi trabajo?

De eso se trata integrar. Conectar herramientas y sistemas para que conversen entre sí en un ecosistema ordenado. Automatizando acciones, utilizando bots (¿todavía no habíamos hablado de bots?). Ya no es un trabajo exclusivo de IT, porque alguien tiene que decidir qué herramienta usar para cada necesidad (ya que muchas se solapan), y lo tiene que hacer pensando en la experiencia del usuario. La "estrategia de canales" cobró otra dimensión, y también sus objetivos: que la gente sea más eficiente en su trabajo, que su experiencia sea más simple y grata, que todos nos sintamos parte y conectados.

Se abre el espacio para que se concrete un sueño de todo comunicador interno: que la comunicación, finalmente, se sitúe en el centro de la escena de la vida laboral.

d) Integrar para que la Propuesta de Valor se vea.

Unas cuantas iniciativas que hacen a la construcción de la Propuesta de Valor, como pueden ser los Beneficios, los Reconocimientos o la Comunicación misma, han corrido durante mucho tiempo por separado, a veces por una razón muy simple: sus responsables son personas o subáreas distintas, por lo que los programas no terminan conversando entre ellos.

Desde los ojos del colaborador, todas las iniciativas que hacen a la Propuesta de Valor pueden sintetizarse en una frase de seis palabras: "lo que la empresa me da". Si queremos que la gente valore más lo que la empresa pone a su disposición, tenemos el gran desafío de integrar estas iniciativas y de mostrarlas de una manera simple y contundente. Y para resolver ese intríngulis, el área de CI parece ser la más idónea (o debería).

Los bots emergen cada vez con más fuerza como alternativa de solución a muchas de estas necesidades. Por su simplicidad, por la posibilidad de mantenerse dentro del entorno de la plataforma colaborativa, y porque pueden expresar desde lo dialéctico aspectos particulares de la cultura de la empresa.

Los bots ya no son tendencia, son una realidad instalada. Si bien su nivel de adopción es bajo y apenas el 7% de las empresas dijeron contar con ellos como canal (cuadro 21) son la principal respuesta a la pregunta "¿qué canales de CI necesitas incorporar?" (cuadro 22).

¿Por qué tanta insistencia con el imperativo de integrar? Porque uno de los principales desafíos en tiempos de trabajo hibrido es el de sostener, fortalecer y compartir la Cultura de la organización. Entonces tenemos que trabajar conscientemente para hilvanar todos los artefactos culturales, para simplificar las experiencias y para generar esos espacios y esas conversaciones que se daban en los pasillos y en las máquinas de café, y que son las que consolidan y transfieren cultura.

2. LÍDERES TRANSFORMADOS

Si a un líder se le ponía difícil comunicar eficazmente en tiempos "normales", imaginemos qué le pasó con la falta de presencialidad. ¿Cómo reemplazar eso que resolvía caminando 15 minutos entre los escritorios de su equipo? ¿Cuántas videocalls hay que hacer?

Los equipos híbridos generaron nuevas reglas de juego. Todavía tenemos mucho que aprender para potenciar las interacciones virtuales -prender la cámara, mirar a la cámara, nuestro fondo, la luz... - pero siempre existió una diferencia entre un líder excepcional y el resto: su capacidad de conectar. Con la virtualidad, la capacidad de conectar es ahora un desafío aún mayor.

Las conversaciones informales y el interés genuino por la gente fueron algunas de las columnas vertebrales de esos líderes inspiradores que todos queremos tener en nuestra empresa. ¿Cómo se conecta en estos tiempos, cuando no veo a las personas de mi equipo en su versión 3D durante meses? ¿Cómo se conecta cuando nuestras videocalls están agendadas una detrás de la otra, por lo que vamos al grano para ser prácticos y resolvemos las tareas sin tener idea de qué está pasando en la vida de ese ser humano del otro lado de la pantalla? ¿Cómo se lidera eficazmente sin perder conexión, sensibilidad ni capacidad de motivar a las personas?

Para el referente de CI, la importancia de los líderes formales como canal de CI sigue siendo enorme (cuadro 42) y además, son considerados como el canal más efectivo a la hora que provocar cambios de comportamiento en las personas (cuadro 38). Indudablemente, tenemos que acompañarlos en su propia transformación.

Primer paso: reconocer la situación en la que están. Hiper desbordados por el negocio y los resultados. Con sus propios conflictos internos (miedos, ansiedad) y personales (la dinámica de la casa y de los chicos sin ir a la escuela, por poner un ejemplo). Con esta base, y con muy poco tiempo disponible, tienen que gestionar a sus equipos con las nuevas reglas de la virtualidad. Como mínimo, necesitan de nuestra ayuda.

Durante los tiempos de pandemia el consenso entre los referentes de CI es que los líderes siguen siendo vitales para la gestión. El 40% destacó el desarrollo de los líderes como canal de CI como uno de los aspectos que modificó el ecosistema de canales (cuadro 20).

Aparecen dos grandes demandas: ayudarlos a desarrollar habilidades de comunicación interpersonal, y habilidades tecnológicas (cuadro 18). Respecta a la primera, más de la mitad de las empresas reconocen no tener ningún tipo de formación específica (cuadro 47). Respecto a la segunda, depende en gran medida del rango etario de los líderes, pero en algunas empresas no sólo hay todavía generaciones de detractores de las plataformas colaborativas o los bots (cuadro 44), sino que además se les dificulta tecnológicamente hacer un vivo, subir un video o simplemente colaborar (cuadro 45).

El camino es desafiante, pero tiene sus gratificaciones. Muchos referentes de CI cuentan con orgullo cómo en las primeras reuniones virtuales de Directorio durante la pandemia abundaban los "estás muteado", los "¿se escucha, se escucha?" o los "¿cómo comparto pantalla?", y unos pocos meses después esos mismos directores se manejan como un grupo de adolescentes interactuando en red con enorme fluidez. Con persistencia y dedicación (o con acontecimientos disruptivos mediante, como la pandemia) todo, tarde o temprano, llega.

3. NUEVAS FORMAS Y FORMATOS

Quizás uno de los principales "dolores" de la gente para la cual trabajamos sea hoy la hipersaturación. "Ya no podemos más" nos suelen contestar cuando los invitamos a participar de un evento o a completar una encuesta. "Tenemos tantas calls que no nos queda tiempo para trabajar".

En contextos de sobreabundancia de información y de tareas, uno de nuestros principales desafíos es combatir el ruido y la fatiga digital. De lo contrario terminamos generando confusión, e incluso irritación.

¿Cómo acompañar a la gente ante esta realidad? Algunas máximas de época:

- **Entender los contextos:** *cuándo acompañar y cuándo pedir. Si empujás la participación al concurso "quién hace el mejor bizcochuelo en casa" en un equipo desbordado, podés llegar a conseguir el efecto opuesto al que buscás. Hay momentos en los que la gente necesitará información con velocidad e inmediatez, y allí deberás usar un bot; hay otros en el que querrán concentrarse y conectar, y podrás resolverlo con un podcast (cuadro 22). La sensibilidad y la empatía se volvieron aún más fundamentales.*

- **Jerarquizar severamente:** *Si todo es importante, nada es importante. Esta máxima se vuelve más actual que nunca. Ya no importa tanto que el mensaje esté perfectamente redactado, pero sí que sea relevante. Trabajar con una matriz de jerarquización de contenidos, por ejemplo, es uno de los caminos para comunicar sólo lo que es clave y regular la cantidad de mensajes.*

- **Targetear exhaustivamente:** *pensar para quién es este mensaje, y sobre todo para quién no. Por dónde lo comunico, a qué grupo específico. La sobreabundancia se combate segmentando, y haciendo llegar cada mensaje sólo a quien debe recibirlo.*

- **Curar minuciosamente:** *en épocas de sobreabundancia informativa, la curaduría se vuelve esencial. Los resúmenes de lo más importante, o de las grandes noticias de la semana, son muy bienvenidos. La gente agradece mucho el trabajo de "masticación" que podamos hacer para destacar lo que no se les puede escapar.*

- **Descentralizar:** *cada vez más, el contexto requiere que dejemos de poner todas las energías en emitir, y nos sigamos transformando en consultores internos de otras áreas para que puedan autogestionar sus comunicaciones.*

Puede parecer una obviedad, pero debemos seguir priorizando los formatos "de época". El video, el live o los memes son algunos de los códigos elegidos por la gente y no podemos alejarnos de ellos. De hecho, el video y las transmisiones en vivo son hoy los dos formatos de contenido más valorados (cuadro 24) y los principales servicios que el área de CI hoy terceriza tienen que ver con video (cuadro 14).

4. LAS HABILIDADES DEL FUTURO

¿Podremos seguir gestionando la comunicación interna con las mismas habilidades de siempre? ¿En qué deberá crecer y desarrollarse el referente de CI en este nuevo contexto? A continuación, algunas ideas:

- **CI de crisis:** *en general, para quien gestiona la CI, las crisis siempre fueron acontecimientos puntuales (por ejemplo, un accidente en planta) o alcanzaron a una parte acotada de la población interna (ej: despidos). La pandemia nos mostró que las crisis pueden también permanecer durante meses y alcanzar absolutamente a todos los que trabajan en la organización. Necesitamos prepararnos, y preparar a los líderes, en comunicación de crisis, porque no hay garantías de que esta pandemia haya sido una excepción y una situación similar no vuelva a repetirse.*

- **Planificación a corto plazo:** *el contexto de caos e incertidumbre destruyó la planificación anual. Ya no podemos planificar de la misma manera. Debemos aprender a movernos con planes a corto plazo, y con altos niveles de flexibilidad. Se impone cada vez más el formato MVP: en lugar de esperar a tener todo perfecto para salir, pruebo con la propuesta mínima viable, testeo, aprendo, corrijo y sigo.*

- **Velocidad:** *de la misma manera, estos tiempos requieren contar con la capacidad de llegar con inmediatez. Para ello hay que desarrollar habilidades personales (flexibilidad, agilidad), hacerlas extensivas a nuestros canales (canales ágiles como un bot o una plataforma que permita chatear) e influir también sobre el sistema (por ejemplo, generando procesos internos ágiles que eviten tener que pasar por validaciones innecesarias).*

- **Ser más "techie":** *a esta altura es obvio que tenemos que decidir con datos y aprender a trabajar con analytics. Con ser más "techie" me refiero a que el contexto de los equipos híbridos requiere cada vez más que entendamos sobre cuestiones tecnológicas a las que nunca le habíamos prestado demasiada atención. La CI tendrá que ver cada vez más con herramientas digitales que necesitamos conocer (todo el tiempo aparecen nuevas), entender (no todas son iguales ni sirven para todo) y sobre todo*

vincular estratégicamente (la famosa integración de la que hablamos al principio). Algunos conocimientos sobre UX, sobre programación y sobre APIS nos permitirán entender mejor los desafíos que se nos vienen, y resolverlos sin quedar desfasados. Ya todas las empresas son empresas de tecnología, y el futuro será de quien ayude a acotar la brecha entre IT y el negocio, entre la tecnología y las personas. Un hermoso desafío para el referente de CI.

HACIA UN PROPÓSITO MAYOR

Como fue dicho al inicio de este capítulo, la memoria está vinculada a las emociones. No nos acordamos tanto de lo que nos dicen, sino de cómo nos hicieron sentir. Probablemente recordemos por siempre este período bisagra en nuestras vidas, que modificó nuestros hábitos personales y profesionales.

Quienes se dedican a la CI pueden entonces preguntarse: ¿qué voy a querer que recuerden las personas de mi empresa? ¿qué les voy a hacer sentir en estos tiempos tan turbulentos?
Trabajar todos los días para facilitarles la vida. Para hacerlos sentirse cuidados. Para que se sientan parte y conectados, para que se sientan cerca.

Es un lindo propósito personal y profesional para este momento de la historia. Y es un propósito que, sin duda, coloca en un estadío superador a esta profesión tan querida por todos nosotros, y tan necesitada por tanta ente que trabaja en las organizaciones del planeta.

RE INICIANDO – UN BOT Y UNA EMOCIÓN ABIERTA AL APRENDIZAJE

Por: **Bárbara Barreiro** *(Jefa de Capacitación y Diagnóstico de BW Comunicación Interna)*

"Me largué a llorar porque me angustié, y me costó, pero le dije al equipo, ¡soy humano!". Frase de un líder en una reunión de trabajo de una empresa de Argentina. Junio 2021.

Uno de los datos más sensible de este Diagnóstico y posiblemente el que más nos duele, es el impacto del covid en la vida de las personas. La necesidad de contención y apoyo emocional de los equipos fue uno de los temas más comunicados en el 2020.

Hace una década que hablamos de las emociones de los líderes, en especial, según nos confirma este Informe, ellos son el canal que más genera cambios de comportamiento en las personas.
En línea con esto, desde hace varios Diagnósticos anteriores, detectamos que la Comunicación Interpersonal persiste como uno de los contenidos más solicitados para la formación de Líderes hasta hoy.

¿Pero cuál fue nuestro punto de inflexión en esta Nueva Normalidad?

De golpe, sin pedir permiso, la "sensibilidad" apareció en las videollamadas. La necesidad de conexión humana y real, la conversación sobre nuestra vida personal cobró otro sentido, empezó a ser necesaria y esencial.

No podemos trabajar sin ponernos al día, no podemos ir directo al punto, el contexto nos demandó estar presentes en nuestra emocionalidad y la de los demás.

Por eso, comunicar en este contexto es exigente, es de valientes que se quieren transformar. A los líderes -según los datos de este Informe- les costó apropiarse de las herramientas digitales y todavía no son del todo sponsors de las plataformas colaborativas.

Para darle una respuesta a esto, y es otro dato de este Diagnóstico 2021, aparecen los bots como un nuevo formato a desarrollar, como uno de los nuevos canales que estará vivo en este nuevo

mundo digital y que puede ser de gran utilidad para los líderes, casi como una especie de asistente virtual que les de apoyo y sirve de guía práctica.

Entonces el desafío empieza a ir en dos caminos en paralelo:

- *Saber convivir con canales digitales nuevos, con un lenguaje adaptado a las plataformas colaborativas*
- *Saber ejercer el rol de liderar desde la empatía, desarrollar más la escucha y la capacidad de ver la singularidad de cada persona y de los equipos*

Para esto, es importante generar rituales de conversación desde una lógica mixta: humano + bot Byung-Chul Han[1] habla de los rituales y su representación en términos simbólicos: los rituales nos dan una identidad estabilizante, nos acercan y ofrecen esa familiaridad que necesitamos para sentirnos parte de una comunidad.

Hoy, los líderes formales son los que deben valorar y generar esos rituales de conversación, darles contenido valioso para que el diálogo surja. Y para complementarlo es clave utilizar canales, como bots, por ejemplo, que sirvan para automatizar prácticas y evaluar la efectividad de esos canales. Y en el factor tiempo, permite complementar la falta de tiempo de los líderes con la disponibilidad 24x7 de la interacción con un asistente virtual.

Por eso, hoy, si sos un o una líder, la invitación es volver a conectarte con tus propias emociones, revisar tu propósito en el lugar que estás, y desde ahí, abrirte al aprendizaje del mundo digital y de la innovación.

[1] *Byung-Chul Han (2020). La desaparición de los rituales. Barcelona: Herder.*

FICHA TÉCNICA:

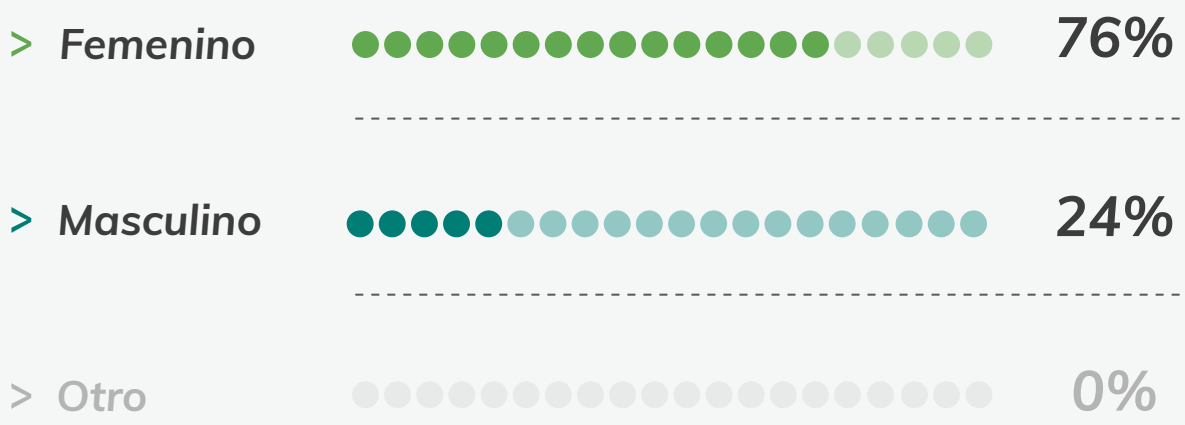
- **Trabajo de campo:** *marzo / abril 2021*
- **Ámbito:** *LATAM*
- **Universo:** *Referentes de CI de empresas de LATAM*
- **Diseño Muestral:** *Intencional sin control de cuotas*
- **Instrumento de Recolección:** *Cuestionario con preguntas cerradas y abiertas*
- **Tamaño de la muestra:** *513 casos*
- **Sistema de consulta:** *Encuesta online*

ÍNDICE

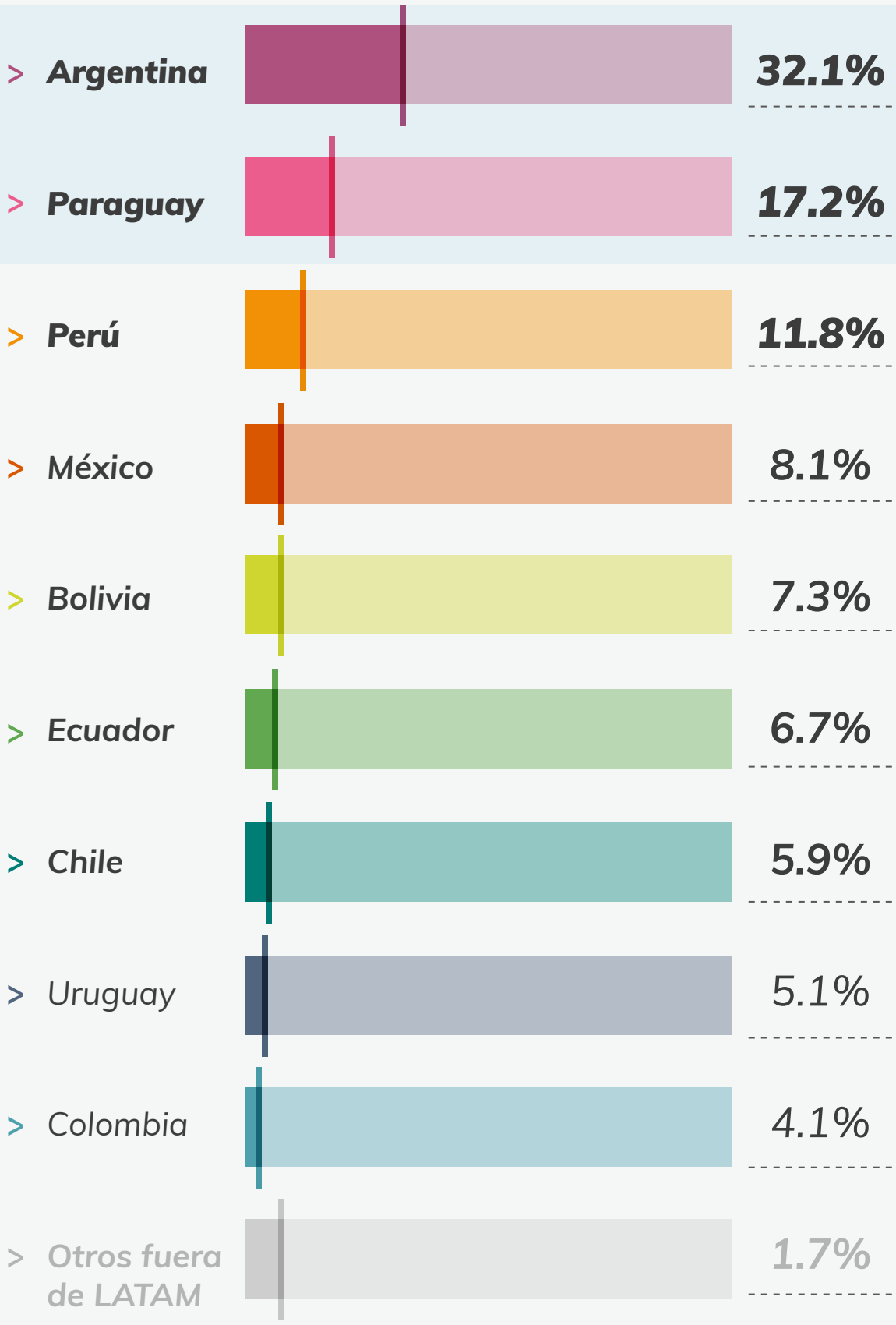
DIAGNÓSTICO COMUNICACIÓN INTERNA 2021

- Muestra del Diagnóstico ..... 01 al 04
- Perfiles ..... 05 al 09
- Gestión de la CI ..... 10 al 14
- Agenda de CI ..... 15 al 16
- Canales de CI ..... 17 al 22
- Plataformas Colaborativas ..... 23 al 29
- Workplace ..... 30 al 34
- Características de canales ..... 35 al 41
- El rol de los Líderes ..... 42 al 46
- Formación ..... 47 al 51
- Crecimiento de la CI como disciplina 52

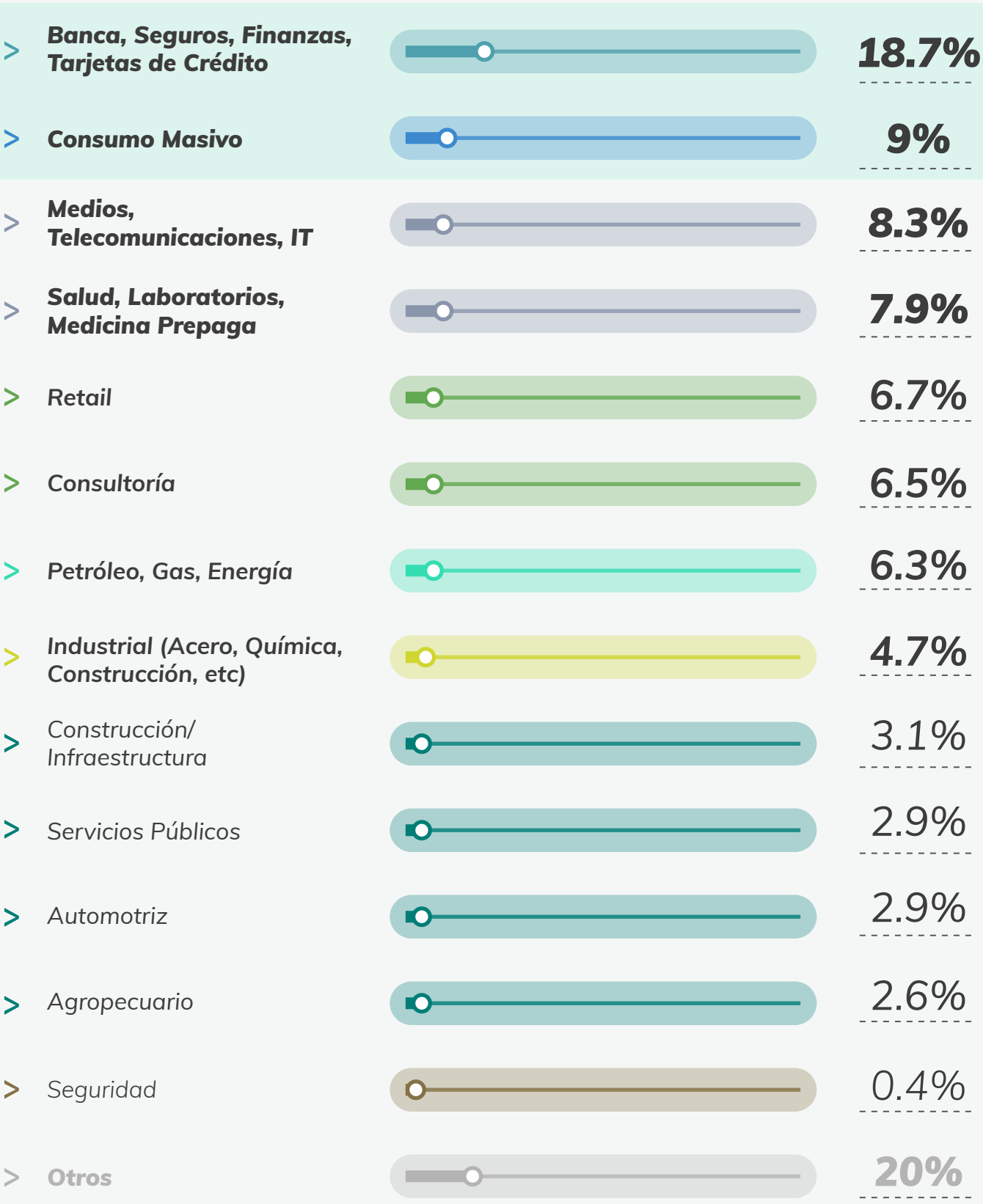
01 Indique su género



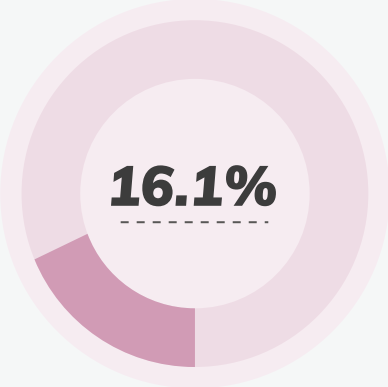
02 ¿En qué país reside?



