

# RedINSIDE

Publicación Digital de Comunicación Interna

## Red INSIDE N°08



Red Inside realizó una consulta a 60 profesionales de C.I. en 35 empresas de nuestro país. El fin es poder brindar algunas tendencias del mercado y conocer las oportunidades de crecimiento actuales. Para leer la nota completa

### LA COMUNICACION INTERNA QUE CRECE

Crecimiento de las Ofertas de Formación Universidades, Posgrados, Especialización y Prácticas del Mercado. Las Ofertas de Formación también muestran un crecimiento.

### Carreras de grado

Las carreras de comunicación social están entre las más elegidas por los estudiantes de los últimos años. Ante una demanda que sigue creciendo, la oferta universitaria se amplía en todo el territorio nacional. Existen numerosas alternativas de licenciaturas y tecnicaturas en diversas instituciones

públicas y privadas. Exponemos un listado de 45 carreras diferentes a las que se puede acceder en nuestro país.

### Posgrados y Masters DÓNDE SEGUIR ESTUDIANDO

Para los profesionales que optan por estudios complementarios de comunicación con enfoques generalistas, los masters son la principal tendencia, con una duración promedio de dos años. Citamos algunos ejemplos en nuestro país.

### Comunicación Interna Universitaria

La Universidad de Belgrano propone un posgrado de dos años en Comunicación interna y la Facultad de Ciencias Sociales de la UBA un Seminario de especialización. La Lic. Vanesa Rosenthal, Directora de la carrera y profesora del seminario, amplía detalles en el reportaje de la página siguiente.

### Prácticas de Mercado

### DÓNDE ACTUALIZARSE

Próximamente se realizará una Jornada gratuita para profesionales de la Comunicación Interna sobre el "Rol del Consultor Interno y la Metodología de Casos". Dicha Metodología está permitiendo mayor efectividad en el rol y una repercusión interesante dentro y fuera de la organización: las distintas Áreas de la compañía requieren los servicios de C.I. y las Universidades presentan estos "Casos" en sus posgrados y masters.

### DÓNDE ESPECIALIZARSE: COMUNICACIÓN INTERNA UNIVERSITARIA



"Debemos intentar que la Comunicación Interna sea un buen negocio para la compañía." La licenciada Vanesa Rosenthal, visitó la Redacción de Inside y nos contó sobre su accionar académico: "La

idea es mostrar cómo se trabaja habitualmente en Comunicaciones Internas, en la situación coyuntural que nos toca vivir en Argentina”.

Vanesa Rosenthal, Directora del Posgrado de Comunicaciones Internas de la Universidad de Belgrano y Profesora del Seminario “Las Comunicaciones Internas” de la Facultad de Cs. Sociales de la UBA.

Vanesa Rosenthal, docente especializada en Comunicación Interna (\*)  
“Debemos intentar que la Comunicación Interna sea un buen negocio para la compañía”

“Trato de brindar un enfoque pragmático y bajado a tierra. La idea es mostrar cómo se trabaja habitualmente en Comunicaciones Internas, en la situación coyuntural que nos toca vivir en Argentina”. La frase pertenece a Vanesa Rosenthal, Directora del Posgrado de Comunicaciones Internas en la Universidad de Belgrano y profesora del Seminario “Las Comunicaciones Internas” de la Facultad de Ciencias Sociales de la UBA, dos de las pocas alternativas en materia de formación en Comunicación Interna a nivel universitario en el país.

Ocurre que debido a que en las carreras de grado de comunicación no se desarrollan materias específicas de C.I., muchos alumnos recurren a seminarios o posgrados en busca de la preciada especialización, y esto hace que los programas apunten a cubrir las necesidades -básicas en muchos casos- de los alumnos. “Siempre parto de la importancia de lo estratégico, de la planificación. Intento desterrar la idea de que la comunicación interna es sólo la revista o la cartelera, que los alumnos adquieran las herramientas necesarias para desarrollar una buena Política y un buen Plan de Comunicaciones estratégico y coherente”, explica Rosenthal. Mientras que a la hora de llevar a cabo el Plan asegura que “para poder empezar hay que relevar las necesidades comunicacionales de la organización. De lo contrario existiría un Plan Maestro, igual para todas las organizaciones. Es por eso que para aumentar la efectividad de los medios y acciones de comunicación interna es necesario ajustar el relevamiento previo y confec-

