

RedINSIDE

Publicación Digital de Comunicación Interna

Red INSIDE N°32



EDITORIAL - COMUNICACIÓN INTERNA INTEGRAL

DEL SUELDO AL COMPLEJO DE EDIPO

Por Manuel Tessi*

El adagio "todo comunica" permite acercarnos al concepto de Comunicación Interna Integral. Los mensajes que circulan en la organización son muchos. Varios son formales, otros sutiles. Algunos son publicados masivamente y pocos los leen, otros son de conocimiento masivo y nunca han sido publicados. Además de la cartelera, está la palabra del presidente. Junto a la revista interna, está la cascada de la gerencia media. La conducta de un solo empleado puede generar tanta comunicación como la intranet. En el adagio caben muchos mensajes: las palabras, los comportamientos, los silencios. Es la famosa imposibilidad de no comunicarse que tiene toda organización,

sobre todo con aquellos mensajes que -paradójicamente- nunca elabora el área de comunicación interna.

El salario, por ejemplo, es un mensaje que estigmatiza toda la comunicación interna. Es una unidad comunicativa determinante, de carácter sistémica (selección impersonal en Luhmann), con alto impacto. Y sólo es una parte de otros mensajes similares: beneficios, capacitaciones, planes de carrera, incentivos.

Sabemos también que el estilo de management de los mandos medios tiene gran influencia en la comunicación. Las palabras de un supervisor pueden potenciar, diluir o echar por tierra los esfuerzos de cualquier campaña interna. Su habilidad para comunicar es clave. Son responsables de "hacer hacer".

Otro punto neurálgico es la madurez comunicativa de cada empleado. La escucha individual es un acto decisivo que puede convertir un buen mensaje, bien emitido, en uno "mal escuchado". Arthur Eddington encontró que no escuchamos con los oídos, sino con el cerebro. Los psicólogos organizacionales advierten que cada persona responde de manera diferente a un misma directiva, según su relación histórica con la autoridad (transacciones infantiles con roles paternos). La decodificación nunca es literal, sino una interpretación. Dalí -citando a Malebranche- ilustra mejor este concepto al hablar del Hiperrealismo: "No observamos con los ojos, sino con el alma".

En esta complejidad trabajan hoy los comunicadores internos, aportando soluciones integrales. Escuchan y escudriñan esa realidad "hiper" que se halla en lo que se dice, en lo que no se dice, en lo que se piensa y en lo que se siente. Generan diagnósticos confiables, con empatía, antes de proponer estrategias de medios, campañas, eventos, reuniones y entrenamientos en comunicación. Trabajan arduamente, en definitiva, para que "todo comunique", estratégicamente.

*Manuel Tessi Autor del Sistema 1A ® Trilogía metodológica de Comunicación Interna Estratégica. Director del Centro de Comunicación Interna para

América Latina (CCIAL)
Presidente de INSIDE, consultora de comunicación interna.

NOTA DE TAPA

COMUNICACIÓN INTERNA INTEGRAL

La comunicación interna atraviesa cada rincón de las organizaciones. Existen múltiples y complejos frentes donde se manifiesta. En esta nota contamos cómo Volkswagen Argentina, una compañía automotriz líder, comenzó a gestionarla de manera integral.

VOLKSWAGEN

ARGENTINA

Volkswagen Argentina es una empresa de origen alemán, dedicada a la fabricación y venta de automóviles y cajas de cambio. Produce y distribuye automotores, camiones y cajas en la Argentina y Latinoamérica desde hace más de 25 años. Con 3.700 empleados, es uno de los mayores empleadores del rubro. Su producción y población se centra en dos plantas ubicadas en las provincias de Córdoba y de Buenos Aires. La gestión de calidad de ambas plantas es de alta performance, siendo merecedoras, en uno de los casos, al premio Nacional de Calidad (Planta Córdoba).

LA COMUNICACIÓN COMO ESTRATEGIA DE MEJORA

Los años transcurridos entre 2001 y 2004 fueron marco de diversos climas internos. Si en 2001 el personal había logrado reunirse en base a su esfuerzo –y al carisma de su líder– en contra de la crisis, en 2004 la situación era distinta.

La encuesta de clima organizacional realizada durante abril y mayo de 2004 reflejaba este estado de clima interno. Uno de los focos principales de la desmotivación era la comunicación interna (poca valorización general de la comunicación). Como dato, vale destacar que el medio declarado por los empleados como de mayor utilización era el “boca en boca” (rumor), con la incertidumbre y

sensación de malestar que habitualmente se presenta en este tipo de circulación de información.