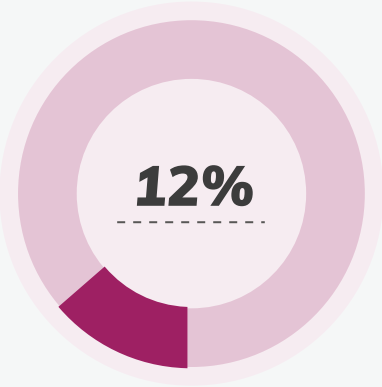
03 ¿A qué rubro pertenece tu empresa?



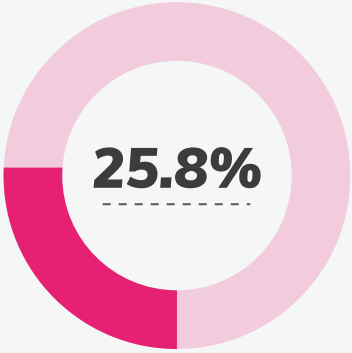
04 ¿Cuántos colaboradores trabajan en la empresa?



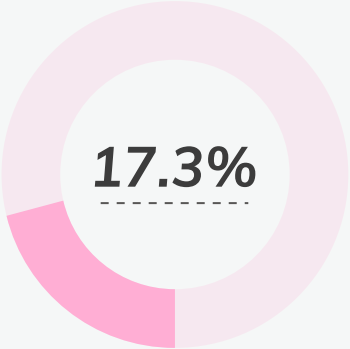
Menos de 100



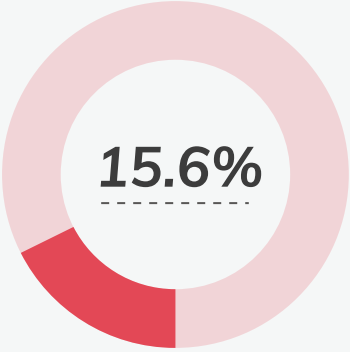
Entre 101 y 250



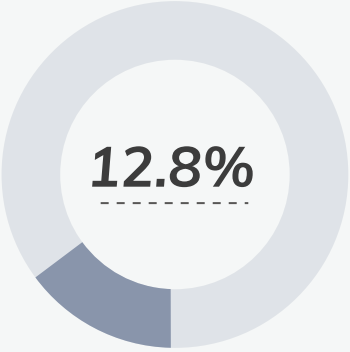
Entre 251 y 1.000



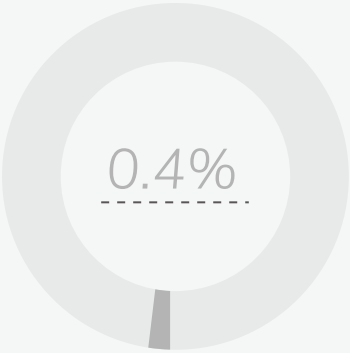
Entre 1.001 y 2.500



Entre 2.501 y 5.000



Más de 5.001



No sabe

05 ¿Qué cargo tienes como referente directo de CI?

> Jefe/a **26.7%**

> Gerente/a **26.3%**

> Analista Senior **14%**

> Director/a **8%**

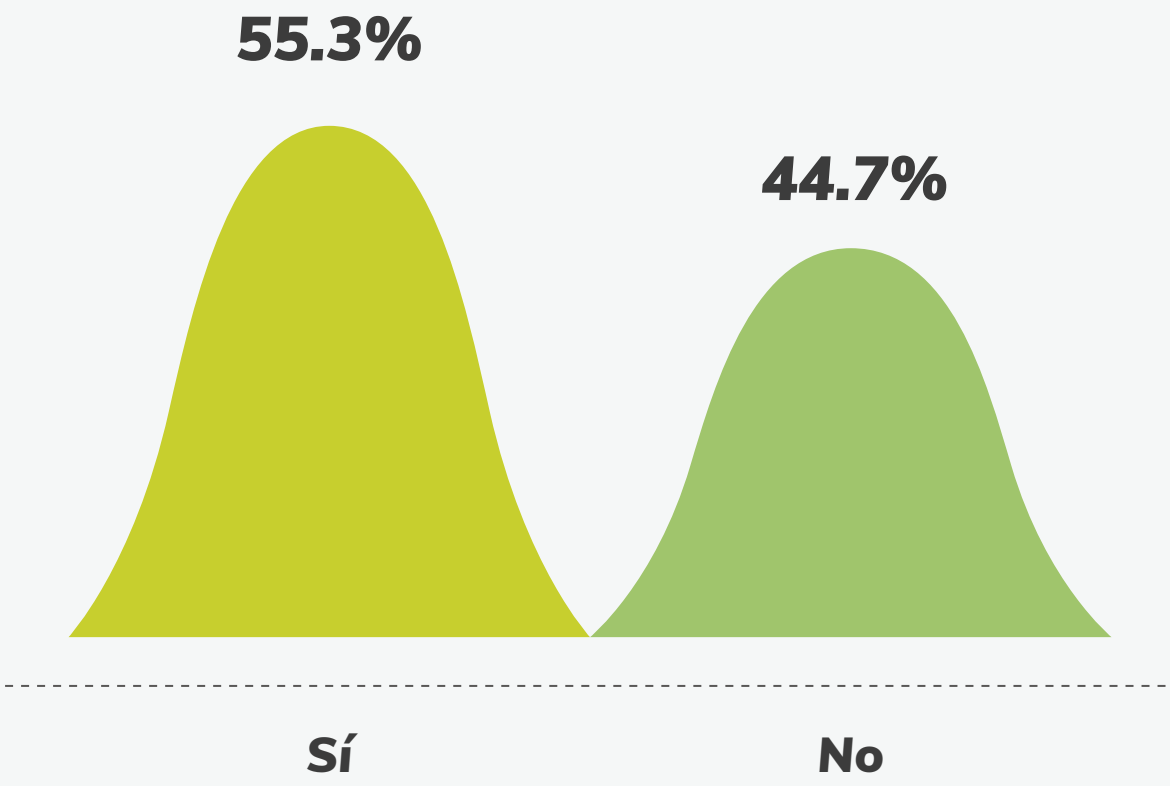
> Analista Junior **5.5%**

> Analista Semi-Senior **5.5%**

> Pasante **0.3%**

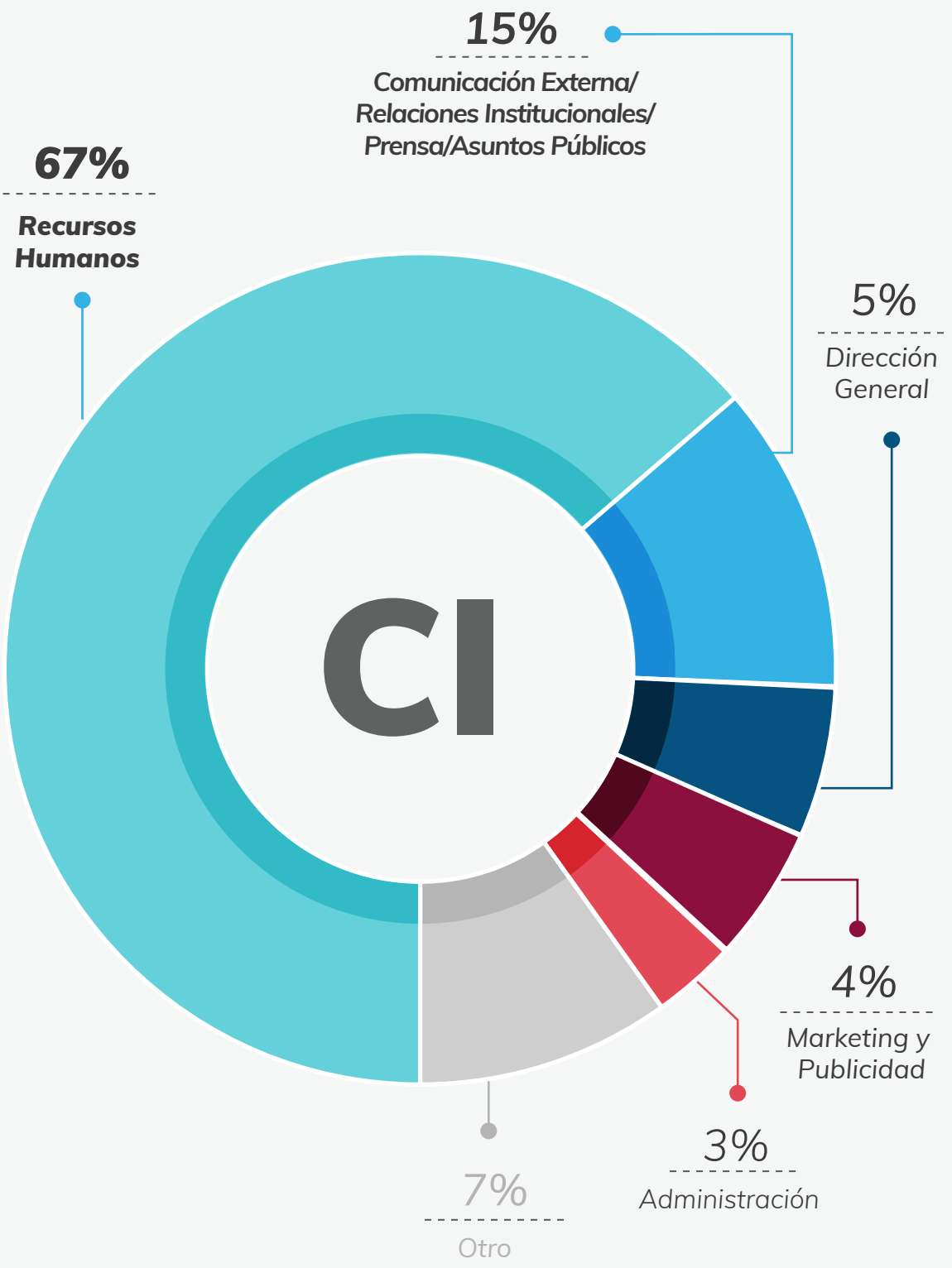
> Otro **13.7%**

06 ¿La empresa tiene un área exclusiva de Comunicación Interna?

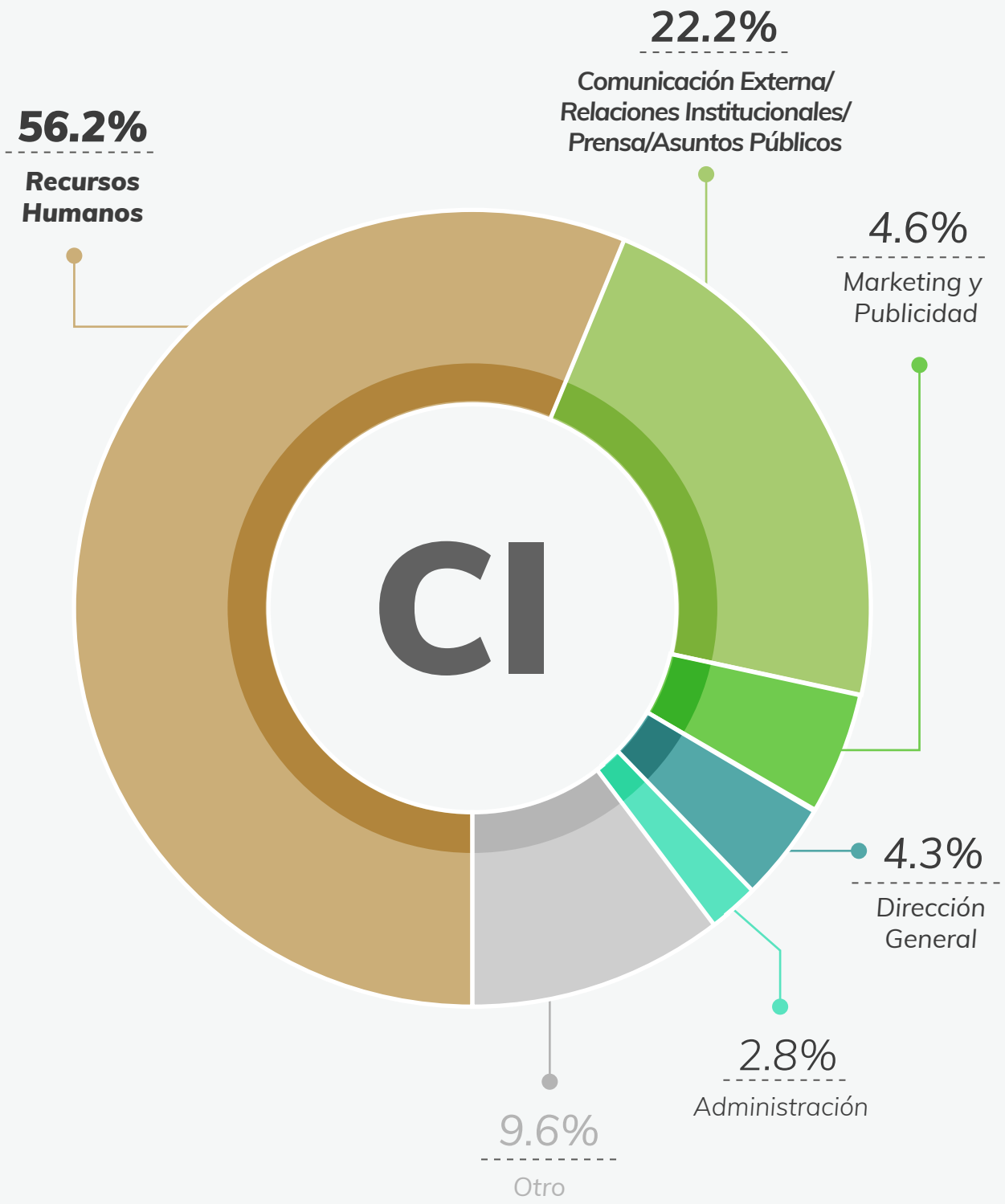


07 ¿Qué área desarrolla las tareas de CI?

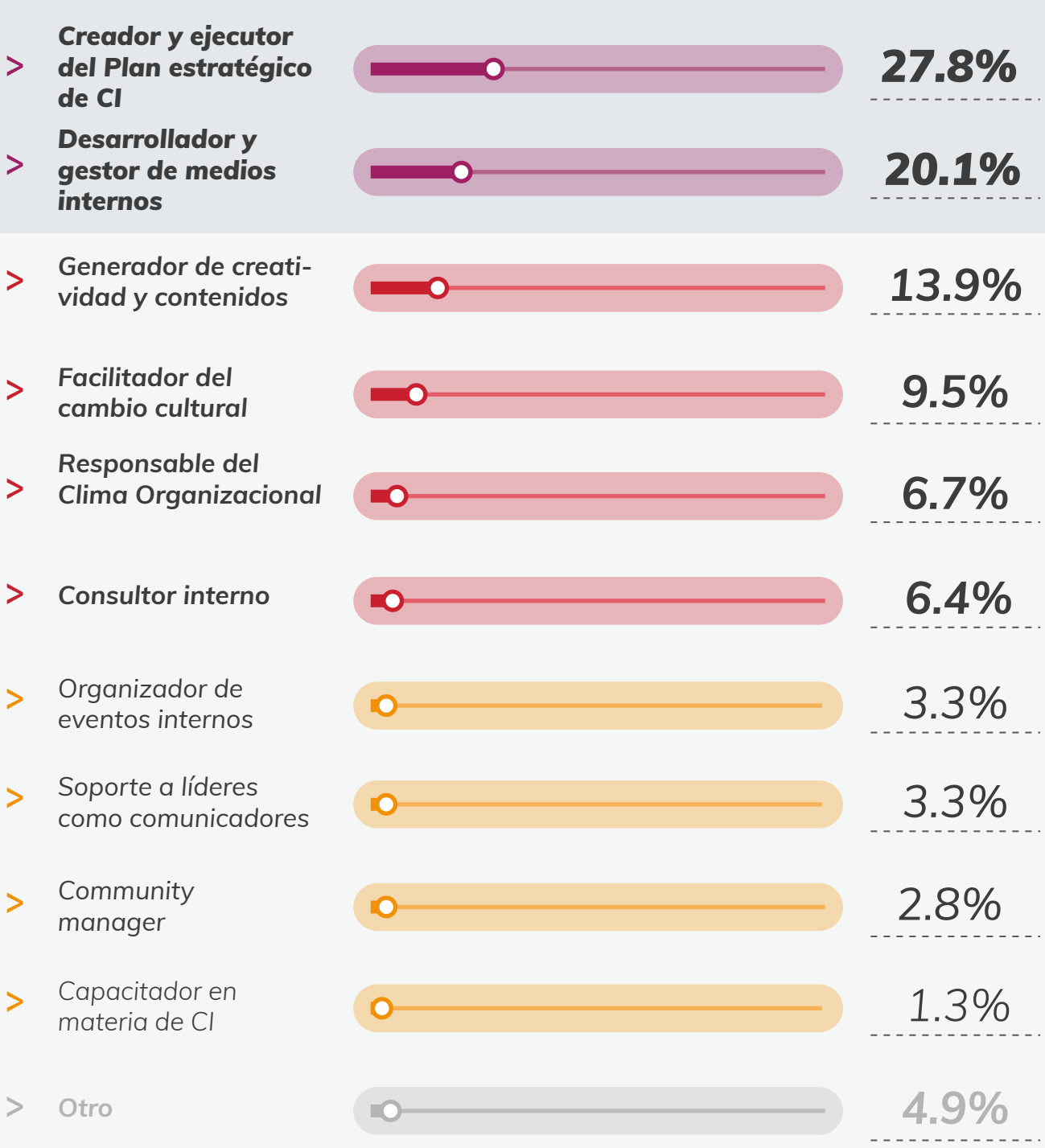
De los que respondieron que NO tenían área exclusiva en la pregunta 6.



08 ¿A qué Dirección/Gerencia pertenece el área de CI?

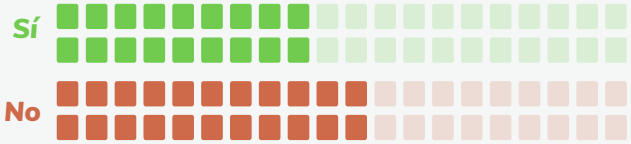


09 ¿Cuál de las siguientes opciones definen mejor el rol actual del área de CI en tu empresa?