cionar planes a medida. Considero que esta es la parte más interesante y más rica de esta profesión: poder detectar qué es lo que está pasando dentro de organización”. La Licenciada pone especial énfasis en esta primera etapa en la que se realiza una radiografía de la problemática comunicacional a atacar, y en la que también se mide el clima a nivel comunicacional: el diagnóstico. “Esta es la etapa que hace que todo lo que después realicemos en comunicación interna sea más efectivo”, afirma antes de asegurar que “el punto de partida es saber que uno está pensando en el momento justo, con el medio adecuado y el mensaje correcto, dirigido a un público específico, acorde a los objetivos trazados de antemano”. Para ello también se busca disminuir el margen de error utilizando herramientas de relevamiento, similares a las que se pueden aplicar en Marketing o Investigaciones de Mercado como ser los Focus Groups o las Encuestas cuali/cuantitativas.

Por otra parte, se da algo que no suele ocurrir en otras especialidades, y es que el perfil de los estudiantes de Comunicaciones Internas refleja el actual mercado laboral. “Muchos de mis alumnos no estudiaron una carrera de grado relacionada a la comunicación, y sin embargo hoy tienen la posibilidad de desarrollarse en el área de C.I.. Creo que hoy las empresas en la Argentina están tomando conciencia de lo importante que es mantener a sus empleados comunicados y que estén al tanto de lo que está pasando en la compañía. Y poco a poco esta tendencia llega al campo académico, que se está dando cuenta que tiene que empezar a formar profesionales especializados en temas de C.I.”

Así las cosas, Rosenthal también explica que una parte de sus alumnos son profesionales en actividad, algunos de ellos en departamentos de Recursos Humanos, “aunque no necesariamente en el área de comunicaciones, ya que la realidad -en Argentina- es que C.I. está dentro de RRHH y, en muchos casos, los responsables están desarrollando otras funciones simultáneas. Por eso necesitan algunas herramientas para llevar adelante estas tareas adicionales. No es conveniente para la empresa que sus responsables de C.I. crean que ésta es sólo igual a medios de C.I.”

Tanto es así que para el posgrado que dirige en la

UB, Rosenthal se apoya en una estructura académica de profesionales docentes, que actualmente se desempeñan dentro de organizaciones medianas a grandes en el área de Comunicaciones Internas, y que son invitados permanentes. "Vienen a contar casos específicos de cómo se trabaja, por ejemplo, en un banco o en una compañía energética. Son representantes de diferentes industrias, y cada uno puede volcar lo que aplica en su día a día", resume. Y agrega que "también me preocupó mucho por mostrarles a mis alumnos Planes Anuales de Comunicación hechos en las organizaciones, en los cuales se combinan: qué medios/acciones, para qué audiencias, en qué momento, cuáles van a ser los mecanismos de feedback, etc. Y también insisto en que es necesario tener los Planes siempre a la vista".

Entre los docentes se encuentra Andrea Lojo (Jefe de Comunicaciones Internas de HSBC Argentina), Gabriela Perret (People& Knowledge Business Manager de Meta4), Joaquín Sorondo (ex Gerente de RRHH de Mastercard y BNL), Rafael Casares (Responsable de Comunicaciones Internas de Banco Galicia), Marcelo Gordín (Presidente de la Asoc. Arg. de Empresas de Eventos), Valeria Abadi (Subgerente de Empleos y Comunicaciones Internas de Edenor), Verónica Rivero y Verónica Zampa (Responsables de Comunicaciones Internas de Pérez Companc).

Rosenthal también asegura que "por mejor relevamiento que uno haga y por más ajustados que se encuentren los medios a lo que la compañía necesita, si no se cuenta con el compromiso y el acompañamiento de la alta gerencia el trabajo es acotado. En términos de organigrama sería algo así: todo lo que se pueda realizar abajo va a ser el reflejo del compromiso que exista arriba."

Otro de los puntos en los que la Licenciada se detiene es en el presupuesto: "Hay que desmitificar que para trabajar en Comunicaciones Internas se necesita un gran presupuesto. Muchas acciones, como por ejemplo un desayuno de trabajo, no requieren costo alguno. Lo importante es que la gente se sienta escuchada y que haya alguien que les dé respuesta. En cierta forma, desde Comunicaciones Internas se ocupa un lugar que en algún momento fue el de los sindicatos en las organizaciones, quienes se encargaban de escuchar al per-

sonal y resolver sus inquietudes. Después, lógico, también es necesario ajustarse a las circunstancias. Además un desayuno de trabajo puede ser el mejor canal de feedback: sólo hay que sentarse a escuchar"

Martín Fernández García.