Volkswagen Argentina decidió enfrentar el problema: comenzó a desarrollar un proyecto integral de comunicación interna. Se implementó no un medio en particular (un house organ, o una cartelera), ni algunas acciones (desayunos o charlas) sino la gestión integral de su comunicación.

DE QUÉ SE TRATA LA “COMUNICACIÓN INTEGRAL”

La estrategia general para la gestión de comunicación interna de Volkswagen Argentina, es integral desde múltiples puntos de vista.

Es integral desde el emisor, ya que se conformó un equipo multiáreas de comunicaciones internas. Un equipo que recibió una capacitación intensiva y que dedicó horas semanales programadas sistemáticamente para la gestión de la comunicación.

Es integral desde los soportes utilizados, ya que la comunicación interna de la empresa se despliega no sólo en medios, sino que trabaja también en los intercambios, en las relaciones interpersonales horizontales, ascendentes y descendentes. Y a la vez, es una comunicación interna que se ocupa de generar actividades de comunicación que brinden la posibilidad de desarrollar capacidades a las distintas audiencias. Asimismo, es una comunicación interna que trabaja la escucha como espacio fundamental del circuito. Se trata de la escucha activa a través de la medición permanente de la comunicación interna: en grupos focales, en encuestas autoadministradas a muestras representativas de todo el espectro y en encuestas sistemáticas.

DISEÑANDO UN PLAN

El plan que guía la operatoria se diseña anualmente. El primer año definió como objetivo inicial la conformación de un equipo multiáreas para la gestión de las CI desde una perspectiva integradora. Y como primer objetivo de gestión anual la habilitación de una batería de medios adecuados para la circulación de comunicación a las distintas

audiencias. Los medios dispuestos inicialmente debían permitir que la información circulara en tiempo y forma, de manera de disminuir el rumor como principal fuente de comunicación.

Durante el primer año de gestión, el plan buscó, de un modo global, generar una valorización de las comunicaciones internas en general, de la propia comunicación de las audiencias en particular, y bajar el rumor como modo primario de transmisión de comunicación.

Para cumplir con estos objetivos, se diseñó un plan de trabajo: el plan cleaners. La intención del plan era que cada vez más personas conocieran las circunstancias de la comunicación –y las caras de quienes actuaban como emisores técnicos- a fin de transformar en positiva la comunicación negativa. Para ello era necesario para dar un paso fundamental: el pasaje entre



el sujeto como receptor de mensajes



y el sujeto que es responsable de la emisión

Según este plan, dentro del circuito de comunicación, era necesario que cierta información “basura” (en general, rumores basados en la incertidumbre) saliera del circuito de circulación general. Recordemos que los medios formales –cartelera, house organ, mails- sufrían de problemas que denominamos de servicio (calidad y cantidad de información, diseño, tecnología del soporte, definición de audiencias).

Era un reto fundamental de la gestión que un grupo representativo de empleados pertenecientes a diferentes ámbitos y niveles de la empresa construyera una autopercepción del valor de su

comunicación: la noción de persona adulta que es responsable de su propia comunicación (y de la reproducción –o no- de rumores). Se buscaba que este movimiento acompañara las mejoras que se instalaban en los medios de circulación formal. Si no se conformaba una red de aliados sólida (que pudiera iniciar circulación de información virtuosa), el riesgo era que cualquier medio que se instalara cayera en descrédito rápidamente, fruto de la circulación del rumor y clima de malestar sostenido.

Asimismo, se planteó la medición como estrategia, tanto para el inicio del plan, como para la evaluación de resultados de gestión al año de cumplida la estrategia.

Las audiencias definidas para la comunicación se enmarcaron desde múltiples cruces: las distintas áreas de la empresa (Administración, Manufactura, Producción), sus jerarquías (Management Rol, Empleados y Operarios), y sus plantas (Córdoba y Pacheco).