10 Describe algunas características de tu gestión a partir de las siguientes sentencias:

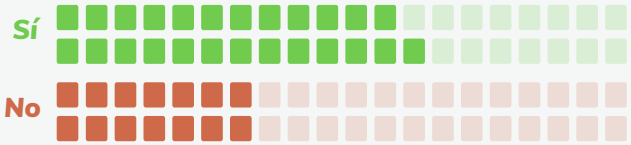
Todos los años hago el Plan de CI por escrito



45.6%

54.4%

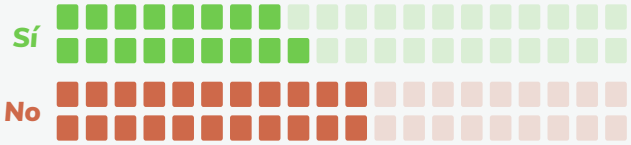
No hago un Plan anual, pero sí una planificación de corto plazo con ejes estratégicos



63.7%

36%

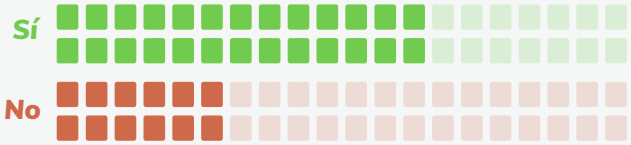
Antes de planificar realizo una medición formal



42.8%

57.2%

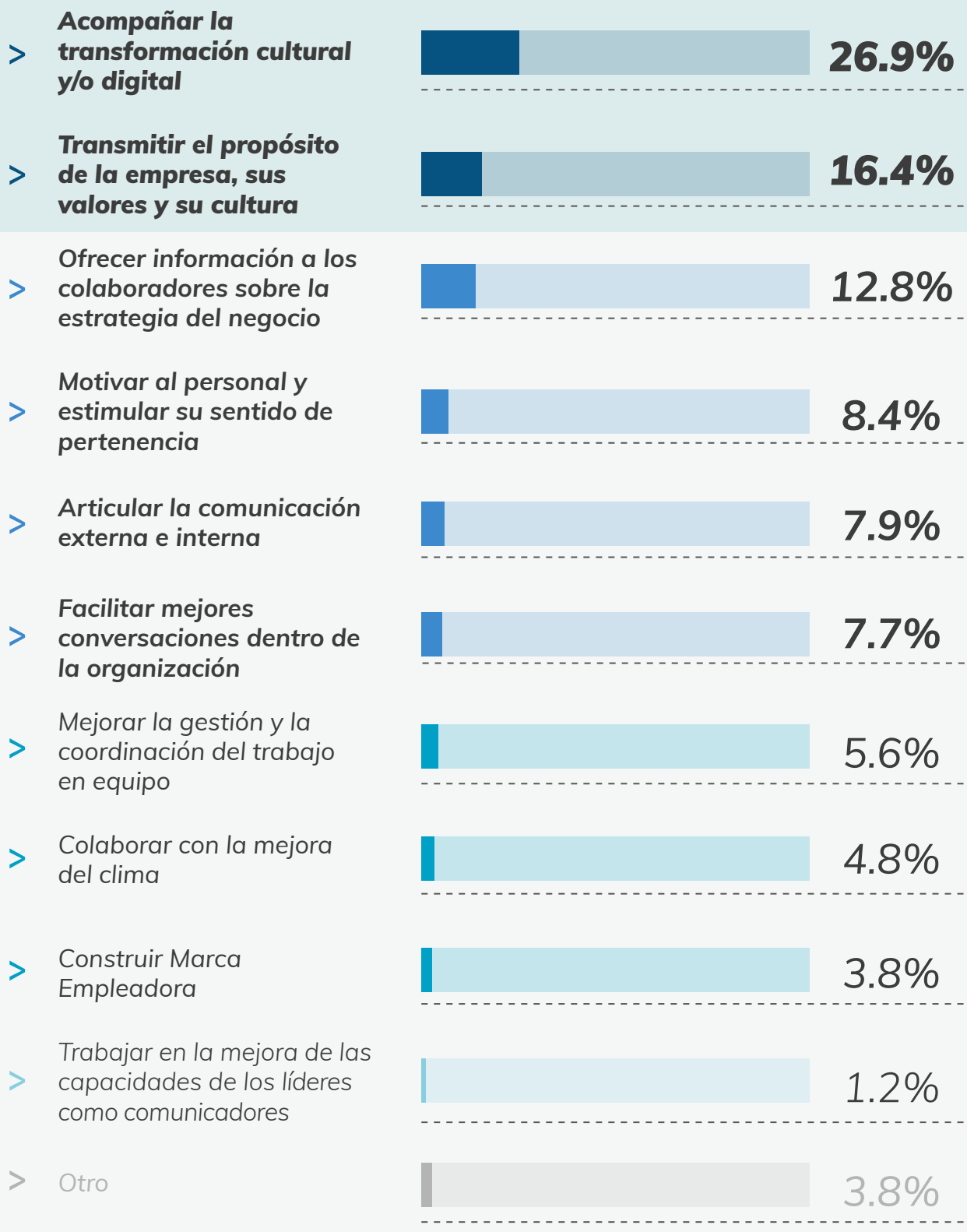
Pauto al menos una reunión al año con los referentes de los negocios/direcciones



68.4%

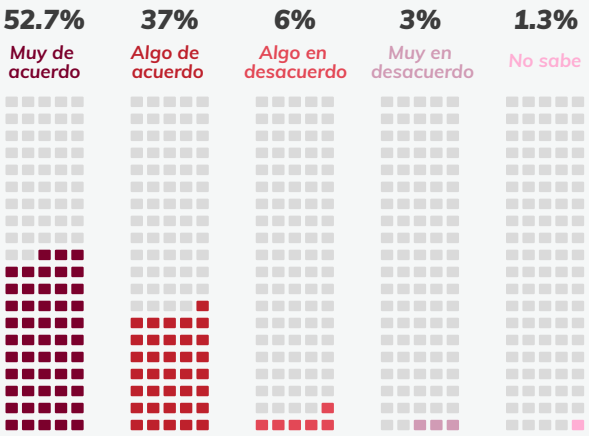
31.6%

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

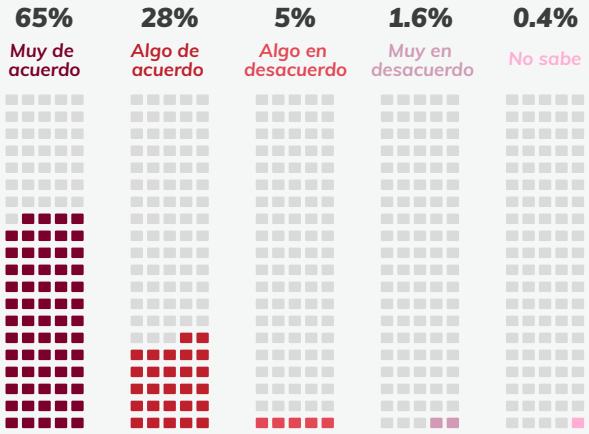


12 Describe la relación de tu gestión con los líderes de la organización a partir de las siguientes afirmaciones:

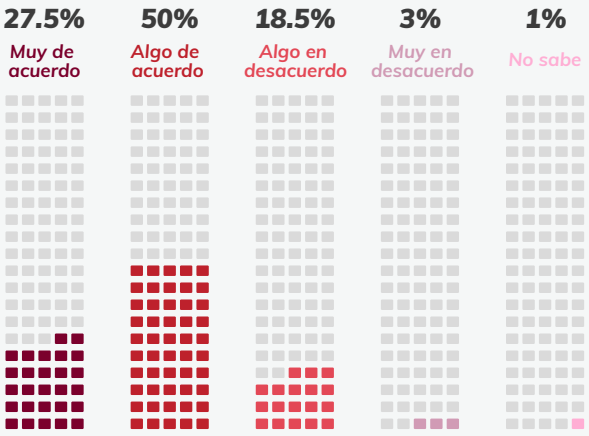
> ***Mi gestión cuenta con el apoyo del número 1***



> ***Mi jefe directo considera muy importante el rol de la CI***

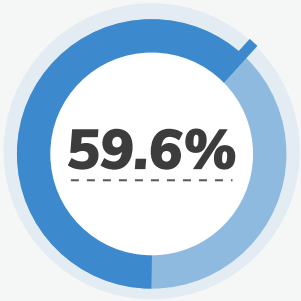


> ***Los mandos medios de la empresa apoyan la gestión de CI***

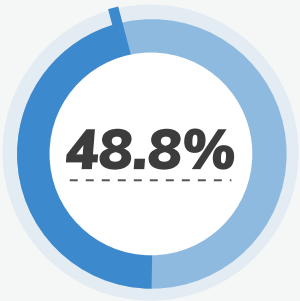


13 ¿Qué tipo de instrumentos utilizas para medir/evaluar tu gestión?

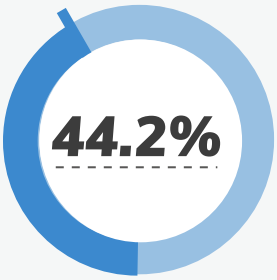
Opción de respuesta múltiple.



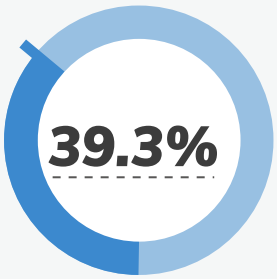
Encuestas internas administradas por la propia empresa



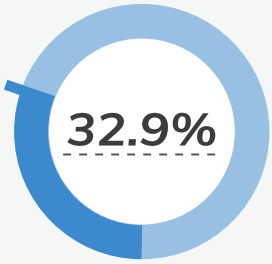
Feedback informal de los colaboradores (trascendidos, comentarios)



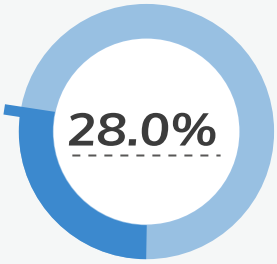
Información proveniente de la encuesta de clima



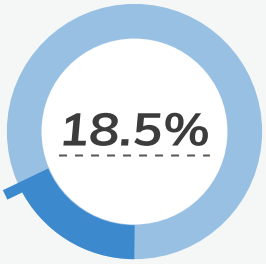
Feedback informal del Gerente General y otros Directivos



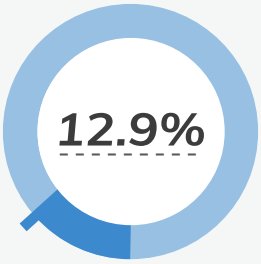
Analytics de Plataformas colaborativas/Redes sociales internas



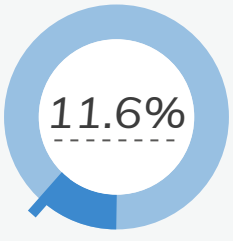
Entrevistas a clientes internos



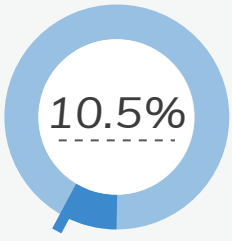
Tablero de indicadores de gestión



Focus Groups



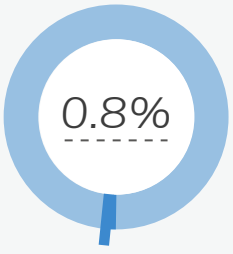
Participación en competencias del rubro comunicación, como concursos, premios o rankings de buenas prácticas de CI



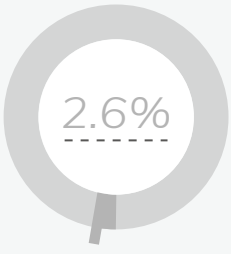
No mido ni tengo indicadores de gestión



Estudios de diagnóstico realizados con especialistas externos

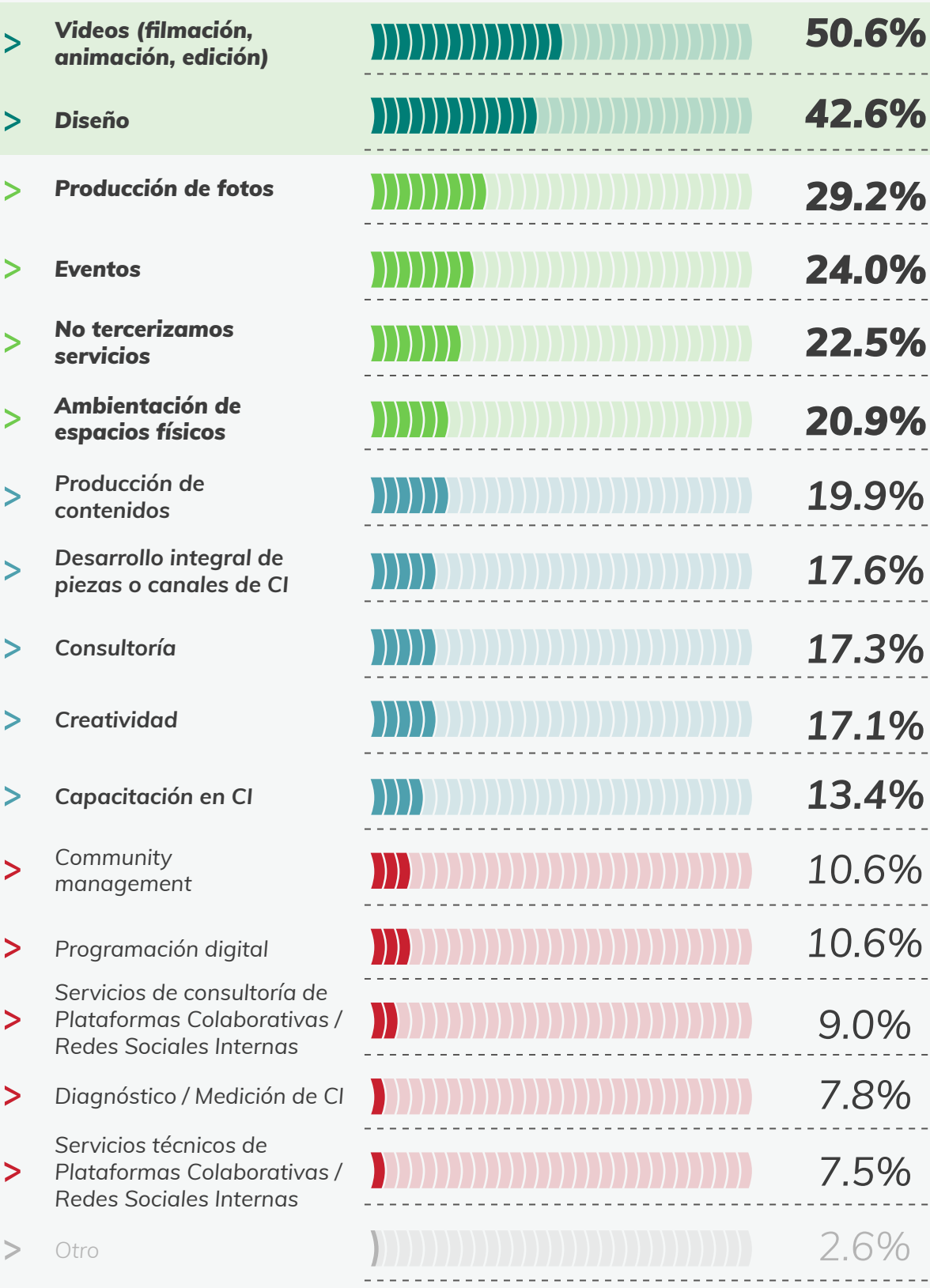


Bots

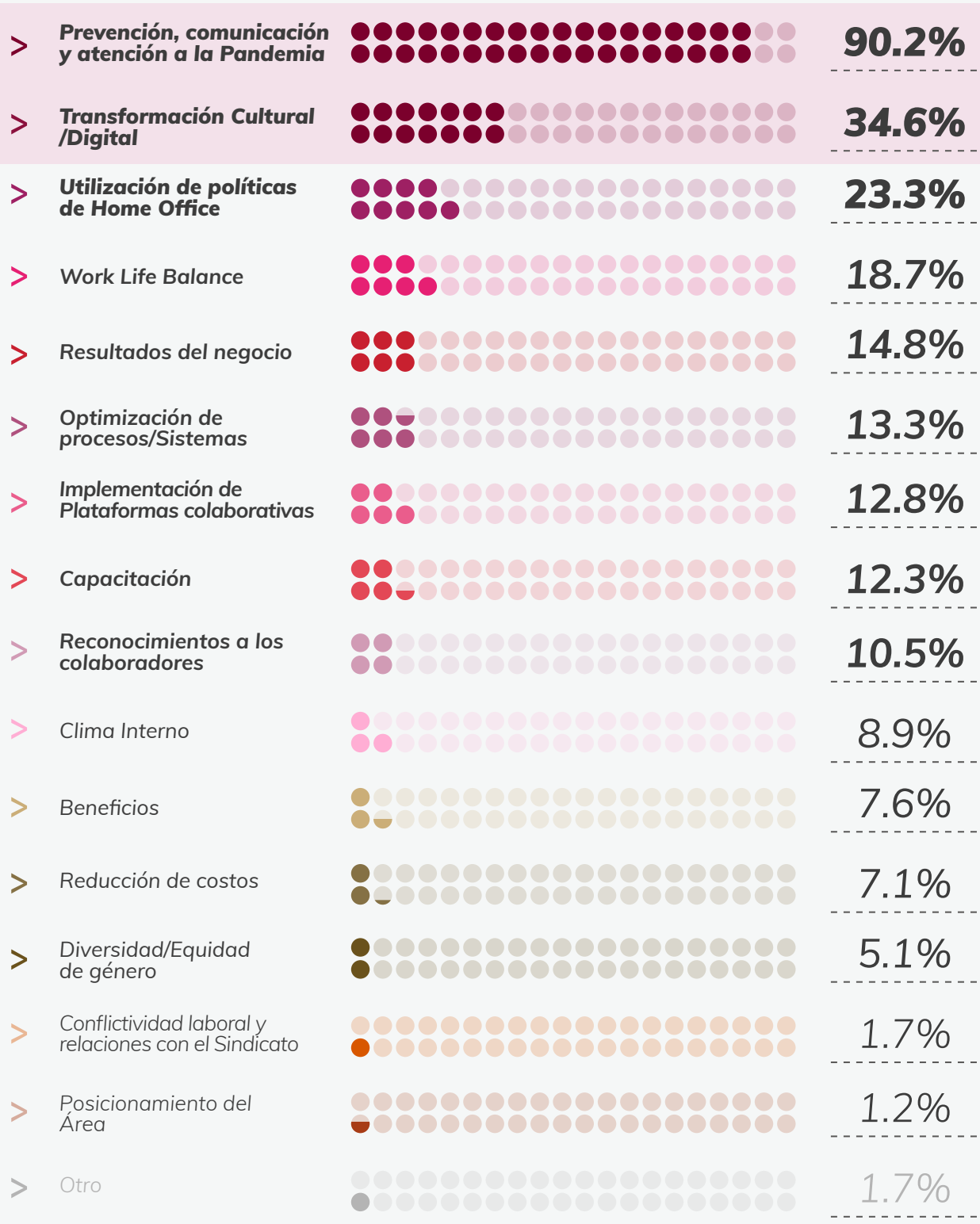


Otro

14 ¿Cuáles son los servicios que el área de CI terceriza? Opción de respuesta múltiple.

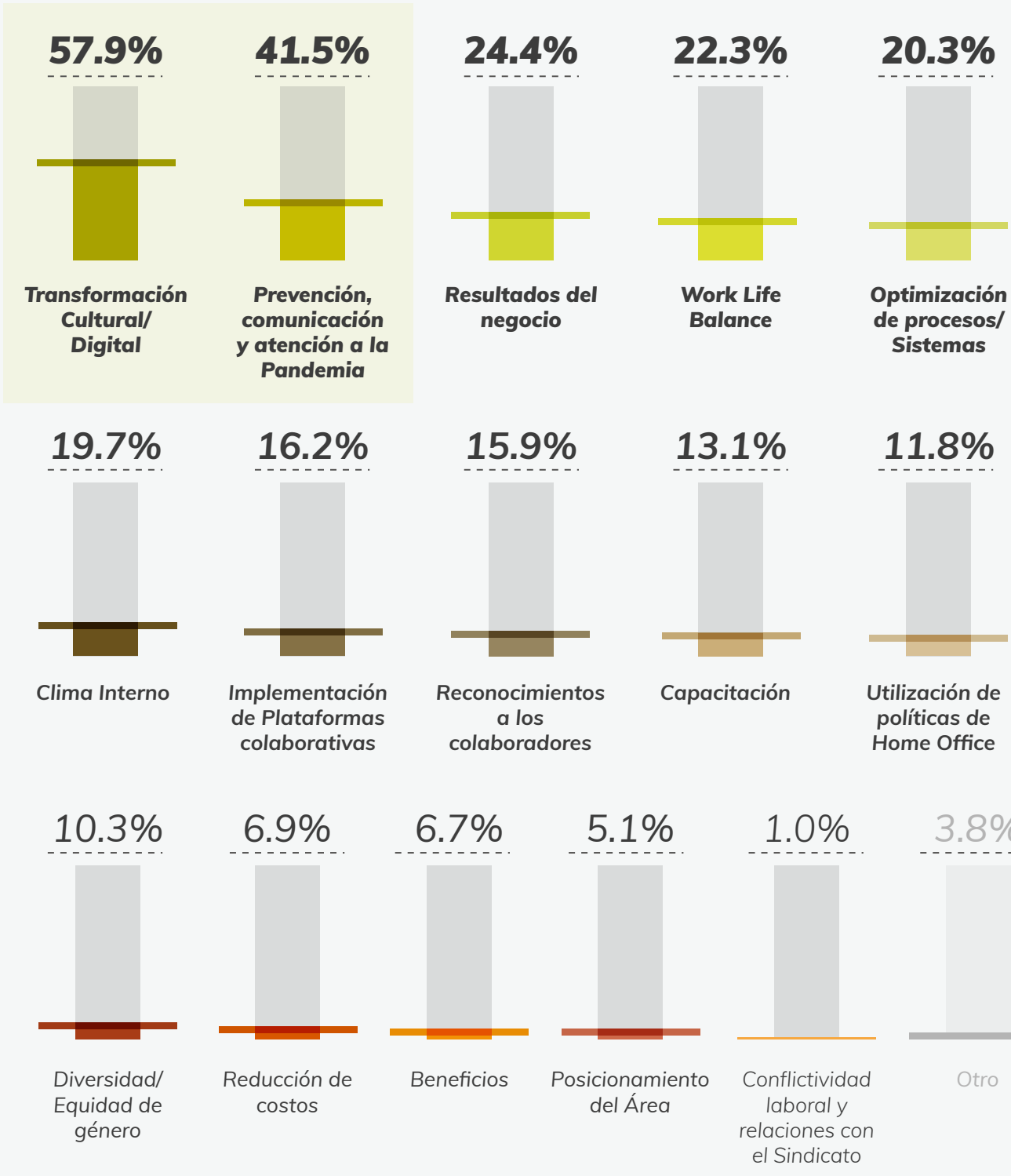


15 ¿Cuáles son los temas principales a los que se les dedicó mayor atención y despliegue comunicacional en 2020? Opción de respuesta múltiple.