## DÓNDE ESPECIALIZARSE

Universidad de Belgrano / Posgrado Anual en Comunicaciones Internas. Ocho meses de duración, se cursa una vez por semana, 2 horas y media por clase. El posgrado está dirigido a graduados universitarios en carreras humanísticas.

Informes:

Depto. de Estudios de Posgrado y Educación Continua

Tel: 393-5588 / 5589 / 8459 / 8469

Email: posgrado@ub.edu.ar

Universidad de Buenos Aires / Seminario "Las Comunicaciones Internas". Se dicta dos veces al año (una por cuatrimestre), se cursa una vez por semana, dos horas por clase (8 en total). El seminario está dirigido a graduados o estudiantes universitarios con el 70% de la carrera aprobada.

Informes:

Secretaría de Graduados

Tel: 4508-3800 int. 123

Email: graduado@mail.fsoc.uba.ar

Nota: Quienes deseen una copia del programa del Posgrado de Comunicaciones Internas (UB) o del Seminario "Las Comunicaciones Internas" (UBA) pueden solicitarla a redaccion@inside.com.ar

\* Vanesa Rosenthal es Licenciada en Ciencias de la Comunicación (UBA), Responsable de Comunicaciones Internas de Correo Argentino, Coordinadora de la Comisión de Comunicaciones de la Asociación de RRHH de la Argentina (ADRHA). Directora de los Posgrados de Comunicaciones Internas y Gestión Estratégica de las Comunicaciones (Universidad de Belgrano). Directora del Curso Estrategias de Comunicación Integradas (UB) y del Seminario "Las Comunicaciones Inter-

nas" (UBA). Profesora de la carrera de Ciencias de la Comunicación y del Posgrado de Dirección Estratégica de RRHH (UBA). Coautora del libro "RRHH en la Argentina", Editorial Estrada.

## LA COMUNICACION INTERNA QUE CRECIÓ

Una fórmula histórica: CRISIS + PERCEPCIÓN = CRITERIO

Entre metáforas y realidades hacemos un repaso por la historia de la comunicación interna.

Las crisis tan temidas han sido siempre las mejores oportunidades de crecimiento.

La percepción parece ser la clave.

"Los analfabetos del siglo XXI no serán quienes no sepan leer y escribir, sino quienes no sean capaces de desaprender y volver a aprender" (Alvin Tofler)

Dos cavernícolas se ponen de acuerdo para llevar una presa que recién acaban de cazar. Acaso con sonidos guturales conviene en tomarla de las patas y arrastrarla hasta la tribu. Comerán dos familias con el botín.

En algún lugar del siglo XIX tres personas conforman una sociedad, se dan la mano en una elemental acción de comunicación. Toman empleados y se amplía -y complejiza- la red de relaciones.

Un Ingeniero llamado Taylor le dice en voz alta a los operarios que mientras más produzcan, más van a ganar.

Un pizarrón al lado del reloj para fichar anuncia que el jornal se pagará el viernes.

En la planta de una fábrica, un grupo piloto de trabajo nos da una lección de comunicación humana: a pesar de trabajar en condiciones cada vez más desfavorables siguen aumentando la producción. La fábrica es Western Electric; la planta, Hawthorne.

Una circular por escrito anuncia algo que los empleados necesitaban saber para hacer mejor su trabajo. El dueño de la fábrica nota el resultado y lo empieza a hacer con frecuencia. Alguien lo advierte sobre el peligro de la burocracia.

A una empresa competidora -enterada del éxito de la circular- se le ocurre mandar varias circulares juntas.

Más tarde en otra fábrica hacen lo mismo pero las

abrochan.

En otra le ponen una carátula adelante, en otra lo transforman en boletín, en otra lo mejoran a revista, en otra lo llaman house organ.

Una empresa prefiere no usar revistas e intensifica el uso de carteleras con afiches. Con el tiempo son diseñados en computadoras. Otra empresa digitaliza los afiches y los envía por mail. Otra mejora la idea incorporando una intranet.