CUATRO PILARES PARA LA ESTRATEGIA INTEGRAL

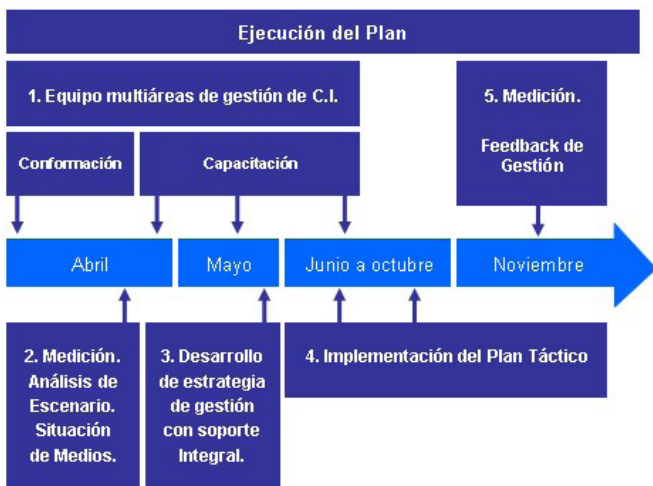


Se utilizó, a tales fines, una batería de medios, acciones (actividades de relación interpersonal), capacitaciones y mediciones que actuaron –y actúan- en sincronía, con diferentes segmentaciones de audiencia. A la vez, y en lo relativo exclusivamente a medios, se trabajó en diversos soportes (cartelería, gráfica papel y digital).

EL PLAN PASO A PASO

Los pasos de implementación del plan integral se detallan a continuación:

1. Conformación de Equipo multiáreas de gestión. Capacitación del Equipo.
2. Medición. Análisis de escenario: situación de medios.
3. Desarrollo de estrategia de gestión, con soporte integral: medios, acciones (actividades de relación interpersonal), capacitaciones (actividades de comunicación) y mediciones.
4. Implementación de plan táctico.
5. Medición. Feedback de gestión.



LOS PRIMEROS RESULTADOS

Como se detalló, el plan integral de gestión incluyó las mediciones, que demostraron lo exitoso de la gestión del primer año del equipo.

Para la medición inicial de mayo de 2005, la metodología utilizada fueron focus groups a una muestra no probabilística, y entrevistas a miembros de alta Dirección. En este caso se identificaron espacios de mejora en los medios, ya que el rumor era el canal más utilizado.

Para la medición siguiente de noviembre de 2005, se administró una encuesta que era completada de modo anónimo a una muestra representativa de la población. Esta medición identificó una am-

plia mejora en la gestión de medios, y una baja del rumor a un índice de 3%.

Asimismo, ha variado la percepción de la comunicación, que luego de la gestión realizada es apreciada, en general, como un elemento de valor, cohesión del personal, y de peso para el negocio.

El cambio radical de la comunicación en Volkswagen Argentina trascendió las fronteras locales de la Compañía y repercutió en la Casa Matriz de Alemania, que reconoció en esta Estrategia Integral de Comunicación Interna como una de las mejores prácticas corporativas a nivel mundial.

OPINION

UNA COMUNICACIÓN INTEGRADA



Ante el dilema de la escasez de recursos para gestionar las comunicaciones internas en las organizaciones, surge una oportunidad integradora: la conformación de equipos multiáreas.

Por Mariana Cukier*

En algunas oportunidades, al diseñar junto con clientes un plan de comunicaciones internas nos encontramos frente a una pregunta: ¿Quién va a realizar todo este trabajo? Muchas veces, la mejor respuesta fue seguir trabajando un poco más, y conformar un equipo multiáreas para la gestión de comunicaciones internas. Que sea multiáreas, permite –obviamente!- tener perspectivas (oportunidades de escuchar) de los distintos espacios de la empresa, y esto –en sí mismo- es un gran aporte en organizaciones con poblaciones amplias o de gran dispersión geográfica. Sin embargo, el reclutamiento no suele ser fácil: es bastante usual que la conformación del equipo coincida con la detección de un malestar en la comunicación, y un intento de reforma... ya que en ese momento, en el mismo en que estamos reclutando, trabajar

en comunicación interna no está valorizado. En general, se trata de personas que encuentran un valor en sí mismo en la actitud proactiva hacia la comunicación, con buen vínculo con los líderes del área, quienes les permiten aportar unas horas para esta actividad. Por suerte, casi siempre hay una de estas personas en cada área.