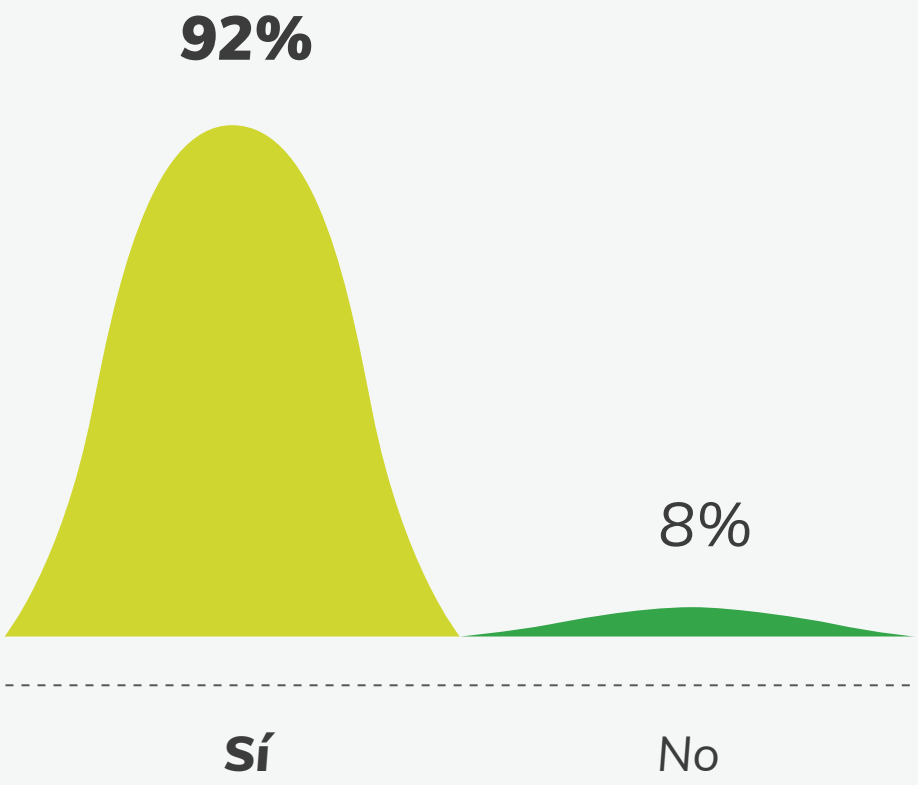


16 Y de estos temas ¿Cuáles serán estratégicos y deberás dedicarles mayor atención y despliegue comunicacional en 2021?

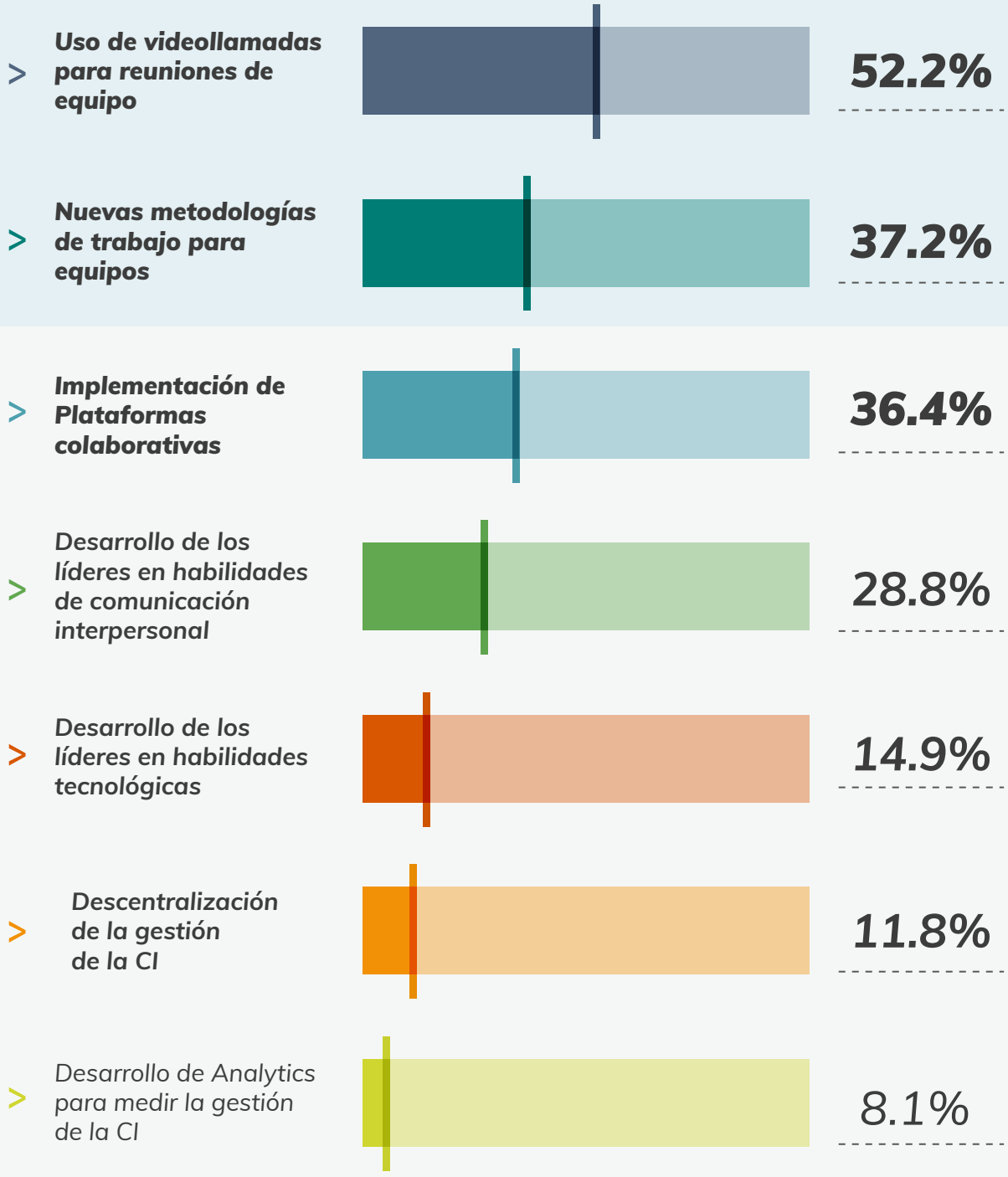
Opción de respuesta múltiple.



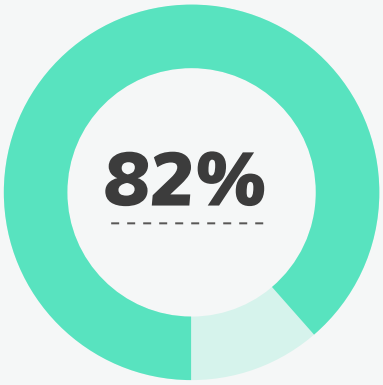
17 ¿Consideras que la pandemia aceleró procesos de trabajo vinculados a la comunicación interna?



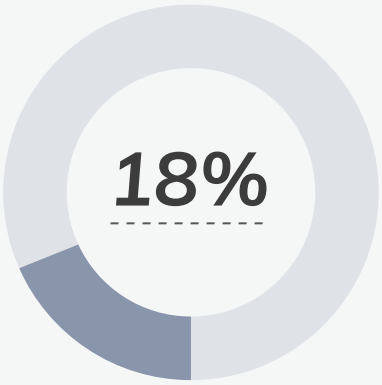
18 ¿Qué procesos de trabajo vinculados a la Comunicación Interna se modificaron con el impacto de la pandemia?



19 ¿El impacto de la Pandemia en la compañía en la que trabajas te implicó modificar tu ecosistema de canales?



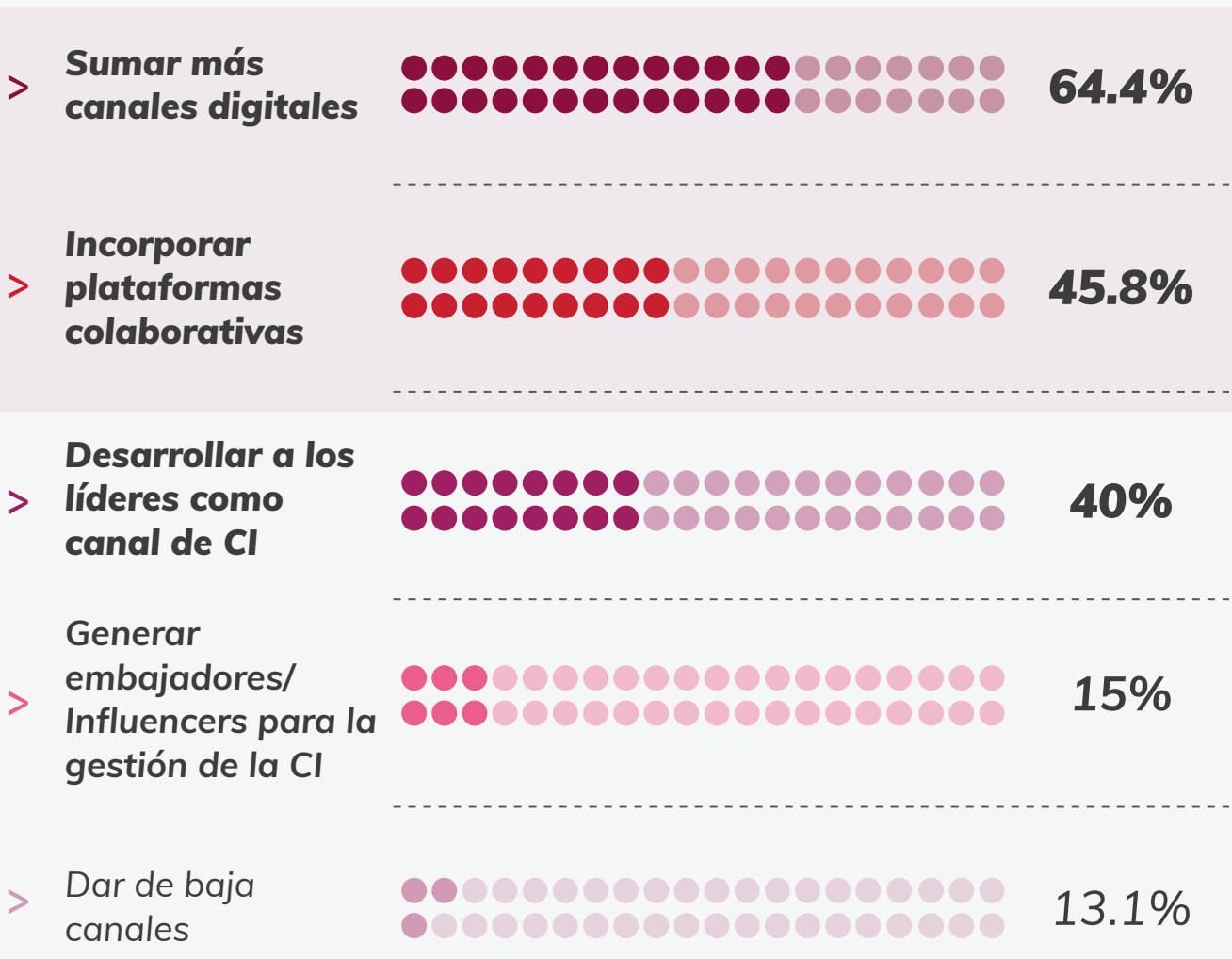
Sí



No

20 ¿En qué aspectos se modificó el ecosistema de canales?

Opción de respuesta múltiple.



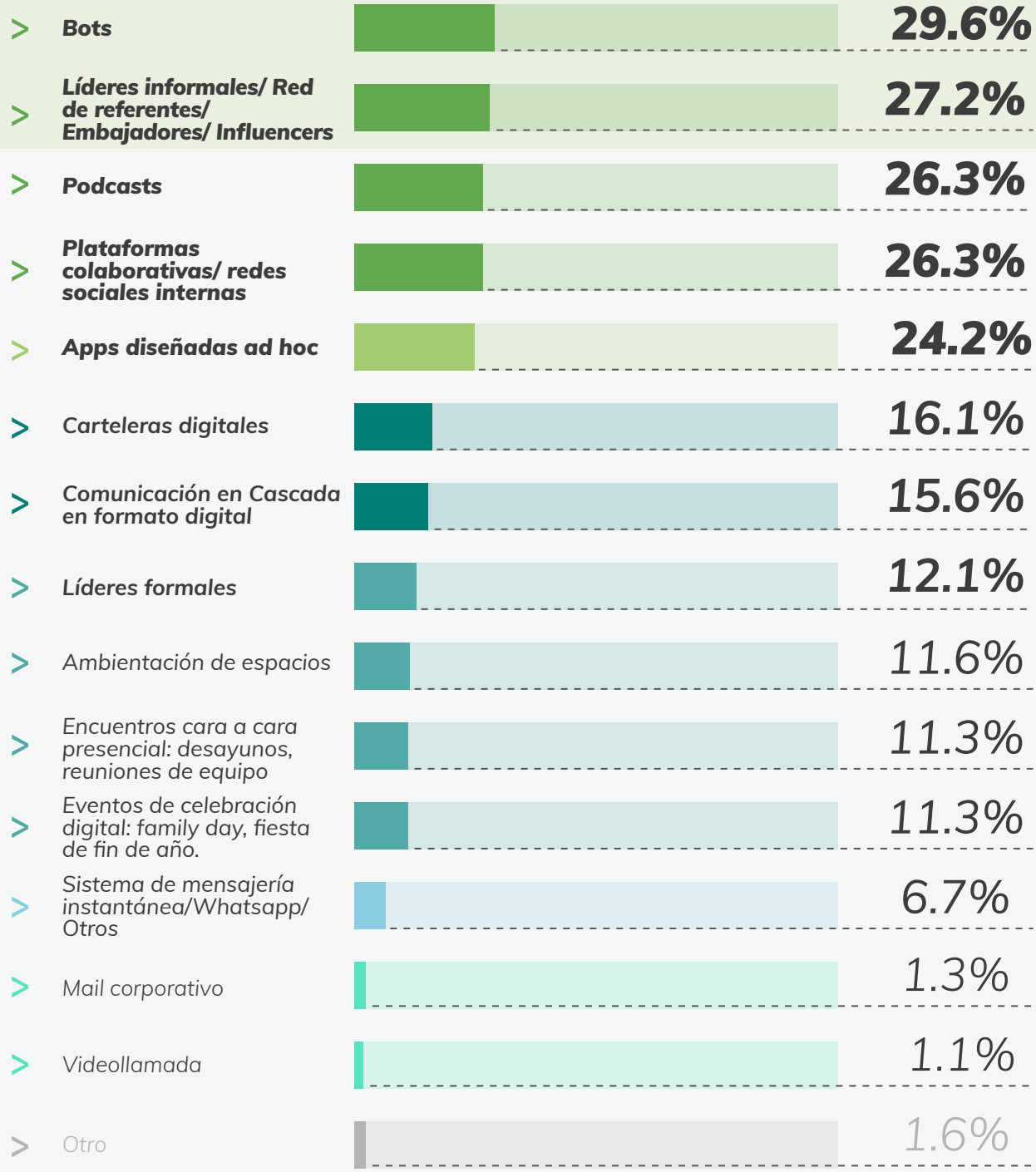
21 ¿Podrías señalar cuáles son los canales de comunicación con los que cuentas?

Opción de respuesta múltiple.

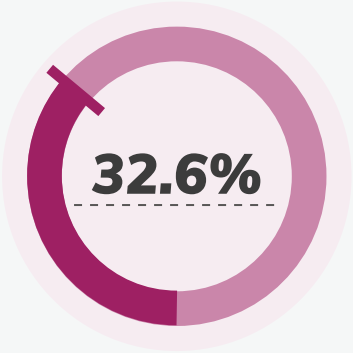


22 ¿Cuáles son los canales de comunicación interna que necesitas incorporar?

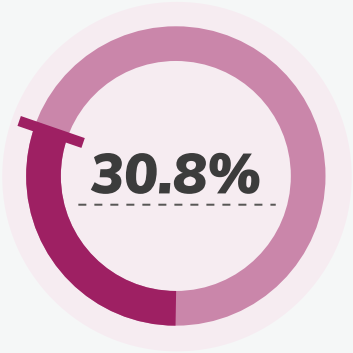
Opción de respuesta múltiple.



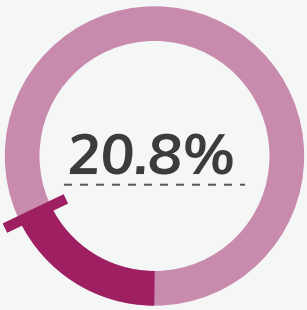
23 ¿Cuál es el rol predominante que les dan los colaboradores a las plataformas colaborativas/ redes sociales internas en tu empresa?



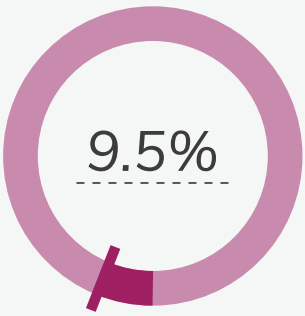
Información



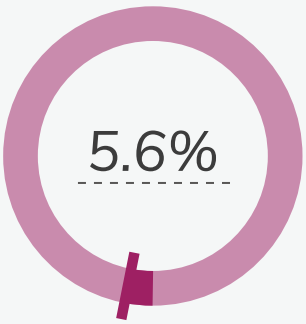
Comunicación y Feedback



Colaboración y Trabajo en equipo



Social



Automatización de Procesos

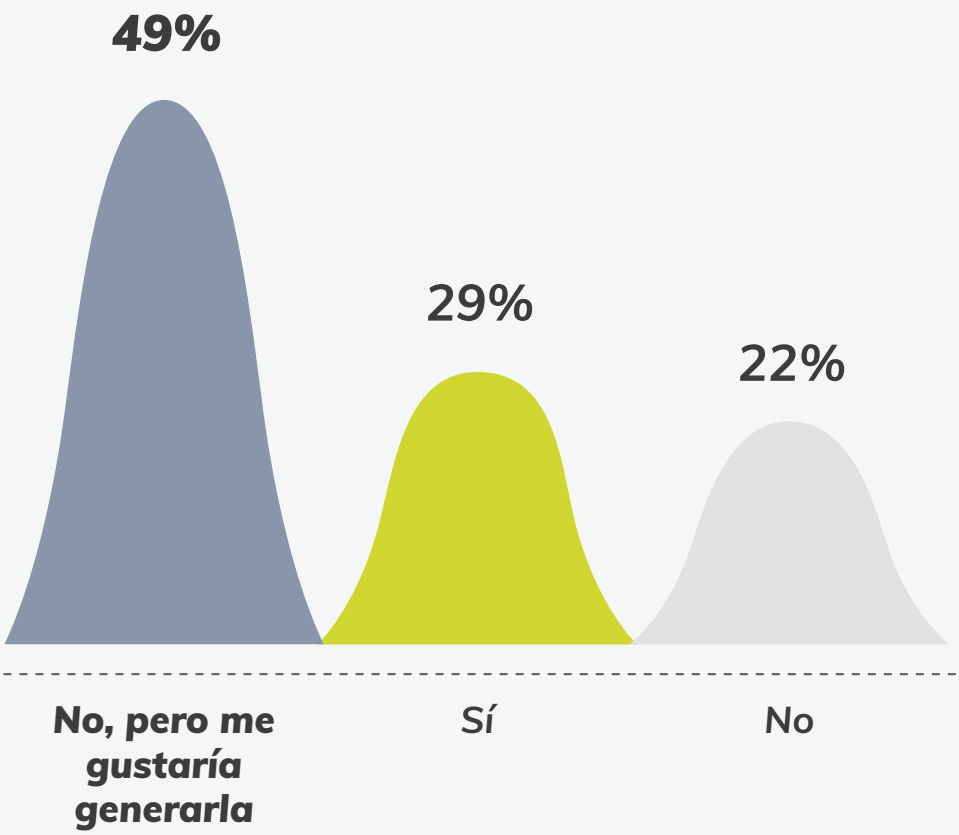


Otro

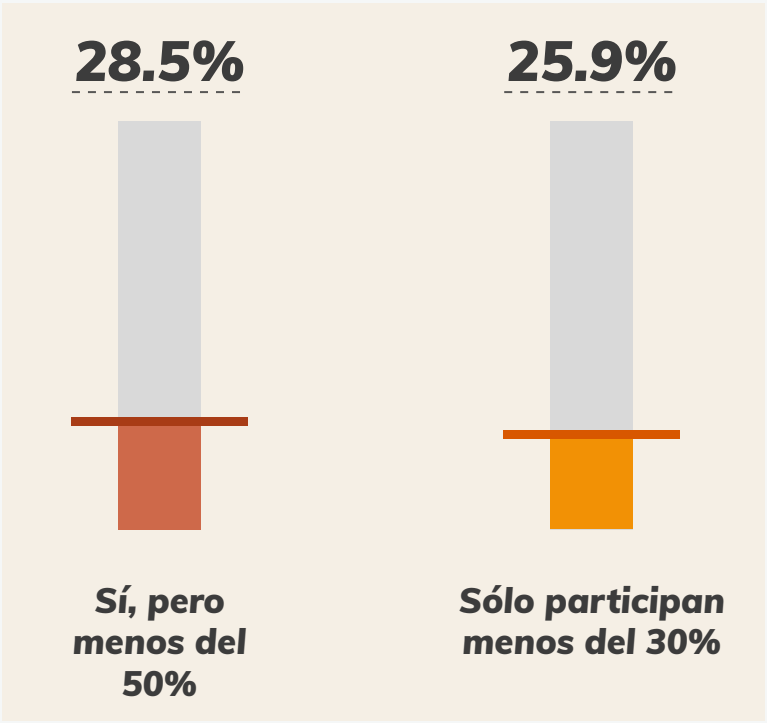
24 ¿Qué formato de contenido es el más valorado dentro de la plataforma colaborativa/red social interna?

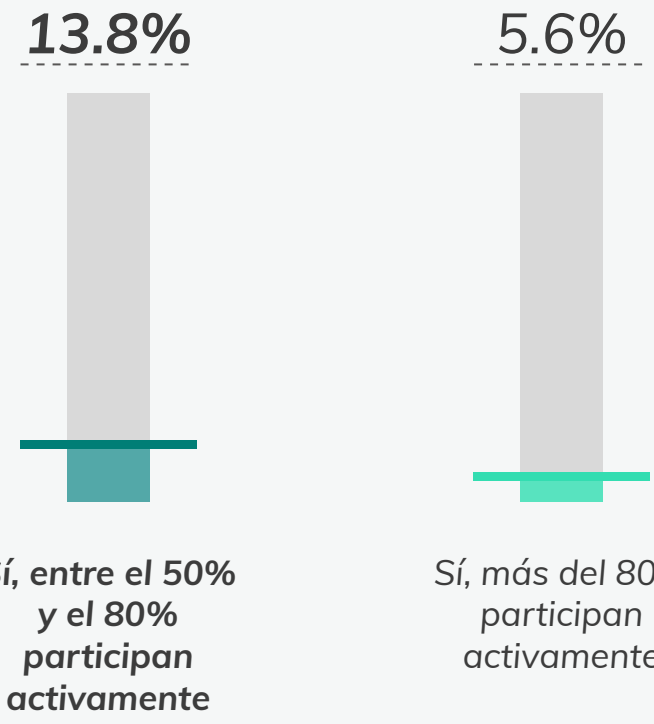


25 ¿Dispones de una red de influencers /champions para potenciar el uso de la plataforma colaborativa/red social interna?



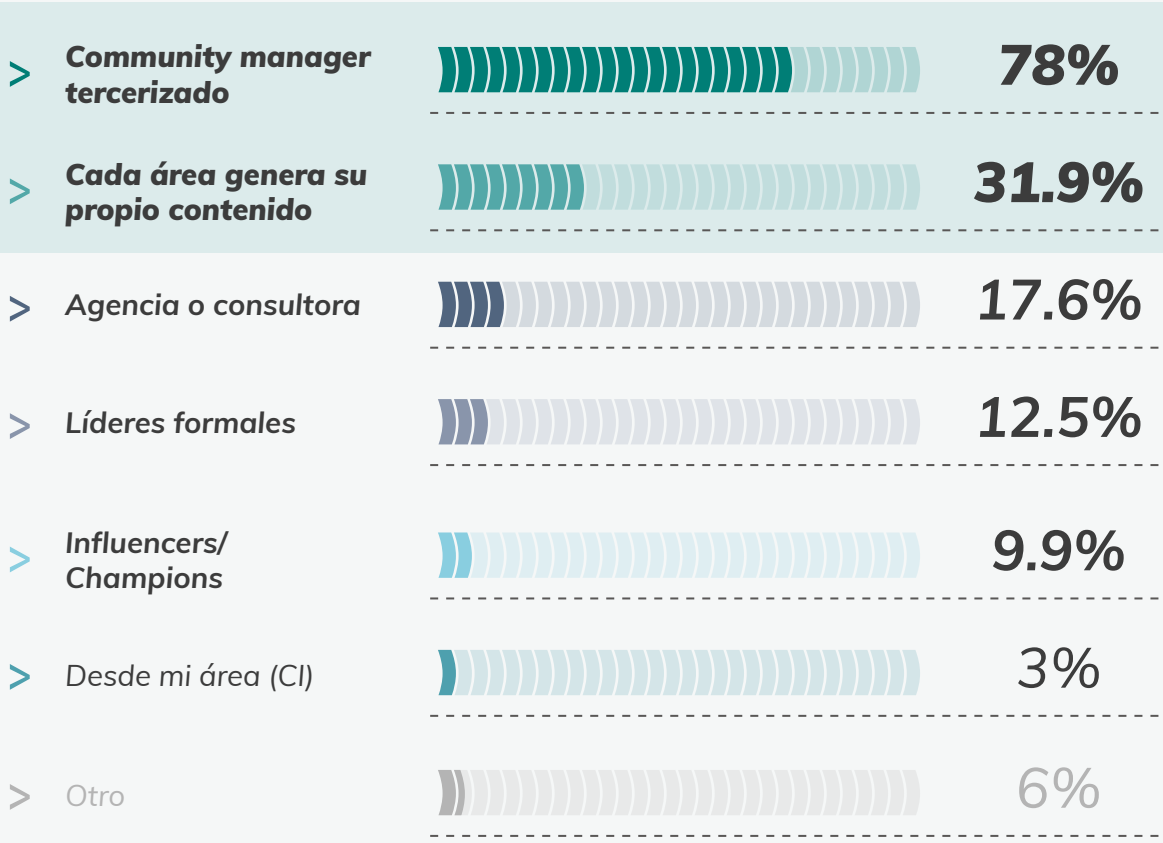
26 ¿Cuentas con la participación activa de los líderes formales como generadores de contenido?