Otra genera campañas internas de gráfica y adapta el lenguaje del marketing y la publicidad para establecer una comunicación más cercana.

Otras fomentan el uso de técnicas de creatividad para la emisión de los mensajes escritos. El brainstorming es una suerte de estrella. En algunos casos apelan al humor.

Otras prefieren acercarse personalmente a los empleados. Comienzan a generar programas para comunicarse cara a cara con su gente. Inventan acciones creativas y efectivas. Sin embargo, notan que se desperdician muchos recursos (tiempo, dinero, personas) sin una estrategia anual con acciones, cronogramas detallados y rutas alternativas para cubrir imponderables.

Comienzan a diferenciarse la C.I. de Cultura de la C.I. de Negocio. También deciden prestar ayuda a distintas áreas de la organización. Se apoyan en consultores externos especializados. En jornadas de benchmarking, surgen las semillas de futuros modelos de trabajo para optimizar aún más los recursos. Más tarde llegará el Método de Casos.

Otra compañía, que es multinacional, permite que una filial argentina resuelva un Caso de C.I. que se presenta en la Casa Matriz. El departamento de Comunicación Interna es reconocido por otras áreas que antes apenas lo conocían.

La Gerencia General solicita que resuelvan un Caso de Adquisición: se compra a otra empresa y la comunicación interna empieza a dar un "gran salto" hacia el futuro. Se generan nuevos modelos de trabajo y se crea por primera vez el rol de Consultor Interno: la gente de comunicación interna es consultada como especialista por el resto de la organización.

En cada compañía los departamentos de Comuni-

caciones Internas buscan su lugar. Y aportan nuevos métodos de trabajo al mercado.

Siempre ha sido así. Se agranda la percepción, se agranda el mercado, se agranda la realidad. Al punto que los paradigmas caen, cambian. Generan crisis, nunca fáciles pero a menudo oportunas. Crisis que generan nuevos criterios. Criterios que surgen de una singular forma de percibir.

Es verdad que a los tolemaicos "se les terminó un mundo" con la llegada de Copérnico, pero les fue "oportuno" saber que la tierra no era el centro del universo. Los copérnico-galileanos o los newtonianos que no se resistieron a la fórmula  $E=mc^2$ , tuvieron nuevas y mayores oportunidades para sus investigaciones. Nos cuenta el adolescente Karl Popper que en 1919 asiste a una conferencia en la que Einstein cita los "puntos flojos" de su propia Teoría de la Relatividad. Hoy la física cuántica no es enemiga de la visión de Einstein, acaso quiera mejorarla, ampliarla, agrandarla. Como ha sucedido otras veces, como sucede ahora, como sucederá siempre: en los verdaderos cambios se rebaten las teorías no las personas.

Pero también es verdad que existe una zona intermedia entre la caída de un paradigma y la llegada de otro. Un tiempo de incertidumbre: la crisis. En esa zona, en ese tiempo, se requiere mucha percepción. Una percepción interna aguda de lo que está pasando afuera.

Y, como en todo cambio, los que se adaptan al nuevo paradigma son los que percibieron más durante ese tiempo incierto. Aquellos que supieron desaprender y volver a aprender.

Red INSIDE ©

Todos los derechos reservados

## . LOS ORIGENES DE LA COMUNICACION INTERNA

En "El espacio" de Alberto Borrini, del portal dedicado a la publicidad (Adlatina.com), podrán encontrar esta interesante investigación sobre los orígenes del House Organ y la Comunicación Interna en Argentina.

<http://www.adlatina.com/html/borrini/borrini4.php3>

php3

Los Primeros House Organs - Breve cronología en Argentina

### AÑO HOUSE ORGAN COMPAÑIA

1938 Esso Noticias y Noticiero Ducilo Esso

1939 Vida Shell Shell

1943 Datos Duperial Duperial

1944 Noticiero Orbea Orbea

1949 Revista Bonafide Bonafide

1951 Páginas Pirelli Pirelli

### CONSULTA

Testimonios que reflejan oportunidades

Con o sin dedicación full time, los profesionales de C.I. participan cada vez más en proyectos de la Dirección y de otras áreas. Están yendo más allá de la comunicación mediática y avanzan como consultores internos.

"...En ocasiones nos sumamos a proyectos puntuales que exigen a algún integrante de C.I. una dedicación casi exclusiva por períodos."