Como perspectiva por delante, trabajamos, por lo menos, un año para transformar ese grupo de personas interesadas en la comunicación interna en un equipo de trabajo. El entrenamiento en CI suele ser duro: las comunicaciones se escapan al escenario ideal, y ser parte de la gestión implica conocer –reconocer– las propias virtudes y defectos en ese campo. Por otra parte, es importante –aunque no sencillo– sistematizar los encuentros de trabajo, y lograr un acuerdo de horas destinadas por cada integrante. Finalmente, la especificación de los alcances del trabajo del equipo, resulta fundamental. En general, trabajamos sobre una perspectiva estratégica en lo que hace a la intervención del equipo multiáreas (qué plan y objetivos serán los que recorrerán todo el año, cuándo medir, qué temas son de relevancia, cómo se recibieron en distintas áreas temas puntuales) y una perspectiva táctica (administración específica de medios y campañas, y puesta en marcha de actividades presenciales, talleres, seminarios y mediciones) reservada al área de Comunicaciones internas.

*Mariana Cukier es INSIDER. Técnica Superior en Publicidad y Propaganda (FAECC), Licenciada en Comunicación Social (UBA), Magíster en Gestión de la Comunicación en las Organizaciones (Universidad Austral).
mcukier@inside.com.ar

REPORTAJE A VIKTOR KLIMA

El 24 de enero de 2005, el Diario Clarín, periódico de mayor difusión de la Argentina, entrevistó al Dr. Viktor Klima, Presidente de Volkswagen Argentina y ex Primer Ministro de Austria.

* Por Silvia Naishtat, especial para Clarín.

A poco más de dos años del que Clarín llamó “El reportaje del verano”, Viktor Klima, quien asumió el desafío de liderar la filial argentina de Volkswagen en plena crisis nacional, contaba su visión de la Argentina y se animaba a anticipar el futuro cercano del país y el mercado automotriz. En 2007, con el lanzamiento del Suran como un hecho y el posicionamiento de Volkswagen como una de las empresas líderes del sector, sus declaraciones siguen plenamente vigentes.



“El que lleva la plata afuera no es industrial, es especulador”. Viktor Klima.

Para usted, premier de Austria en 1998, que lo enviaran como titular de Volkswagen Argentina, ¿fue un premio o un castigo?

Entiendo la vida como una suma de proyectos. Necesito siempre desafíos y éste era uno de ellos. Argentina era sinónimo de explorar un nuevo continente, otro idioma y, por qué no, una crisis muy particular.

Lo mandaron hace tres años, cuando VW pensaba cerrar la filial argentina...

Sin embargo fue mejor que ganar muchas elecciones. Dimos vuelta la empresa. Al staff brasileño lo mandamos de vuelta a su casa y tengo un equipo argentino que convirtió a VW en la número uno en ventas. Hoy facturamos 1.000 millones de dólares al año. Y con 2.600 personas somos el primer empleador de la industria automotriz. Le cuento: acabo de renovar mi contrato al frente de VW argentina hasta 2010.

¿No extraña sus tiempos de Viena o amistades como Tony Blair o Gerhard Schroeder?

Por supuesto. Pero pese a que Viena es una hermosa ciudad, Buenos Aires tiene una diversidad y una energía cultural y vital incomparable.

Con la mano en el corazón, ¿qué opina del establishment local?

Tengo relaciones con empresarios serios, que creen, invierten y desarrollan actividades sociales en el país. Pero hay otros que venden sus empresas y transfieren la plata afuera: no se los puede llamar industriales, son especuladores.

¿Qué opina de la clase política?

Es lo mismo en todo el mundo...

¿Y de Kirchner?

Veo que Kirchner y su equipo trabajan mucho. Para los analistas serios, la situación actual de Argentina es una sorpresa por la combinación de un alto crecimiento, moneda estable, baja inflación y recuperación del empleo.

¿Cuál debe ser la prioridad en la agenda?

El empleo. Con un alto desempleo es muy difícil lograr la paz social y la estabilidad.

¿Sirven los planes Jefas y Jefes?

Entiendo que el Gobierno tiene que ayudar a los pobres, y en esa dirección, sirven. El otro gran tema es la educación, para no perder la ventaja de Argentina respecto a América Latina.

¿Qué cambia para VW si se sale del default?

Es muy importante para la financiación de nuevos proyectos, porque no es fácil lograr créditos del mercado internacional. Esto no es importante para VW, porque tenemos financiación de la casa matriz.

¿Invertirán?

Vamos a fabricar un nuevo modelo de auto y para todo el mundo. Es un hecho único en VW. Aún no tenemos definido el nombre, pero se lanza este año.

¿Por qué eligieron a la Argentina, somos baratos?