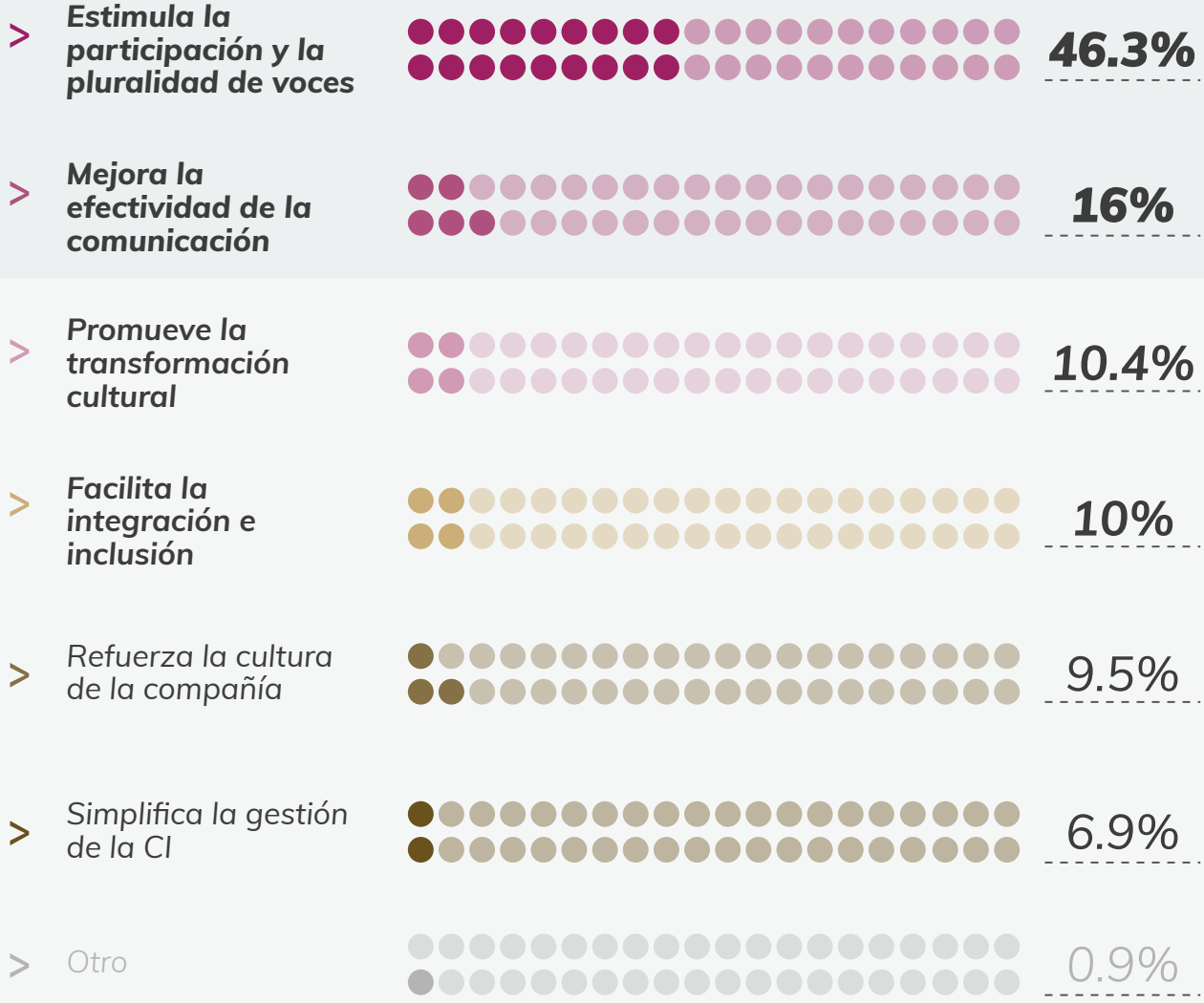


27 ¿Cómo generas el contenido en la plataforma colaborativa/red social interna?

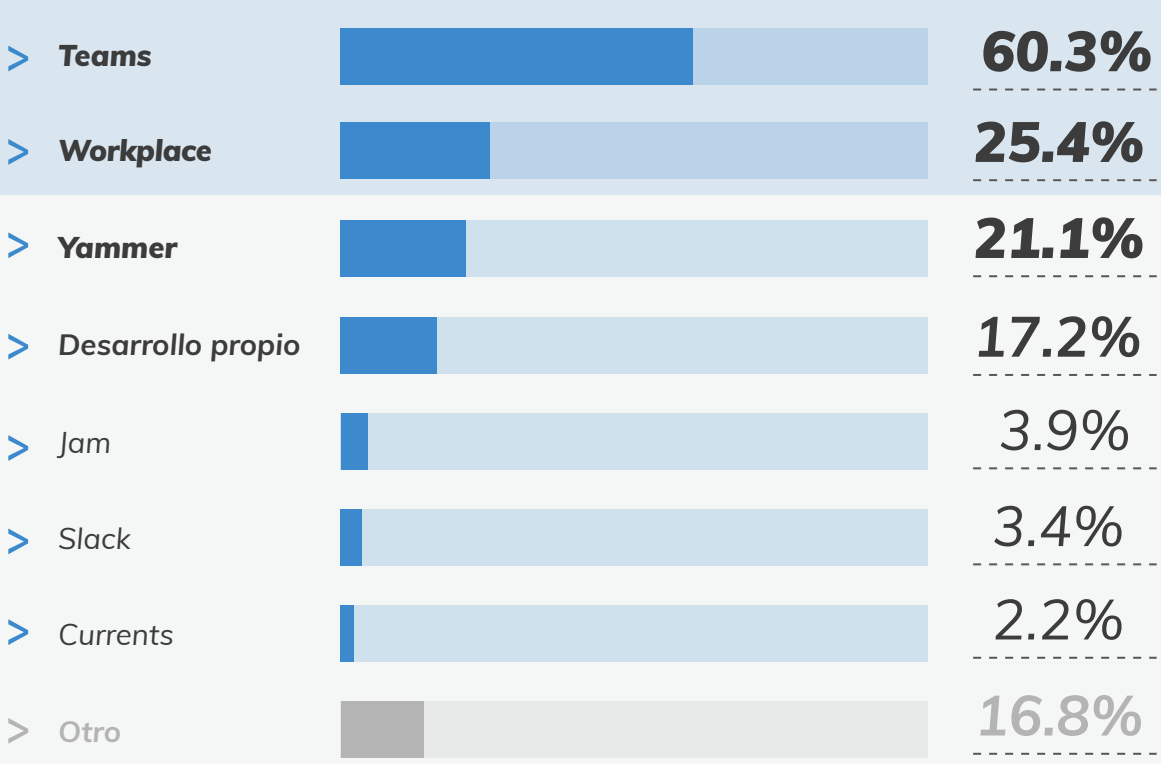
Opción de respuesta múltiple.



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

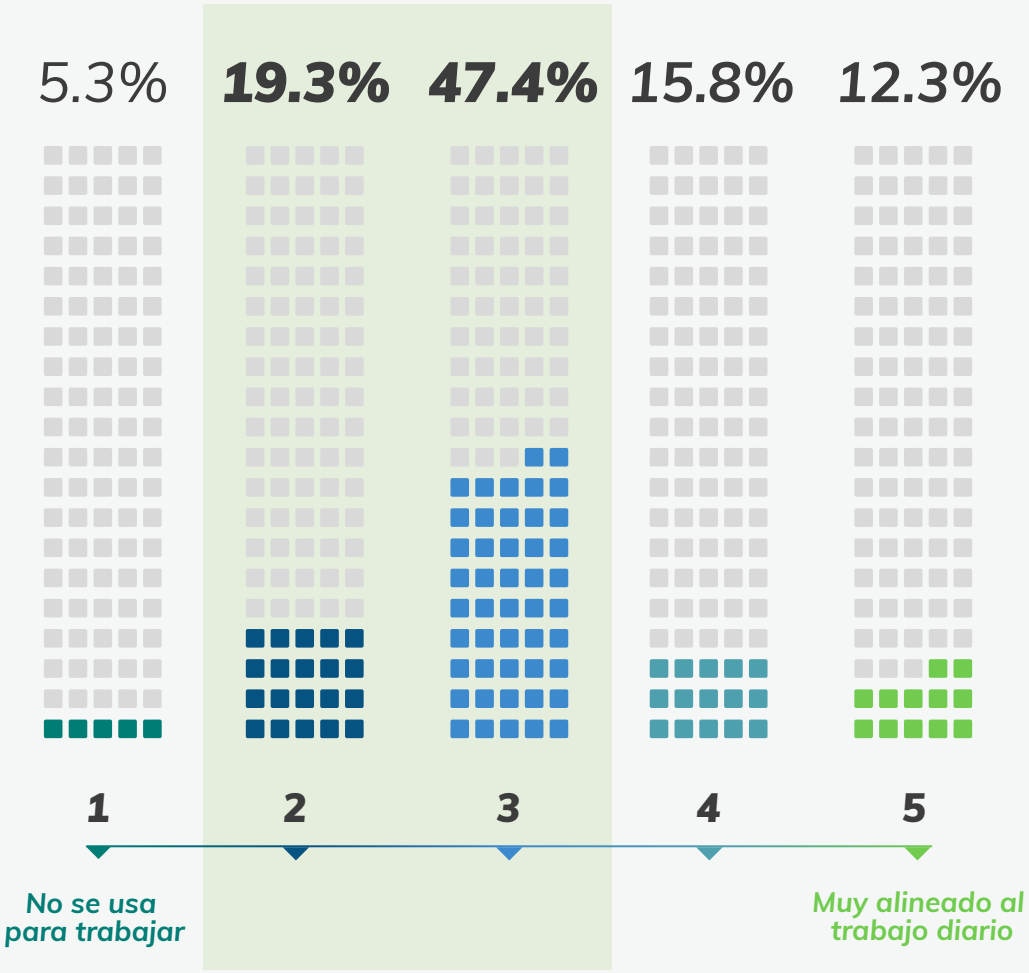


29 Y ahora específicamente, ¿Cuáles son las "Plataformas colaborativas/Redes sociales internas" con las que cuentas?

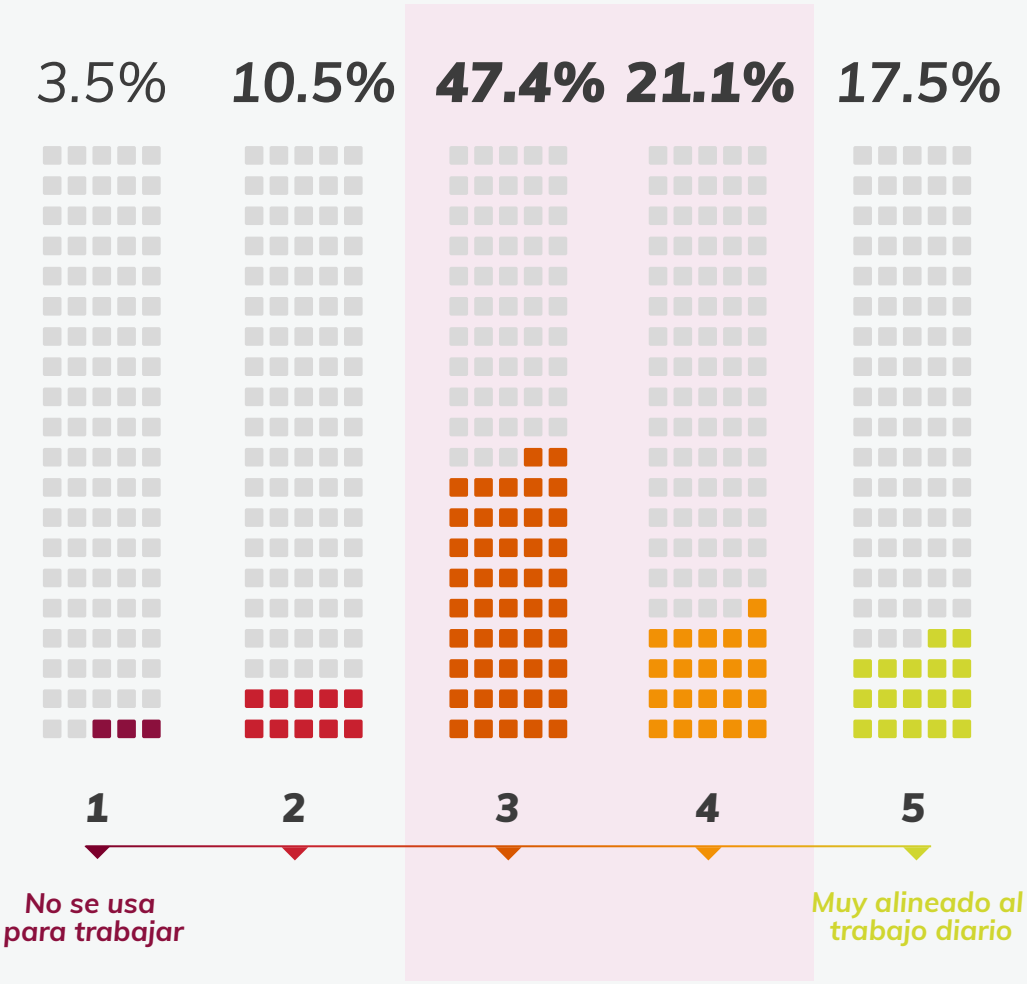


30 ¿Cuánto crees que los colaboradores usan Workplace para el trabajo diario en tu compañía?

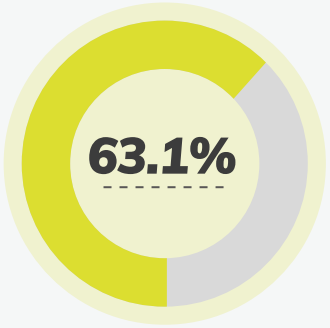
(Puntúa del 1 al 5, donde 1 es que no se usa para trabajar y 5 es que está muy alineado con el trabajo diario)



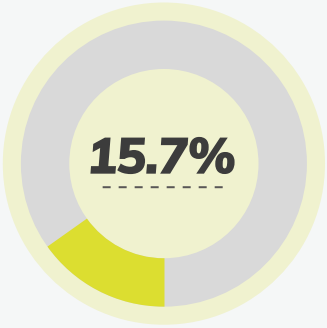
31 Si tuvieras que puntuar del 1 al 5 la alineación y el impacto de Workplace en el negocio, ¿cómo lo puntuarías? (donde 1 es sin alineación con el negocio y 5 es que está traccionando mejoras de cara al negocio)



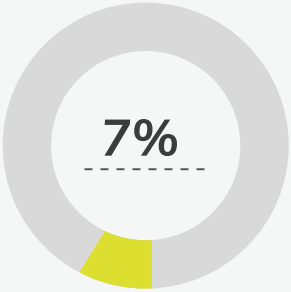
32 ¿Qué Dirección / Gerencia tiene la gobernanza (ownership) de Workplace en la compañía?



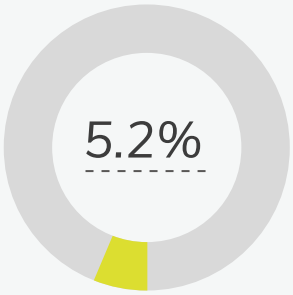
Recursos Humanos



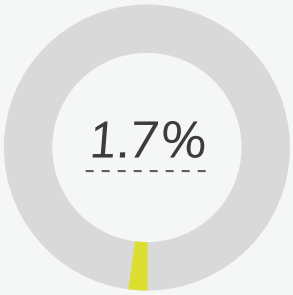
Comunicación Externa/Relaciones Institucionales/Prensa/ Asuntos Públicos



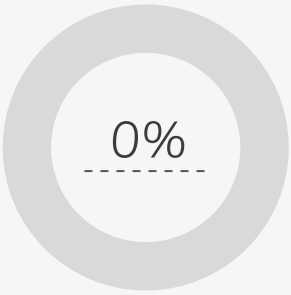
Marketing y Publicidad



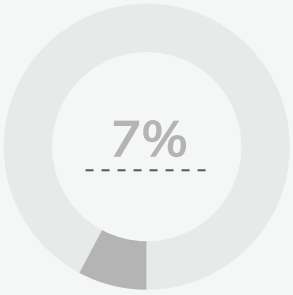
Dirección General



IT/Sistemas/ Tecnología

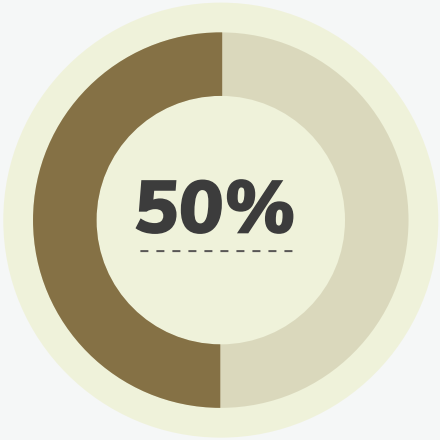


Administración

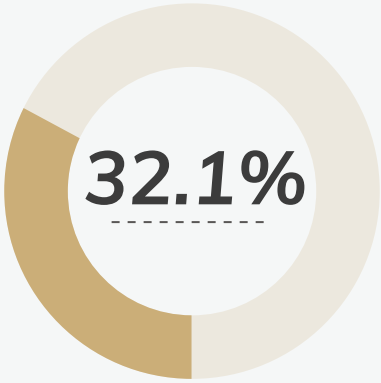


Otro

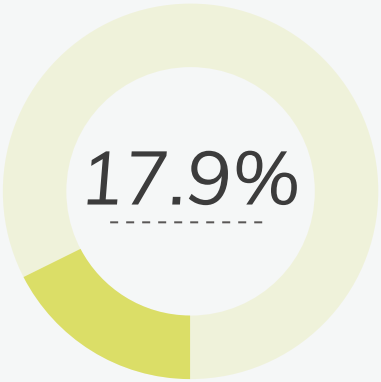
33 ¿Cuánto tiempo te llevó la implementación de Workplace en la compañía una vez contratado?