"Somos cinco integrantes con dedicación full time, excepto cuando alguno participa en proyectos especiales de corta duración".

"...En C.I. hay dos personas, pero no están específicamente abocadas a la función ya que participan en otros procesos en sinergia con otras áreas".

"Actualmente tenemos dos integrantes en C.I., pero es un sector en crecimiento constante"

"Se generan proyectos compartidos para aprovechar la sinergia de las distintas especialidades..."

"En nuestra empresa, CI es un comité que reporta directamente a la Gerencia General, porque el factor humano está considerado un recurso de gran importancia (...) Somos un grupo de 11 personas de departamentos y gerencias diferentes. Hay operarios de plantas, empleados administrativos, jefes de área..."

"El único integrante de C.I. también participa en



varios proyectos claves de la Dirección.”

“...Vale aclarar que en la actualidad, además del reporte orgánico a RRHH existe un reporte funcional a la Dirección de Comunicaciones del Corporate.”

Un agradecimiento especial a los participantes que respondieron a la consulta.

### JORNADA DE ACTUALIZACION PROFESIONAL “El Rol del Consultor Interno y la Metodología de Casos”

Red Inside está organizando una Jornada para profesionales de la Comunicación Interna, con el fin de ampliar conceptos sobre el Rol del Consultor Interno y la Metodología de Casos (Ver número anterior) “CASOS: El Gran Salto de la Comunicación Interna”)

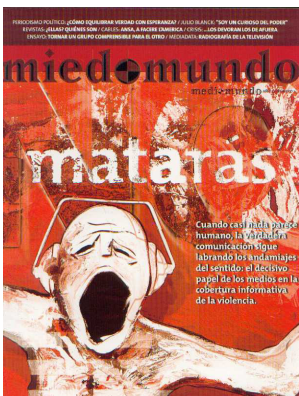
La inscripción es libre y gratuita pero está sujeta a espacio, por lo que se recomienda hacer reservas en la dirección electrónica que figura al pie. La misma se realizará en día hábil, en horario matutino. El lugar y la fecha serán confirmados en breve.

Inscripción gratuita - Vacantes limitadas  
Redaccion@inside.com.ar

### RECOMENDADOS

La Comunicación, Clave para Generar Cambios  
REVISTAS. MedioMundo. De la Facultad de Ciencias de la Información. Universidad Austral

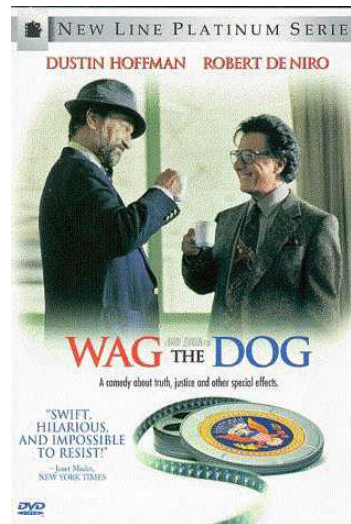
Una revista realizada íntegramente por profesionales en dónde cada nota deja una reflexión. Desarrollada con calidad y profundidad, MedioMundo es una revista que atrapa de principio a fin.



El Detalle: En su última edición (“No Matarás”), Yago de la Cierva, abogado, periodista,

doctor en Filosofía y profesor de Comunicación en Crisis en la Universidad de la Santa Cruz de Roma, desarrolla una nota acerca de la necesidad de la comunicación interna estratégica en los procesos de crisis.

VIDEOS. Mentiras que matan (Wag the dog) Robert De Niro, Dustin Hoffman



Esta película muestra cómo una estrategia de comunicaciones sin escrúpulos, bien implementada, puede generar resultados increíbles. Si bien la ética está totalmente ausente, vale la pena el ejercicio intelectual.

El Detalle: En medio de una guerra inventada por un asesor de imagen presidencial, se hace referencia a que la Guerra del Golfo fue una mera estrategia de comunicación “para distraer”.

### INTERNACIONALES



España Doctorado en la Universidad Europea - CEES

La Universidad Europea - CEES posee un Programa de Doctorado denominado “Comunicación, Auge Tecnológico y Renovación Socio-Cultural” de dos años de duración. Quienes residan en España y es-

tén interesados pueden informarse en la dirección citada a continuación.