3 meses

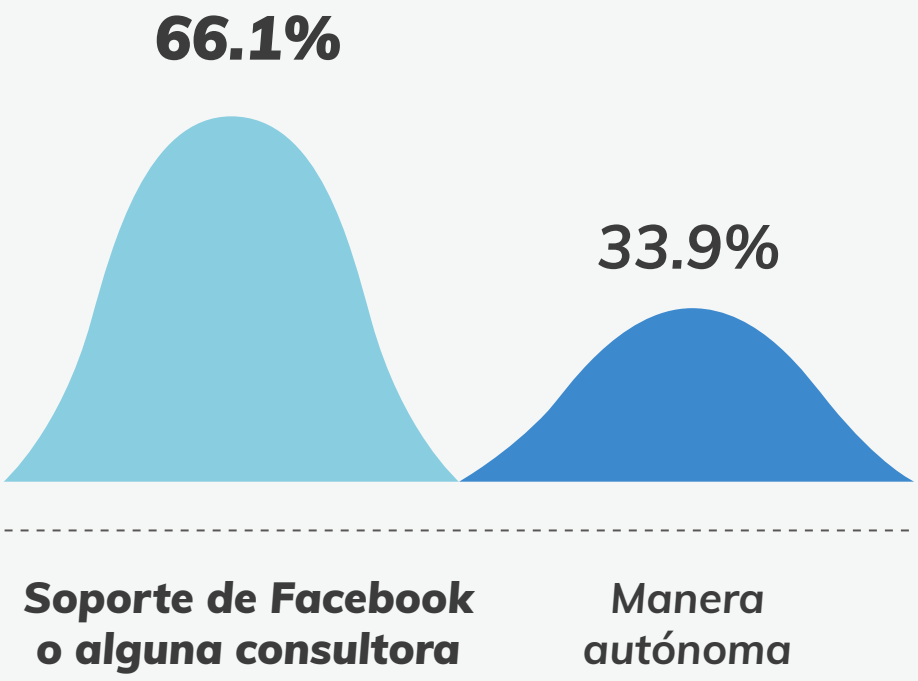


Entre 3 y 6 meses

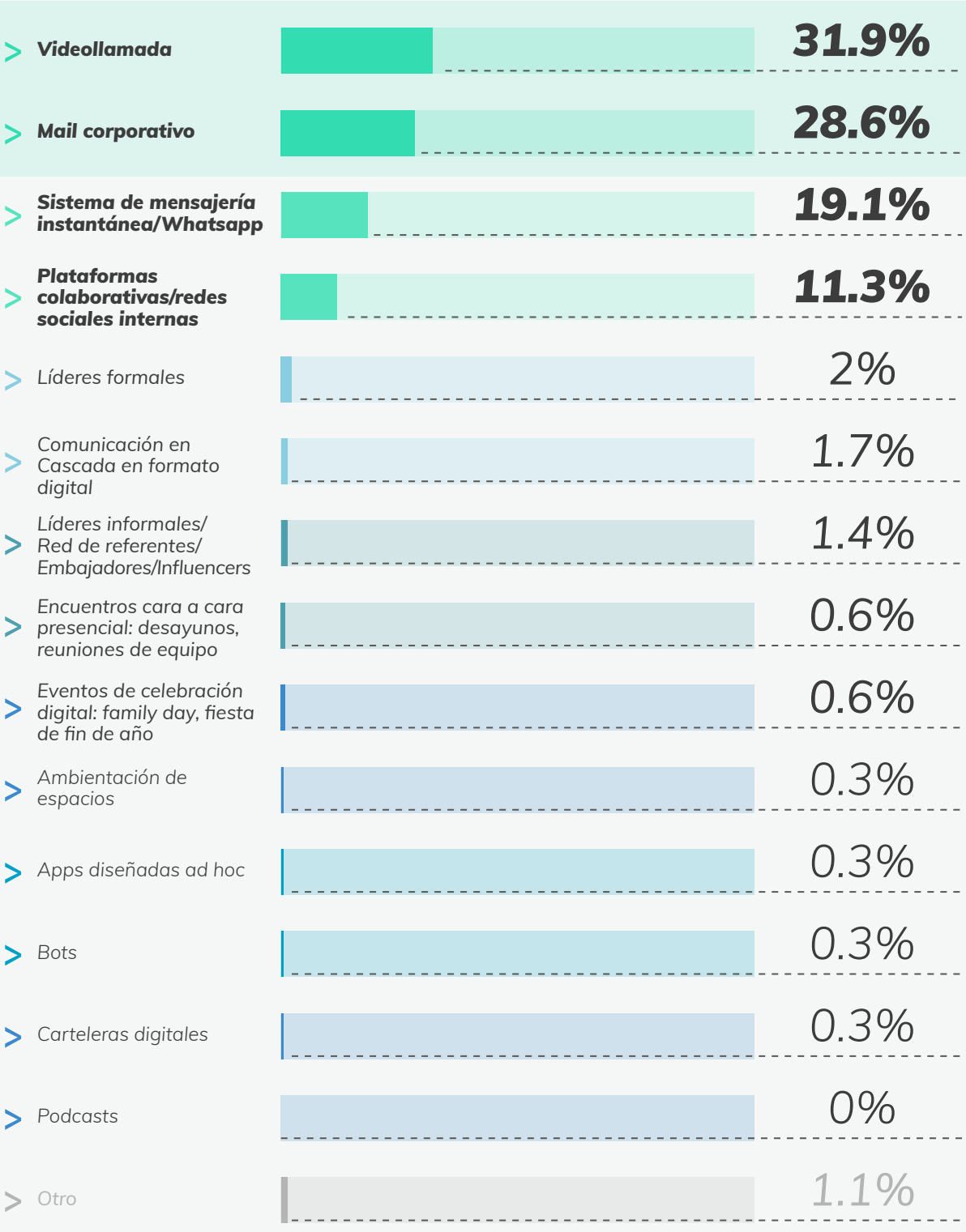


Entre 6 y 12 meses

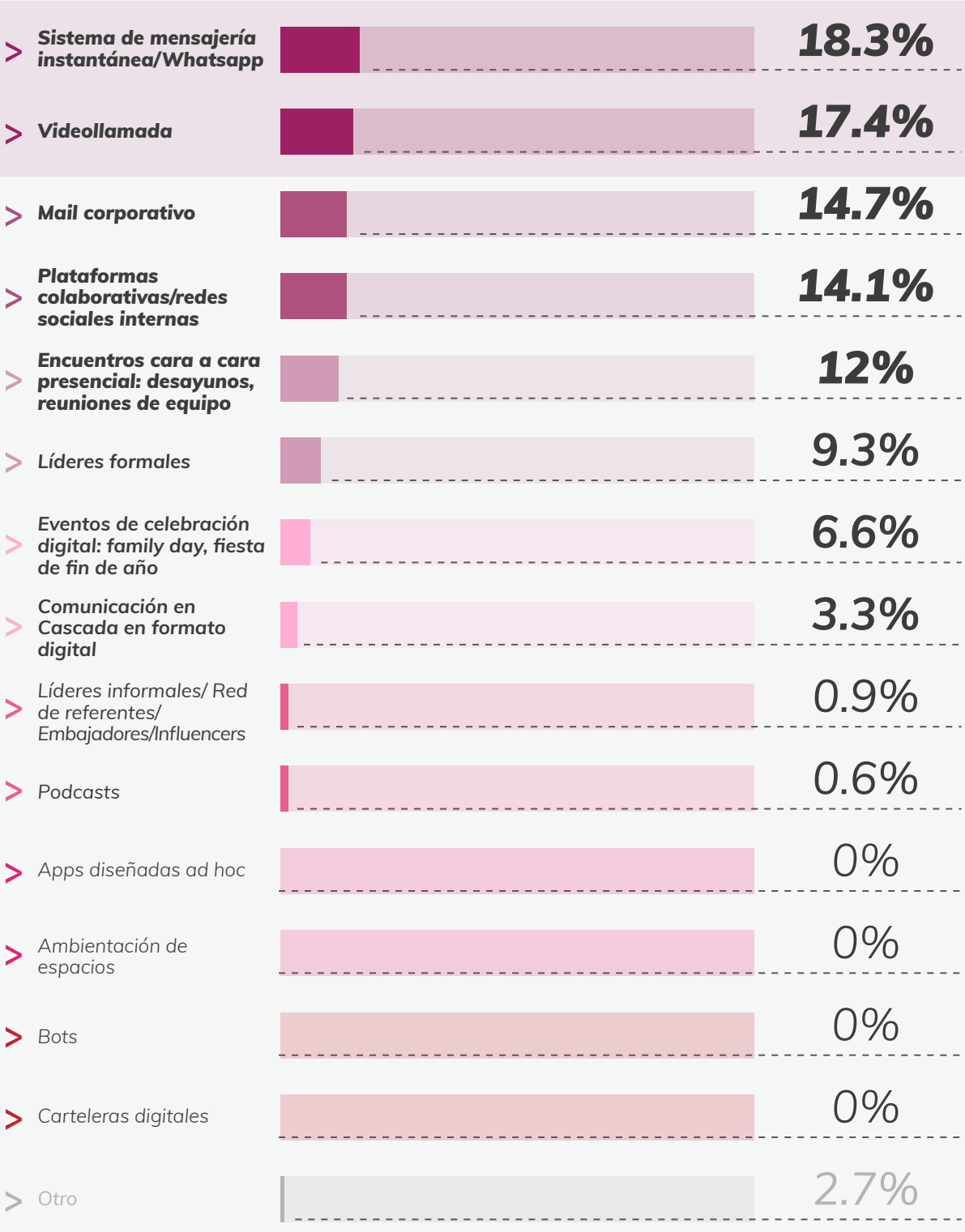
34 ¿Realizaste la implementación de manera autónoma o tuviste soporte de Facebook o alguna consultora?



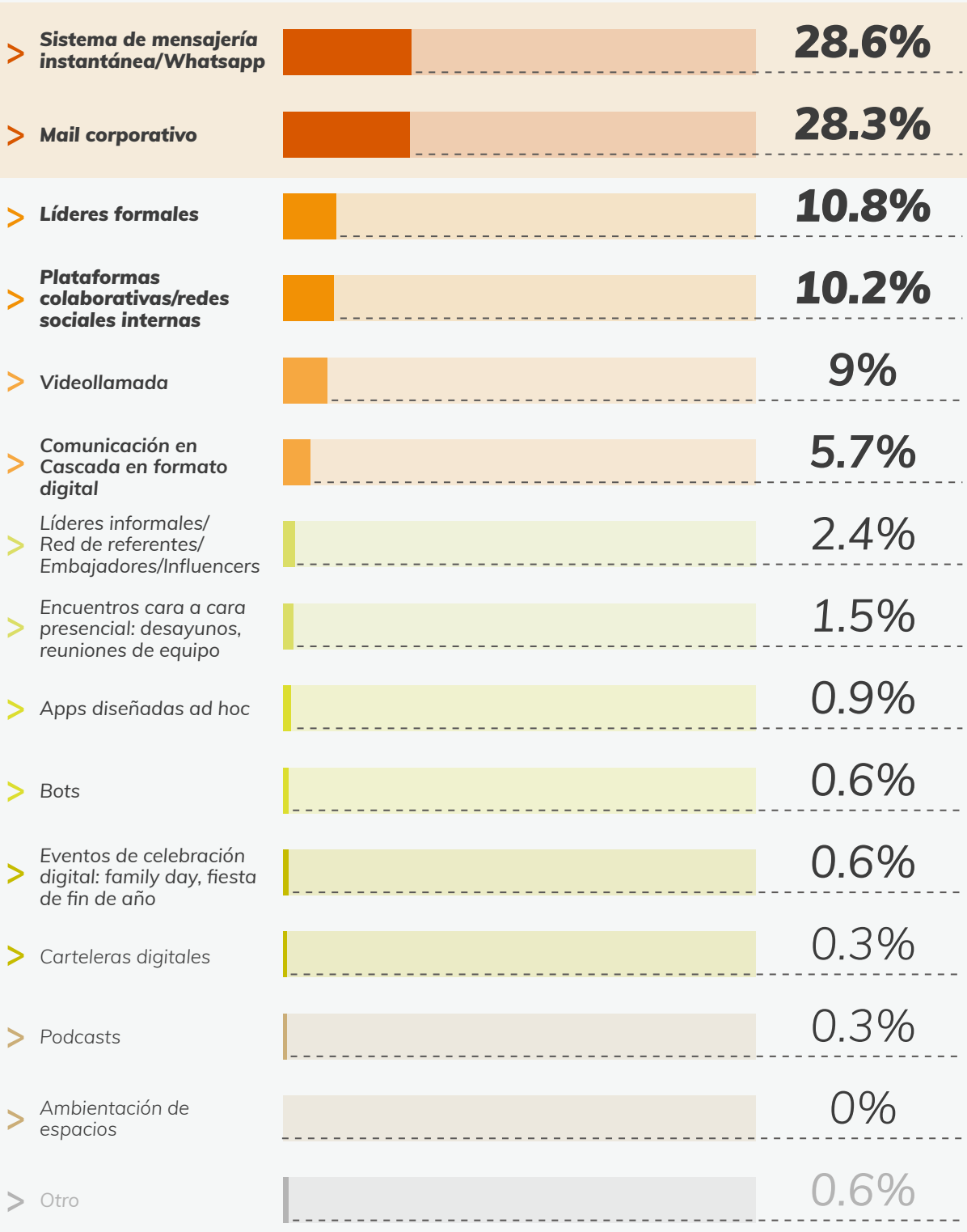
35 Evalúa los canales con los que cuentas a partir de las siguientes frases: "El más utilizado por los colaboradores"



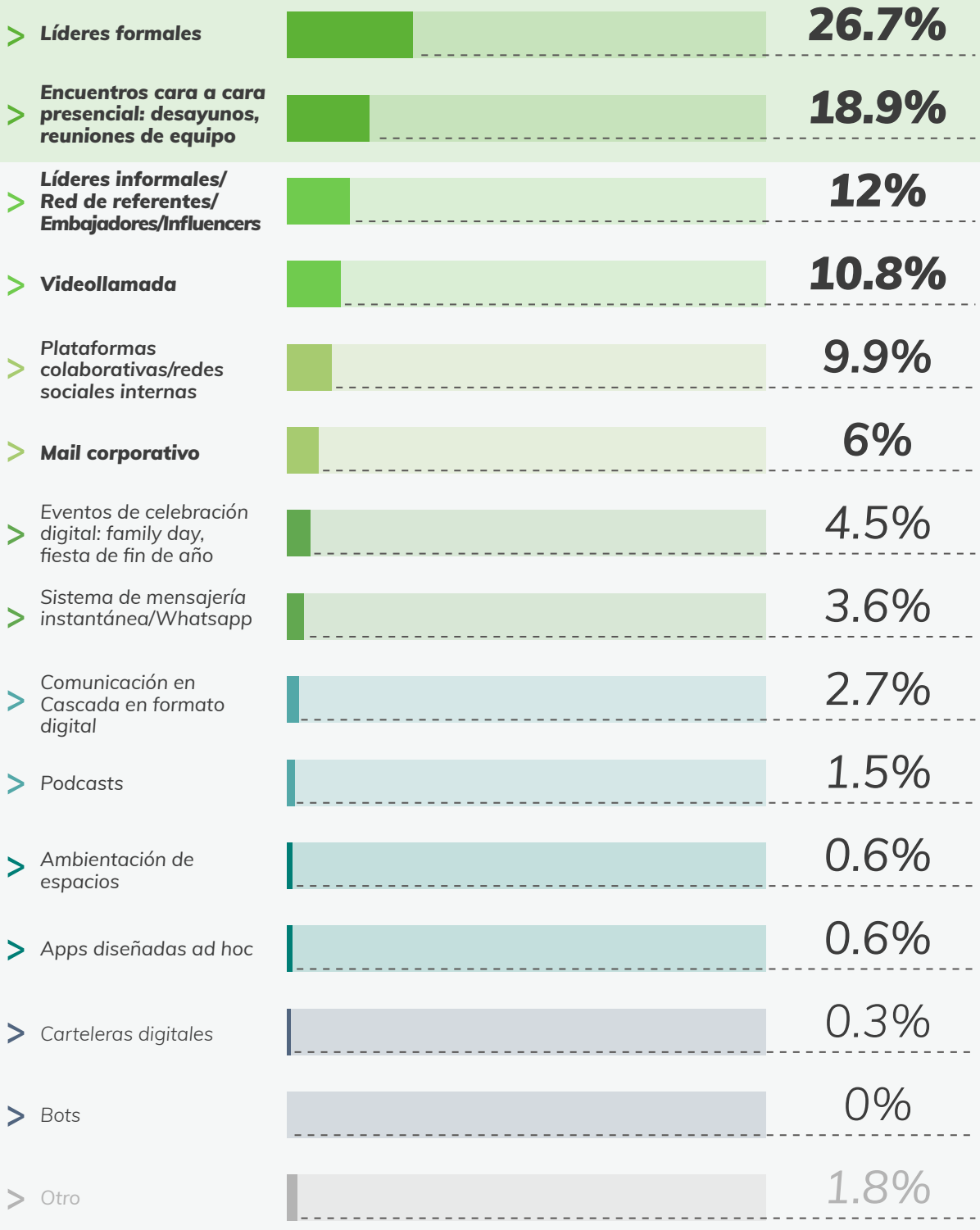
36 "El más valorado positivamente por los colaboradores"



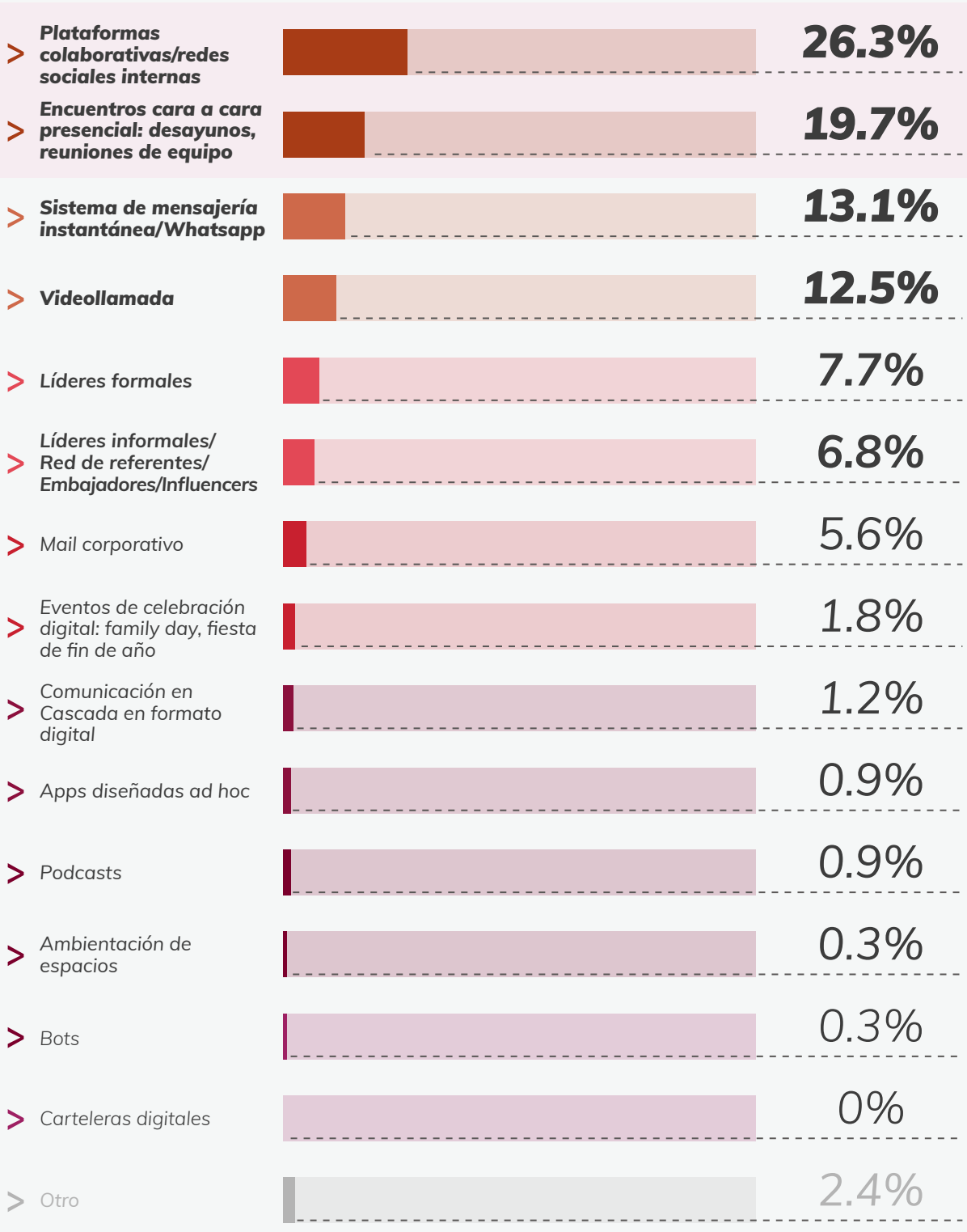
37 "El más efectivo a la hora de distribuir un mensaje"



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

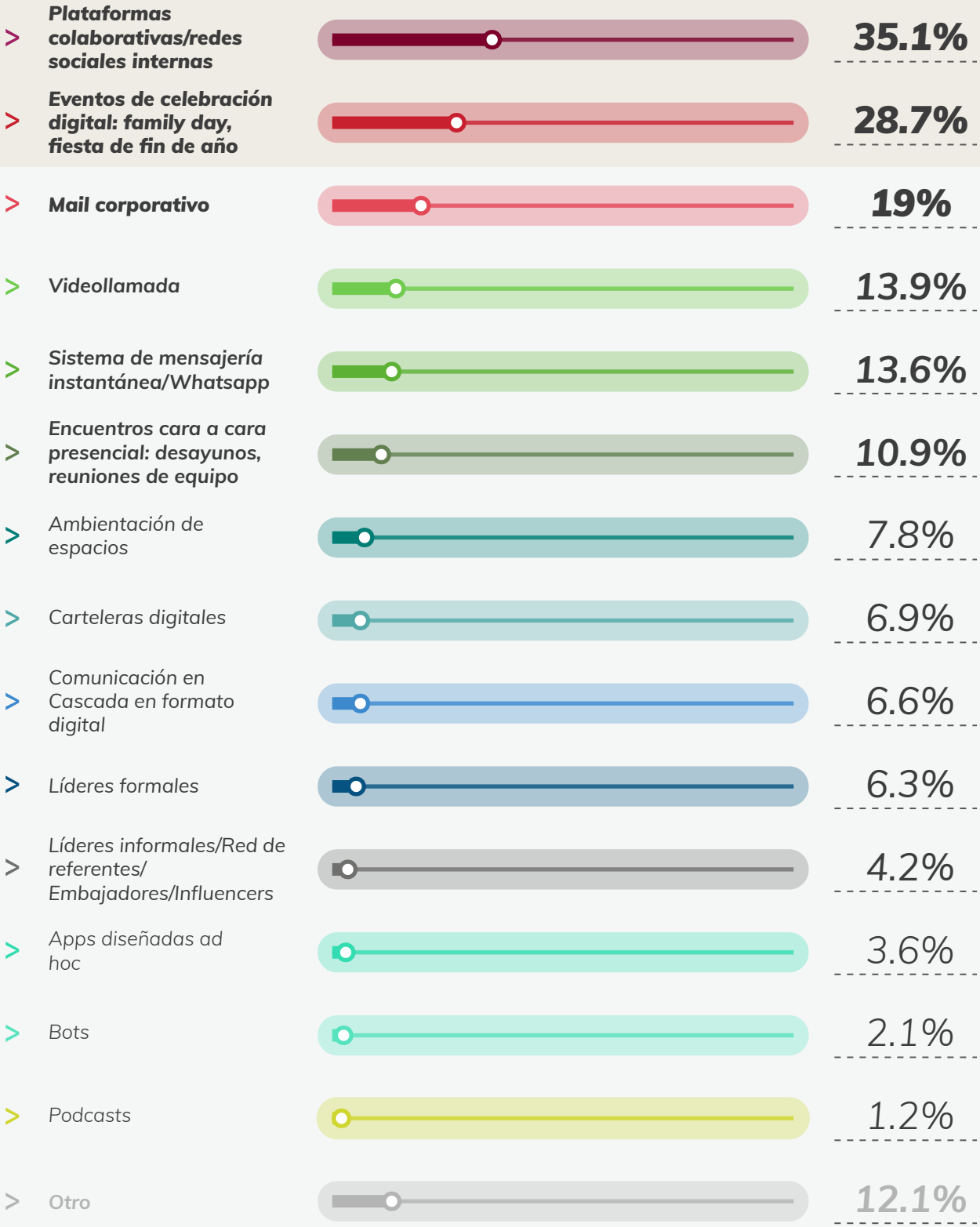


39 "El canal que me brinda más feedback de las personas"

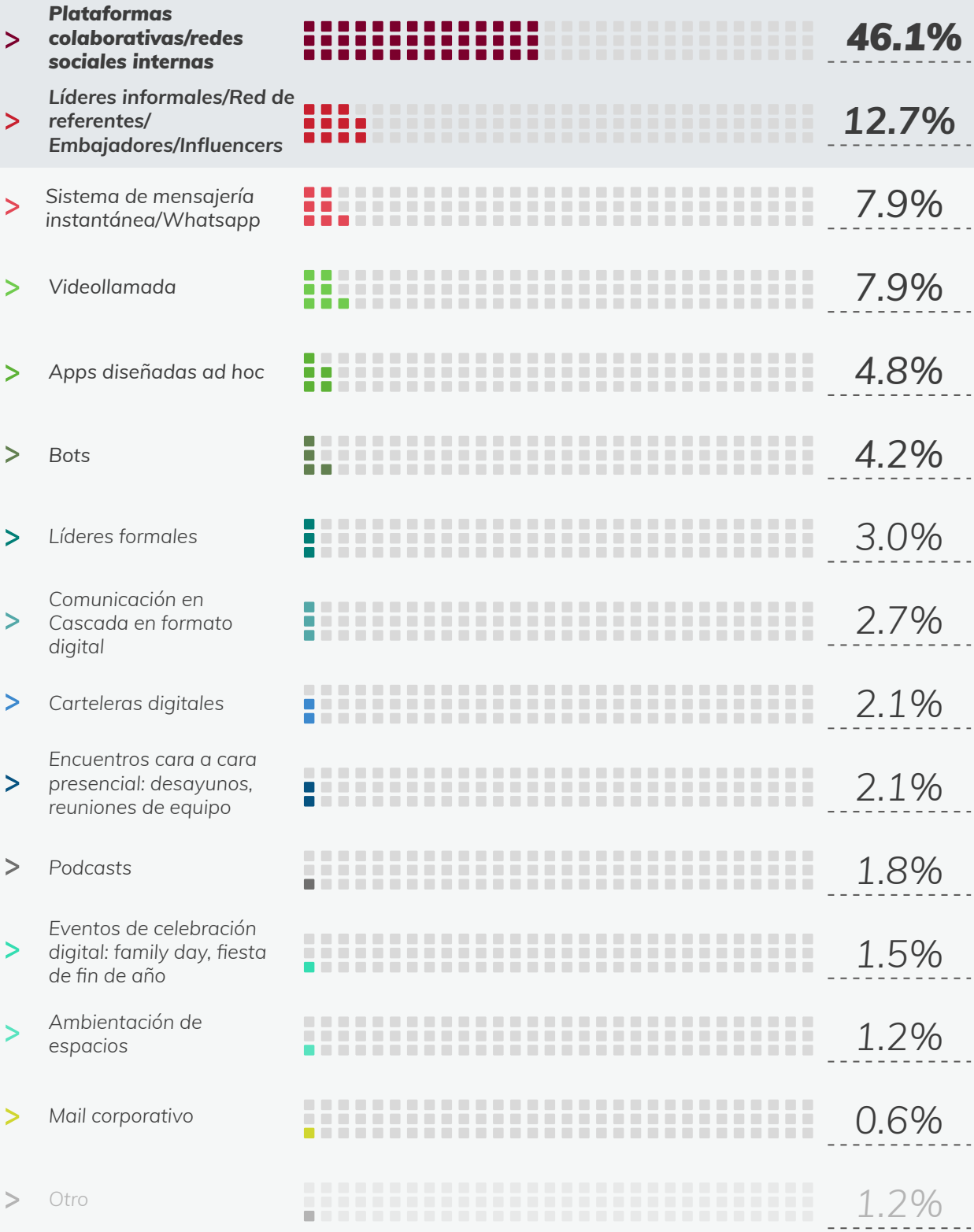


40 ¿Y cuáles son los canales de comunicación interna en los que tú inviertes mayores recursos económicos actualmente?