Inglaterra La Internal Communication Association nuclea a los profesionales del Reino Unido

Fundada en 1992, la Internal Communication Association reúne a los profesionales de comunicación interna de organizaciones de todos los tamaños y sectores. Se trata de una asociación en permanente evolución que busca soluciones conjuntas para los practicantes de esta disciplina, buscando el aporte a los objetivos de negocio.

## CARTA DE LECTORES

Recibí Red Inside a través de una amiga que está trabajando en Londres (Recursos Humanos Cadbury) Me pareció muy interesante este tipo de publicación. Los felicito por crear un medio donde te puedas conectar con situaciones similares por las que tu empresa atraviesa, abordadas desde una óptica clara, sencilla y revelándote soluciones creativas.

Adriana Fernández - Gerencia de Relaciones Institucionales. Petrobras / Eg3.

Les envío mis felicitaciones. Su publicación me parece muy bien elaborada.

En el próximo boletín les haré un agradecimiento por el envío a través de nuestro boletín que edita nuestra empresa Asesor21 Business Center ([www.asesor21.com](http://www.asesor21.com))

Pablo W. Dorrego - Consultor de negocios. Asesor21 Business Center. Uruguay

La nueva edición de Red Inside y me pareció gen-

ial, realmente es excelente así que Felicitaciones a todo el equipo.

Mariana Ibero - Consultora de Recursos Humanos

¡El último Red INSIDE me pareció muy bueno! Creo que le van encontrando la mano al formato y a la forma de comunicar.

Fabián García Nicora - Gerente de Operaciones. NeuBell S.A.

Felicitaciones por la revista, ¡hacía falta "comunicación" de las Comunicaciones Internas!

Mercedes de la Fuente - Cadbury Stani S.A.I.C.

Estoy buscando material de comunicaciones relacionado con la Comunicación para el Cambio y me gustaría recibir sugerencias de libros para leer al respecto. Gracias y saludos.

Sonia M Bourse - Effem. Tel.: 0232-443-9000

Saludos y Felicitaciones por la calidad de Vtro. trabajo. Cordialmente,

Gabriel J. Mocías - Wal-Mart Argentina

Felicitaciones por todo lo que hacen, realmente me interesa.

Verónica Santalla - Iplan Networks.

TENDENCIAS DEL MERCADO CONSULTA (Muestra Autoseleccionada: participación voluntaria de suscriptores de Red INSIDE).

Red INSIDE realizó una consulta a 60 profesionales de C.I. en 35 empresas de nuestro país. El fin es poder brindar algunas tendencias del mercado y conocer las oportunidades de crecimiento actuales.

1. Listado de empresas participantes (por orden alfabético):

Abbott Laboratories - Acindar - ADT Security Services - Aguas de Santa Fe - Banco de Galicia Banco Hipotecario - Banco Nación - BankBoston - Boehringer Ingelheim - Cadbury Stani Camuzzi Gas - Clorox - Conarco - Correo Argentino - Danone - Fargo - Gas Natural BAN GasNEA - General Motors - Gillette - Grupo Clarín - Grupo HSBC - Grupo



Omint - Iplan Networks - Kimberly-Clark - Laboratorio Sidus - Litoral Gas - MassLife Neoris - Pérez Companc - Repsol YPF - Roche - Siderar - UCES - Wal-Mart

2. ¿A qué área reporta Comunicaciones Internas en su Compañía?

- Respondieron las 35 empresas participantes. (100 %)

- 5 de las empresas citadas mencionaron que reportan a más de un área. (14.3 %)

3. Cantidad de integrantes en Comunicación Interna (promedio general: 2 integrantes).

- Respondieron este ítem 30 de las 35 empresas participantes. (85.7 %)

- No se contemplaron en esta respuesta Comités, Facilitadores, Relationship Managers o Redes Humanas de Comunicación Interna.

4. Esos integrantes ¿desempeñan otra función simultánea?

- Respondieron este ítem 33 de las 35 empresas participantes. (94.3 %)

5. Otras funciones que desempeñan quienes trabajan en C.I.

Capacitación / Formación: 7

Desarrollo / Planes de Carrera: 6

Empleos / Reclutamiento: 3

Relaciones Institucionales: 2

Comunicaciones externas de marketing: 1

Compensaciones: 1

Administración: 1

Operaciones: 1

Datos extraídos de respuestas espontáneas.

---

# RedINSIDE

Publicación Digital de Comunicación Interna

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