Opción de respuesta múltiple.



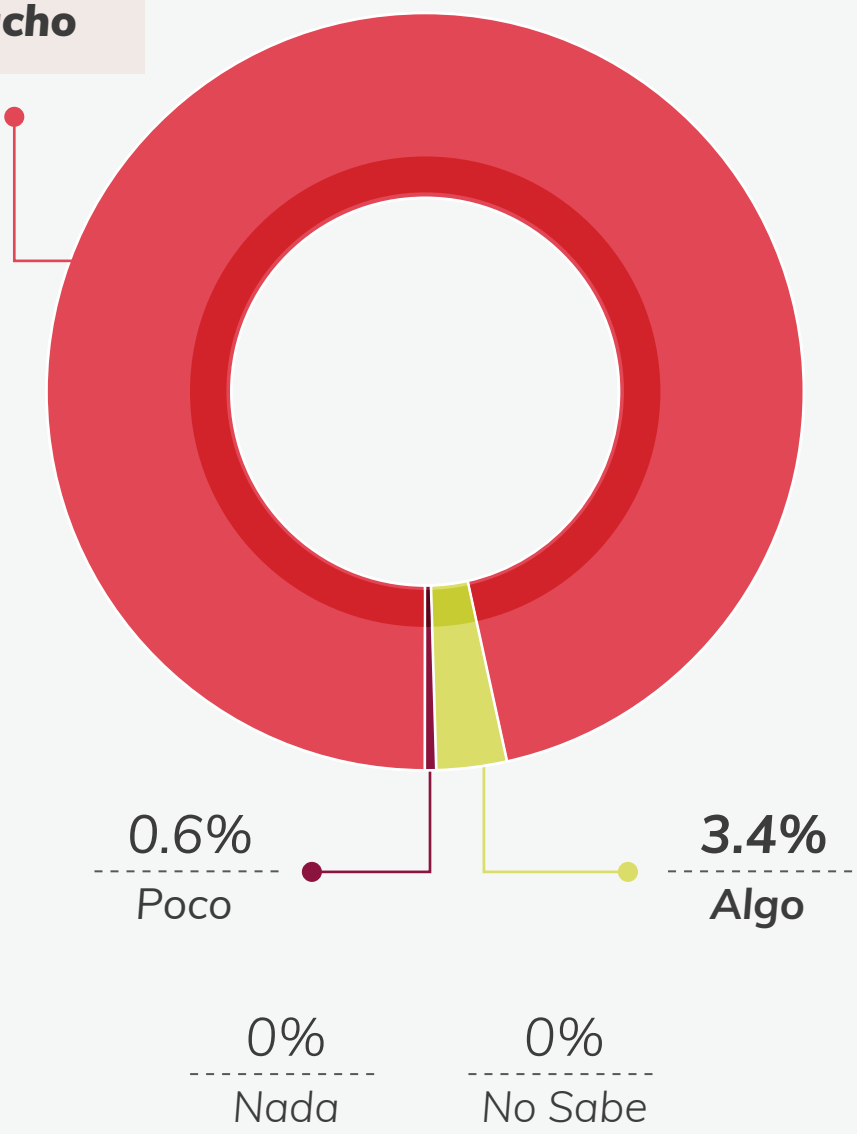
41 ¿Y cuál crees que cobrará más fuerza en los próximos años dentro de tu empresa?



42

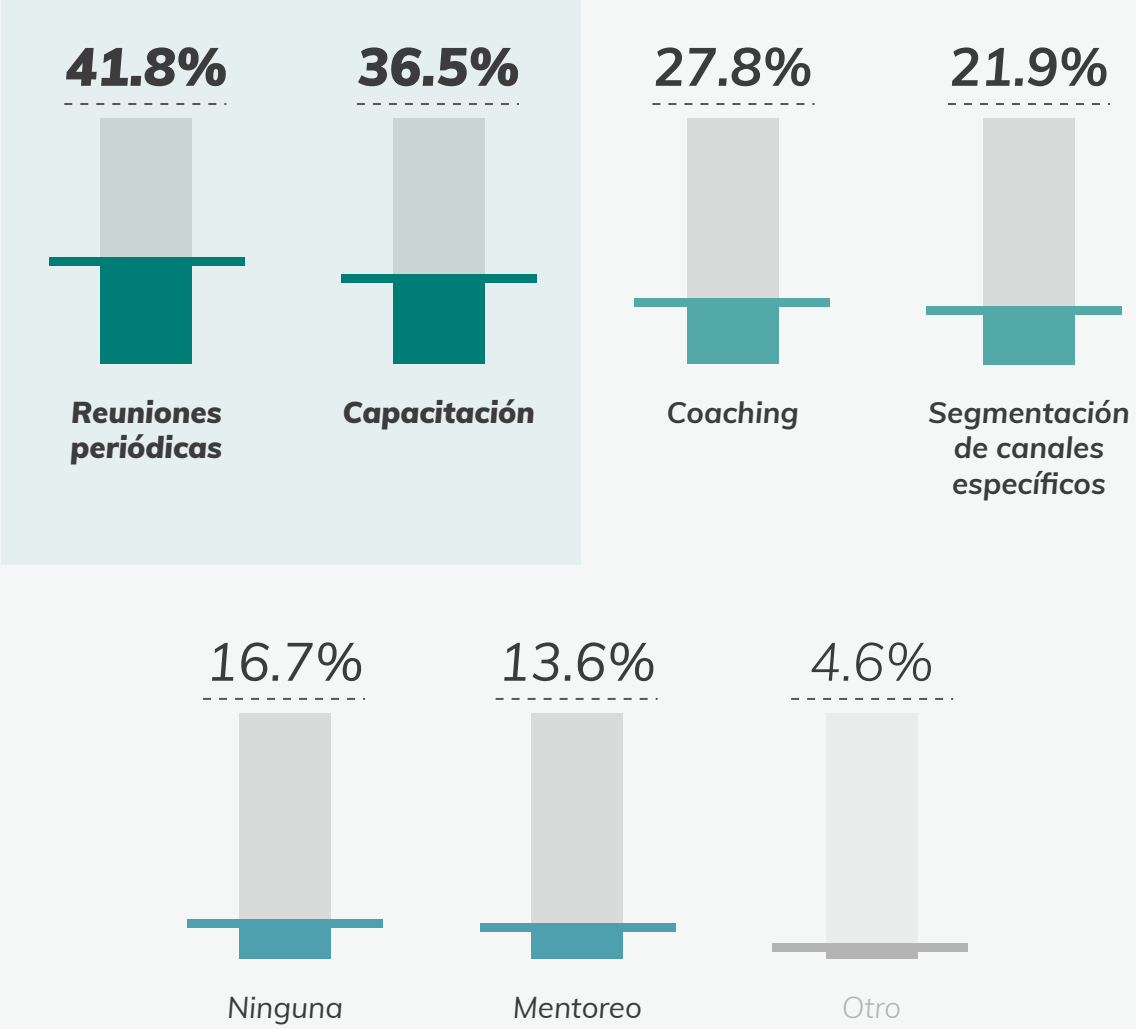
Cambiando de tema, y hablando específicamente de los líderes.

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

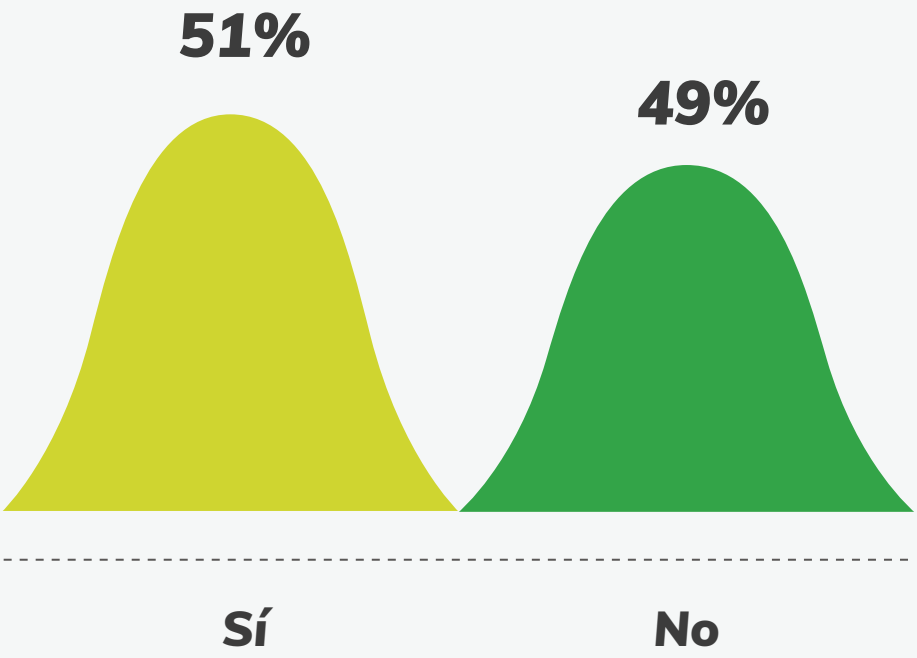


43 ¿Qué acciones llevas adelante para fortalecer a los líderes como canal de CI?

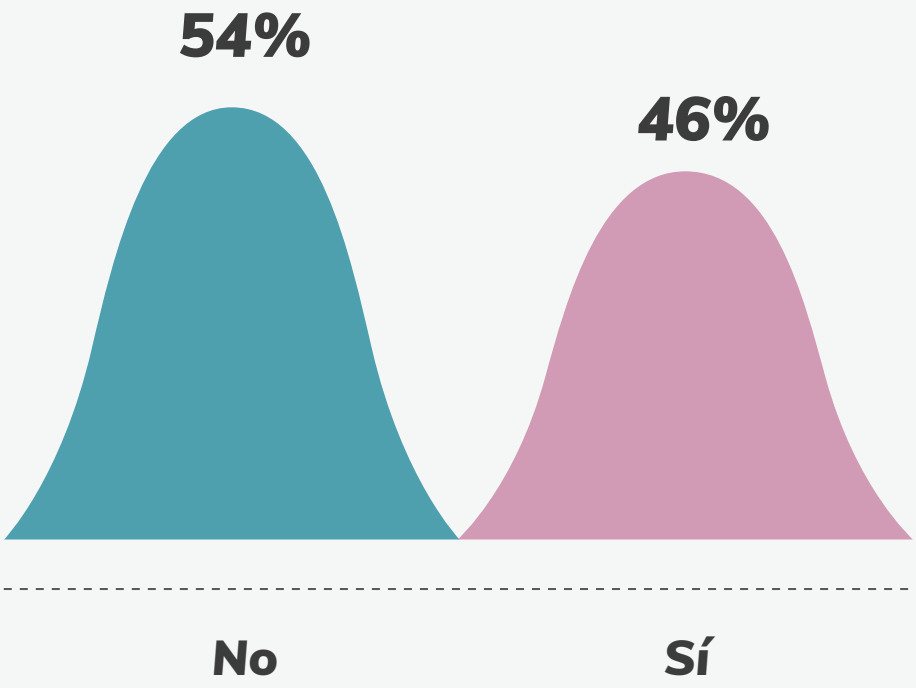
Opción de respuesta múltiple.



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



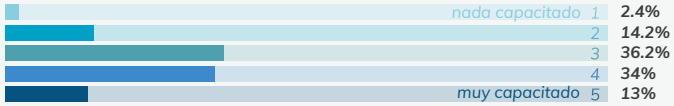
45 ¿Crees que los líderes están capacitados para participar activamente en estas plataformas colaborativas/redes sociales internas?



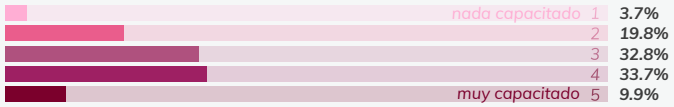
46 Del 1 al 5 ¿Cuánto crees que el líder está capacitado para realizar las siguientes acciones?

(siendo 1 “nada capacitado” y 5 “muy capacitado”)

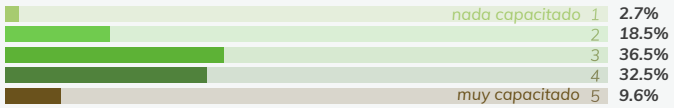
Abierto a recibir y dar feedback de forma espontánea



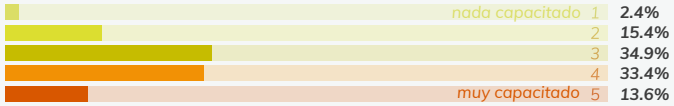
Adaptar su lenguaje para diferentes públicos



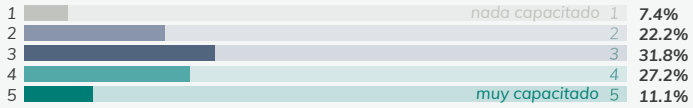
Autonomía para gestionar sus mensajes



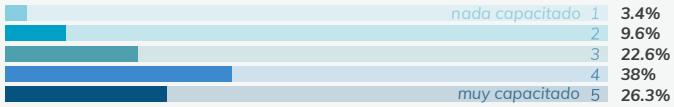
Compartir información



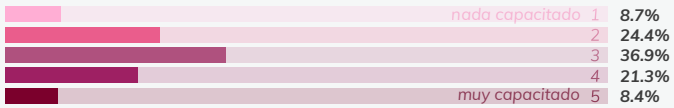
Grabar videos con un celular



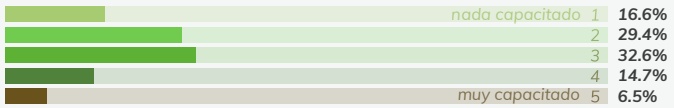
Gestionar reuniones virtuales



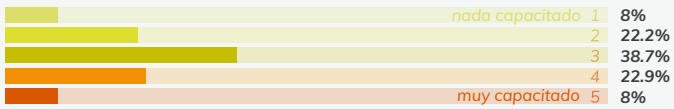
Realizar posteos



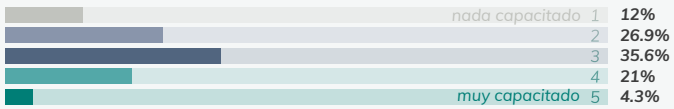
Realizar videos en vivo



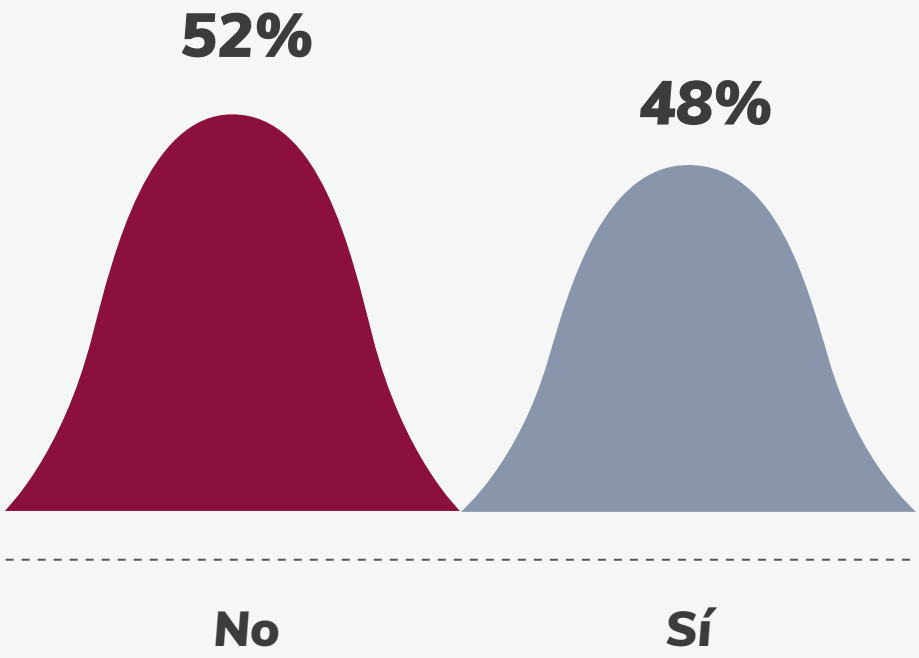
Redactar de forma simple y cercana



Tolerancia frente a publicaciones negativas/críticas

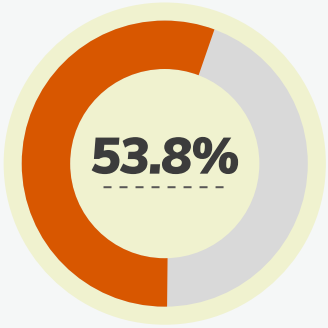


47 ¿Realizan en tu empresa algún tipo de formación en habilidades de comunicación?

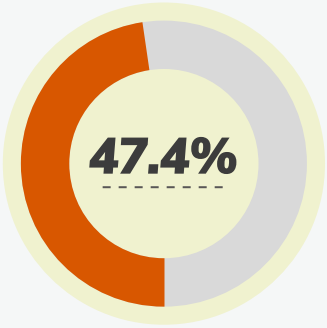


48 ¿Sobre qué públicos específicos se han focalizado estas acciones de formación?

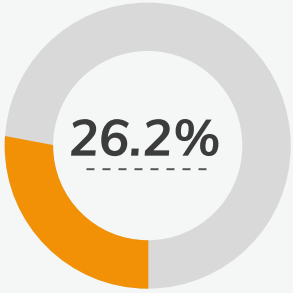
Opción de respuesta múltiple.



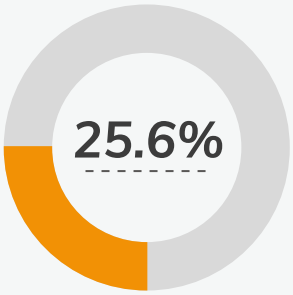
Gerentes de áreas



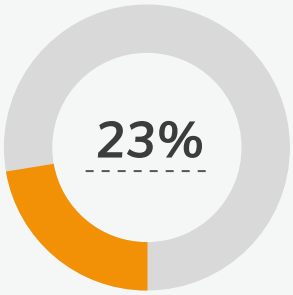
Mandos medios



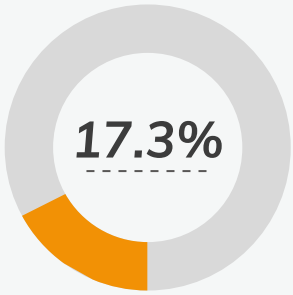
A todos sin distinción



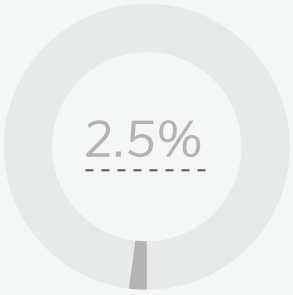
Top Management



Lideres Informales/Embajadores/Influencers

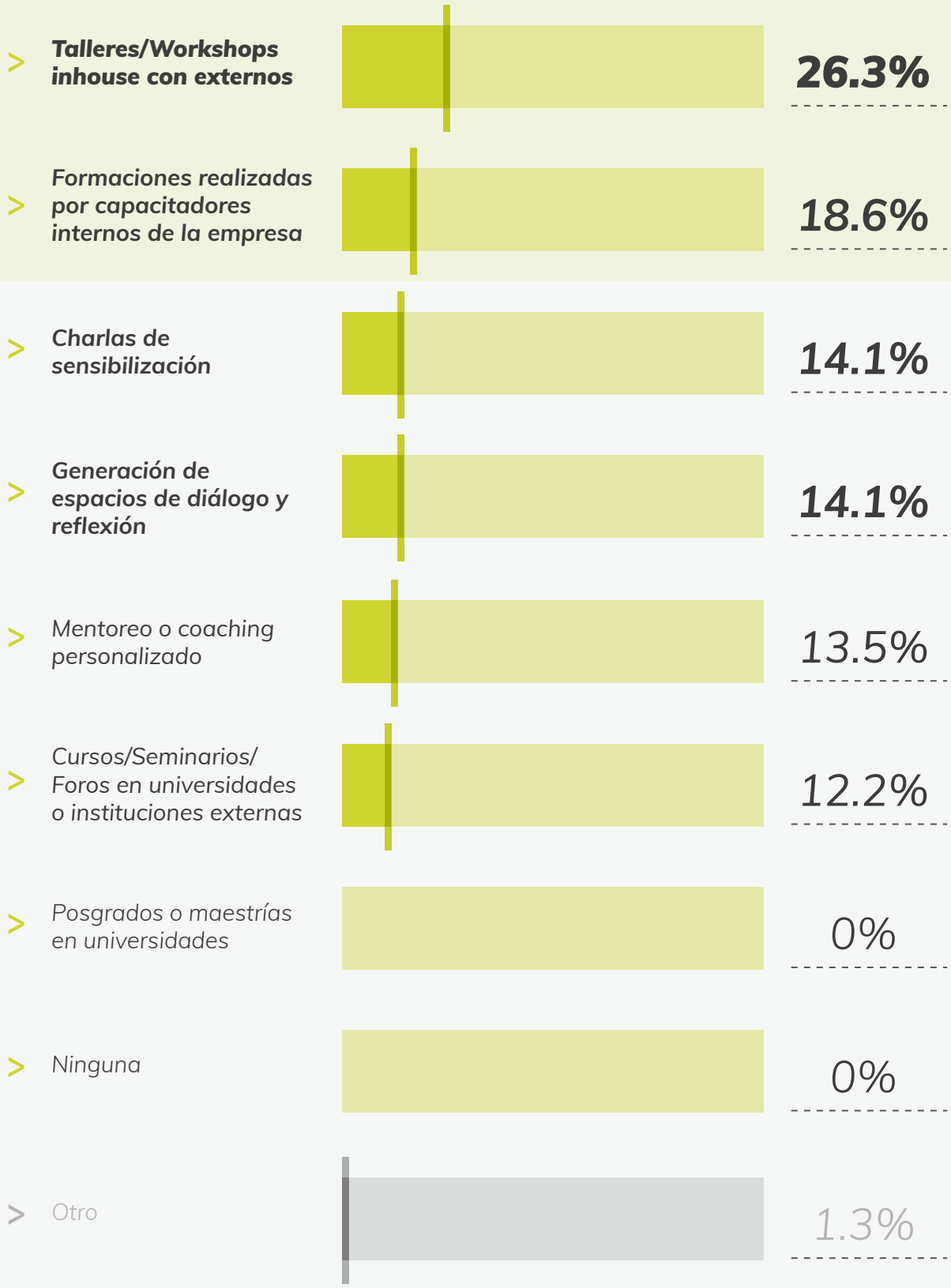


Profesionales de CI



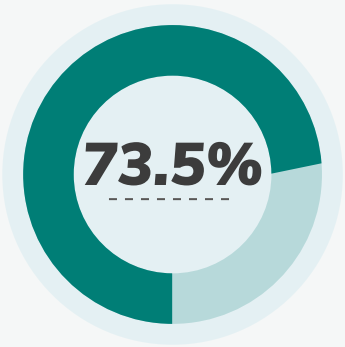
Otro

49 ¿Qué modalidad consideras que ha resultado más efectiva?

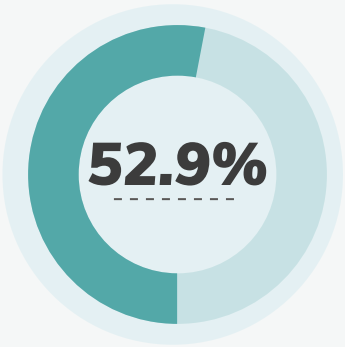


50 ¿Sobre qué temas específicos se han focalizado estas acciones de formación?

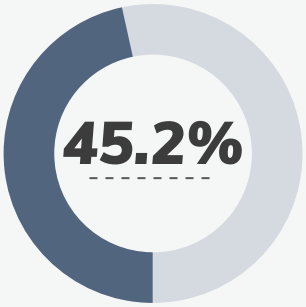
Opción de respuesta múltiple.



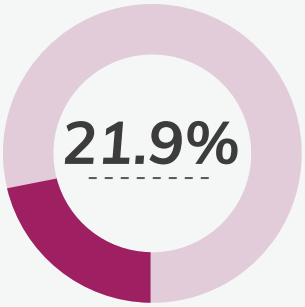
Habilidades de comunicación interpersonal



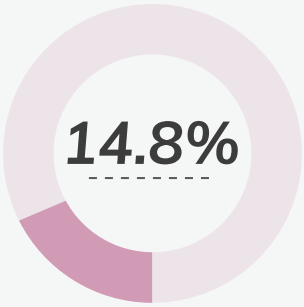
Escucha efectiva



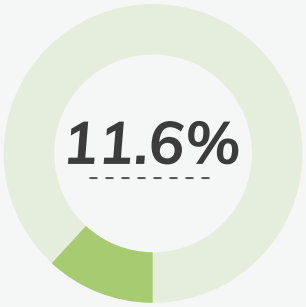
Conversaciones difíciles/ Manejo de conflictos



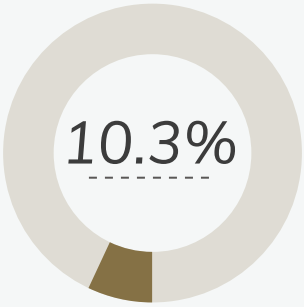
Gestión del tiempo



Comunicación en Cascada



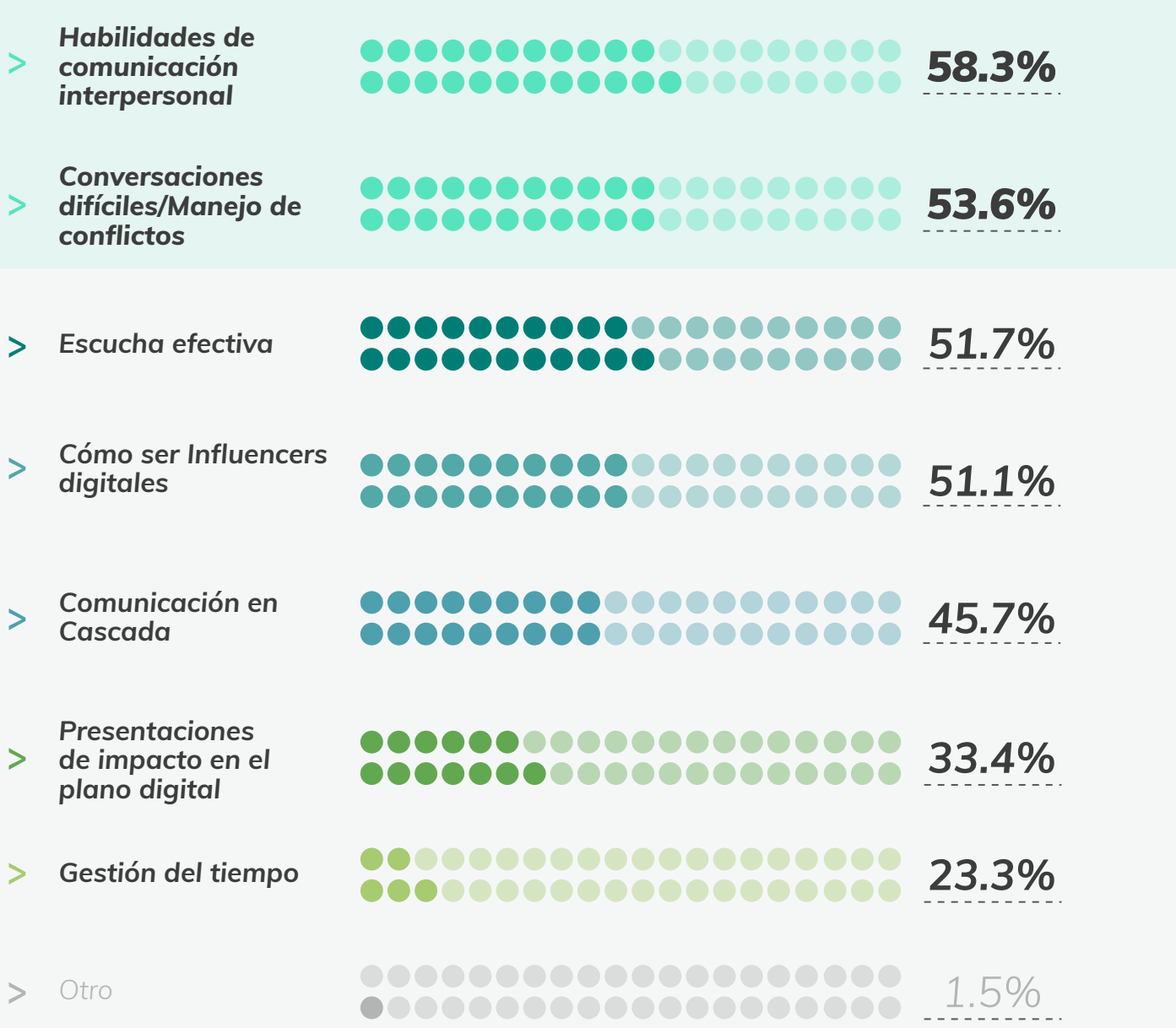
Cómo ser Influencers digitales



Presentaciones de impacto en el plano digital

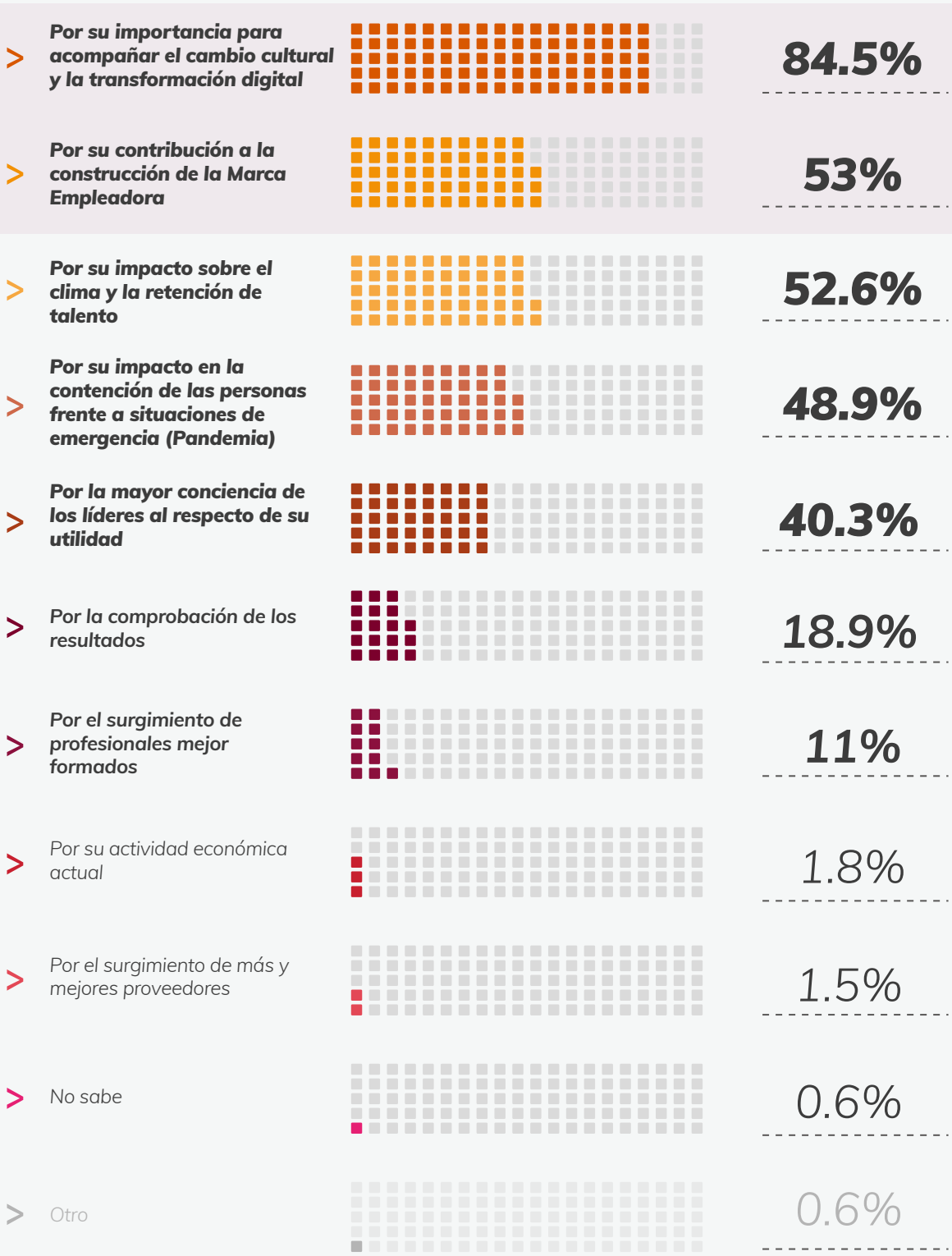
51 ¿Sobre qué temas específicos consideras que sería conveniente capacitar a los líderes de tu organización?

Opción de respuesta múltiple.



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

Opción de respuesta múltiple.



EMPRESAS Y PARTICIPANTES

- 3M
- Accenture
- Agencia MOTS
- Agencia Nacional de Desarrollo
- Aguas Cordobesas
- Alcaldía de Barranquilla
- Alcoholera
- Alex S.A.
- Alkan
- Alquimia Inr
- Alsea Cono Sur
- ALTO
- Alxar
- Amandau SA
- Amaral & Asociados
- AMX Paraguay S.A
- APC CORPORACION S.A.
- Arca Continental Lindley
- Arciona
- Arcor
- Argos
- Asociación Chilena de Seguridad
- Asociación de Padres de Personas Discapacitadas de Benito Juárez
- ATCO
- Autokorp
- Avanza Sostenible
- AYI GROUP
- AySA
- Azeta Mandatos y Servicios SA
- Bancard SA
- Banco Atlas SA
- Banco Azteca
- Banco Bisa
- Banco Ciudad de Buenos Aires
- Banco Continental
- Banco de Crédito del Peru
- Banco del Pacífico
- Banco Fassil
- Banco FIE
- Banco Fortaleza
- Banco Hipotecario
- Banco Internacional
- Banco Itaú Paraguay SA
- Banco Macro
- Banco Patagonia
- Banco Pichincha
- Banco Pichincha Perú
- Banco Popular
- Banco Regional SAECA
- Banco Río
- Banco Sabadell
- Banco Supervielle
- Banco Unión S. A.
- Bancop S.A.
- BANCOR
- Barcos y Rodados
- Basf
- BBO
- BBosch
- BBVA
- BCP Bolivia
- Bebidas del paraguay s.a.
- Bibam Group
- Bimbo
- Biogénesis Bagó
- BNP Paribas Cardif
- Bolpegas
- Boreal Cobertura de Salud
- Breeders and Packers Uruguay
- Bridgestone Latinoamerica Norte
- Brinks
- Bristol SA
- Buencafé Liofilizado
- Cadena Farmacenter S.A.
- Caja de Ahorro y Seguros
- Caja los andes
- Caja Piura
- Caja Trujillo
- Cámara Española
- CanadaSI
- CARTAVIO S.A.A.
- Casa Módiga S.A.
- Casa Rica
- Catering Toluca Group
- Cbn
- CCU
- CECON S.A.E.
- Celeo
- Cementos Pacasmayo
- Centro de Desarrollo Empresarial SA
- Centro de Fe y Culturas
- Cesantoni
- CFN
- CGC
- Chiesi
- Cia agrotabacalera
- Ciampagna SA
- Citi
- Claro
- Claro Colombia
- Clínica Alcla
- Clínica Las Condes
- Coca Cola Andina Argentina
- Coca-cola andina
- Colegio San Ignacio
- Colombina
- COMDATA
- Comida rápida
- Compañía Nacional de Chocolates de Perú S.A.
- Compañía química Vicente Scavone
- Compartamos Financiera
- Complejo Hidroeléctrico de Salto Grande
- CONADI
- Confa
- CONMEBOL
- Consmurasoc
- Consorcio Nobis
- Constructora Sudamericana
- Consultoría HR
- Consultorio Organizacional
- ContiParaguay
- Corporación siegfried Paraguay
- CREA
- Cremasun S.A.
- CropLife
- Cruz Verde
- Dafiti
- Danone
- Dass Argentina
- DE LA SOBERA HNOS SAICECA
- Dentalia
- DESEM Jóvenes Emprendedores - JA Uruguay
- Despegar
- DHL
- Difare
- Diners Club Perú
- DIRECTV
- Doraline SA POLO OESTE
- DQS MSS ARGENTINA SRL
- Ecopetrol S.A.
- Ecotechnology
- EDEMSA
- EDENOR
- Electromax SA
- Element Organizational Advisory
- Embol S.A.
- Embrion2
- EMPRESAS TORRE
- Entel
- Entorno Social
- Equipetrol S.A.
- Essalud
- Evercast
- Exeltis México
- Exitus Credit
- Experis
- EY (Ernst & Young)
- Falabella retail peru
- Farmacity
- FARMACORP
- FCH
- Fecovita
- FERIA ASUNCION
- Financiera Confianza
- Flora DC
- Flybondi
- FORTALEZA S.A. DE INMUEBLES
- FRANQUICIAS ALIMENTARIAS
- Fresenius Kabi Mexico
- Frigorífico Guarani SACI
- Fundación Belén Educa
- Fundación ICBC
- Fundacion para el Progreso de la Medicina

EMPRESAS Y PARTICIPANTES

- Fundación Paraguaya
- Fundación Sophia
- Galicia
- GALICIA SEGUROS S.A.
- Galicia Seguros SAU
- General Motors
- General Motors Perú
- Genneia
- GeoPark
- Gerencia Industrial Corporativa SAC
- Gigared
- GlobalLogic
- Godrej Argentina
- Gold Fields
- GPSA
- Greenbondi
- Grupak
- GRUPO BIMBO
- Grupo Cogorno
- Grupo Consenso (Indurama, Marcimex)
- Grupo Equipetrol
- Grupo Fabiola
- Grupo Fava
- Grupo fórmula
- Grupo Garden S.A.
- Grupo Heisecke
- GRUPO HZ
- GRUPO ITEC
- Grupo Jumex
- Grupo Kantutani
- Grupo Kress
- Grupo Los Grobo
- Grupo Luminotecnia
- Grupo México
- Grupo MSA
- Grupo OMINT
- Grupo Peñaflor
- Grupo Reyplast
- Grupo Rieder
- Grupo Salinas
- Grupo San Cristóbal
- Grupo Slots
- Grupo Sueñolar
- Grupo Tagle
- Grupo Whalecom
- GSS Grupo Covisian
- Hidrovias do Brasil
- Hochschild
- Hospital Alemán
- Hospital Español de Mendoza
- Hotelería
- Hoteles City Express
- Humano
- Ibm
- ICBC
- ICE
- ID90
- Ideactividad ADS
- Inac
- Index SACI
- Indufar CISA
- Industria
- Industrial
- Indutop SA
- Ingeniería
- Innovasport
- Instituto profesional AIEP
- Instituto Superior de Seguridad - ISSEGUR
- Interbank
- Internet Para Todos La Rioja
- Isapre Consalud
- ITESO
- J. Fleischman
- J. Torres Consultores
- JCM
- Jinkosolar
- KAESER
- Kaneko
- KIMBERLY-CLARK
- Konecta
- Kupfer
- L'Oréal
- La Anónima
- La Fabril
- La Papelera S.A.
- La Positiva Seguros
- La Rural S.A. de Seguros
- La Segunda Seguros
- LA VISTA CASAL SA
- La Voz del Interior
- LABIANO IRIGOYEN VyT
- Laboratorios Bago
- Laboratorios Bagó del Ecuador
- Lafken
- Las Tacuaras SA
- Latinbooks International
- Leben Salud
- Librería lapiz Lopez
- Lider
- Loma Negra
- Loreal
- Mapfre Seguros S.A.
- Marsh
- Mastellone
- MDY
- Medicina Personalizada
- Mercado Libre
- Mercedes-Benz
- METALURGICA Y CONSTRUCCION
- MetLife México
- MetroGAS
- MEXAAMERIK
- Mibanco
- Ministerio de Hacienda
- Mirgor
- Mobile Services International
- Moderna Alimentos
- Molinos Río de la Plata
- MOST
- Mutual Jerárquicos Salud
- MVS Capital
- NACIONAL MONTE DE PIEDAD
- Naranja
- NaranjaX
- Negofin S.A.E.C.A
- Nestlé
- Nestlé Paraguay
- Neuronavirtual
- Nextar
- NIRSA
- Niubiz
- NOVA ECUADOR S.A
- Nucleo s.a
- Nuevatel PCS de Bolivia S.A.
- NUEVO SUR S.A.
- Nutrimed
- Oca Global
- OCA S.A.
- Ocho A
- OLX Autos
- Omnilife
- Open-Ended Response
- Opinaia
- Orbis seguros
- OSDE
- OTAMENDI Y CIA
- Otis
- Oxbow Argentina Planta Copetro
- Oxford University Press
- OXXO Perú
- Pacífico Seguros
- Palermo S.A
- Pan American Energy
- Panificadora
- Papelera Nacional
- Paresa
- PARTICULAR
- PECOM
- Perfecta Automotores SA
- Pernod ricard
- Pernod Ricard Uruguay
- PETROPERÚ
- Plastigama Wavin
- Porto Seguro
- Princz Ipasa
- Prisma Medios de Pago
- Programa Nacional AURORA
- Pronto
- PROSEGUR
- Protecta Security
- Protek
- Provincia ART
- Proyecta Comunicaciones
- Puma Energy e Impala Terminals Paraguay

EMPRESAS Y PARTICIPANTES

- QSI ECUADOR
- Quimiza
- Randstad
- Red Link
- Redacta
- REHAU
- Renault Argentina
- Retail S.A
- Rex
- RGPROFESIONAL Consulting
- Rhino Systems S.A. de C.V.
- Rio Uruguay Seguros
- Ripley
- Rizobacter Argentina
- Roche
- Roshka
- Rowing SA
- SACI
- San Antonio Internacional
- San Fernando
- Sanatorio Finochietto
- Sanatorio Güemes
- SANCOR SALUD
- Sanofi
- SAT
- Scotiabank Perú
- Secretaría Distrital de Salud
- Sector Educación
- Sedapal
- Seguro Social de Salud
- Seguros SURA
- Semvra
- SENASA
- Shawcor
- Shopping China
- Sika
- SINTESIS
- Sissi Luxury
- SKF del Perú
- Sociedad Puerto Industrial Aguadulce
- Socovesa
- Startek
- Stellantis
- Strabag
- Sudamericana Seguros
- SuKarne
- Supermercado
- Supermercados Mayoristas Makro S.A.
- Supervielle
- SURA Asset Management
- Swiss Medical
- TARJETA NARANJA SA
- Team Remoto
- Techint
- Teclab
- Telconet Latam
- TELECENTER
- Telefónica
- Telefónica Argentina
- Telemercado
- Terminal Terrestre
- The Eagle Group
- The Home Depot
- THN PARAGUAY S.A.
- TIENDAS INDUSTRIALES ASOCIADAS TIA S.A.
- Tierra de Ideas
- Tigo
- TIGO - Telecel S.A.
- Totai Citrus S.A.
- Toyota Argentina
- Trabajo Independiente
- TRADE ALLIANCE CORPORATION
- Transener SA
- Transporte
- Ucm
- Unilever
- Uninorte
- Universal Assistance
- Universidad
- Universidad césar vallejo
- Universidad del Pacífico
- Universidad del Valle de Guatemala
- Universidad del Zulia
- Universidad La Salle
- Universidad Panamericana
- Universidad Paraguayo Alemana
- UTPL
- Valores Casa de Bolsa S.A
- Veolia
- Vidriocar S. A.
- Vitapro S.A
- vn global bpo
- Voicenter S.A
- Vos sister
- Walmart Argentina
- Whalecom
- Whirlpool
- Worley
- Yanbal de Bolivia
- Yerba Buena Construcciones S.R.L.
- Yguazú Cementos
- YPF
- YPFB TRANSPORTE
- Zonamerica

ACERCA DE BW



Somos la agencia y consultora líder del crecimiento de la Comunicación Interna en Latinoamérica.

Actualmente contamos con oficinas en: Argentina, Chile, México, Perú, Bolivia, Uruguay, Ecuador, Paraguay, Colombia.

Contamos con un equipo de especialistas en desarrollo permanente, que resuelve problemas complejos mediante la táctica y estrategia, brindando un servicio de excelencia.

Hace más de 25 años llevamos adelante nuestro propósito: Conectar personas para crear mejores empresas.

Buscamos innovar en el desarrollo de los mejores recursos digitales y humanos, para impulsar una comunicación interna ágil, útil y significativa para cada organización.

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

DIAGNÓSTICO CI 2021

Agradecemos a nuestros sponsors por apoyar este proyecto.
Sin su aporte, el Diagnóstico CI 2021 no hubiera sido posible.

PLATINUM

Galicia

GOLD

mercado libre

SILVER

camuzzi

Partners estratégicos

DialogusCI botmaker Sherezade

Realización técnica

trespuntozero
Investigación + Comunicación

Realización integral

BW
COMUNICACIÓN INTERNA

DIAGNÓSTICO CI 2021

COMUNICACIÓN INTERNA