No es sólo un tema de tipo de cambio. VW tiene un ranking de sus plantas. Y la de Córdoba, por la calidad del producto que se logra, la organización, el entrenamiento, tiene la máxima nota de todas las plantas que tenemos en el mundo. Esta es la gran ventaja. Por supuesto, el nivel de salarios después de la devaluación se volvió muy competitivo.

¿Cuál es su palpito sobre el canje?

No dudo. Va a ser un éxito.

Ahora que Argentina se achicó, ¿sobran fábricas en el sector automotor?

Muchos grupos tienen una producción complementaria en el Mercosur. En Brasil se fabrican grandes volúmenes y en la Argentina, productos de nichos para el mercado local que también se exportan. Creo que las fábricas que están van a sobrevivir.

* Silvia Naishtat, periodista del Diario Clarín. El reportaje fue publicado el 24 de enero de 2005 en la sección "El País".



CALENDARIO DE CAPACITACIÓN PROFESIONAL EN COMUNICACIÓN DE LA UNIVERSIDAD AUSTRAL

La Dirección de Posgrados de Comunicación de la Universidad Austral presenta su calendario de Actividades para el primer semestre de 2007.

Comunicaciones Integradas

Carga horaria: 24 horas.

Inicio: 25 de abril.

Se cursa: miércoles de 9 a 13.30.

Este programa aborda de manera completa y ac-

tualizada el marco teórico de las comunicaciones de marketing integradas. El Marco Conceptual se complementa con la ejemplificación de prácticas profesionales exitosas.

Se enseñará a develar y comprender las motivaciones profundas de los públicos y como asimilan e interpretan los mensajes. Brindará herramientas específicas para planear, elaborar, desplegar y administrar una estrategia de comunicaciones que integre todas las áreas y las formas de comunicación como la publicidad, las relaciones públicas, las promociones de ventas, marketing directo o comercialización. Asimismo, desarrollará habilidades creativas, organizacionales y estructurales para crear un plan de comunicaciones integradas de marketing exitoso.

Comunicaciones y Negociación

Carga horaria: 32 horas.

Inicio: 25 de abril.

Se cursa: miércoles de 9 a 13.30.

El Programa desarrolla estrategias, habilidades y herramientas de comunicación para desempeñarse en el terreno de las negociaciones difíciles fomentando el auto conocimiento de los participantes. Genera nuevas líneas de pensamiento para abordar los problemas desde ángulos diversos con un enfoque interdisciplinario, a través de la participación activa y el trabajo en equipo.

Comunicación No Verbal

Carga horaria: 16 horas.

Inicio: 27 de abril.

Se cursa: viernes de 16 a 20.30.

Este programa tiene la misión de estimular y fortalecer la conciencia de que los comportamientos no-verbales desempeñan un papel crítico en el proceso total de la comunicación, y que su conocimiento y aplicación inteligente es una herramienta para comunicarnos mejor tanto en el entorno social como en ámbitos profesionales.

Relaciones Públicas, Ceremonial y Protocolo Social y Empresario

Carga horaria: 48 horas.

Inicio: 29 de mayo.

Se cursa: martes y jueves de 16 a 20.30.

Este programa propone reconocer la importancia y utilidad del Protocolo como sistema de comunicación eficaz. Asimismo, brinda herramientas y nociones teóricas y prácticas para planificar, programar, coordinar y controlar todo tipo de actos, reuniones y acontecimientos según las normas del Ceremonial y el Protocolo.

Comunicación para PyMes

Carga horaria: 32 horas.

Inicio: 2 de junio.

Se cursa: sábados de 9 a 13.30.

Este programa se propone contribuir con el completo desarrollo de las pequeñas y medianas empresas, facilitando herramientas y habilidades comunicativas adaptadas a la realidad de estas organizaciones. Asimismo, ofrece conocimientos acerca de cómo desarrollar un Programa de Imagen Integrada para poder anclar todos los mensajes y signos en la estrategia global de la organización.

Comunicación Gubernamental

Carga horaria: 24 horas.

Inicio: 30 de mayo.

Se cursa: Miércoles de 18.30 a 20.45, Jueves y viernes de 9 a 13.30 y de 15 a 19.30, Sábado de 9 a 13.30.

La comunicación de los gobiernos es una de las dimensiones más debatidas pero menos estudiadas del escenario público contemporáneo. El Programa de Comunicación Gubernamental intentará avanzar sobre el conocimiento teórico y práctico de la comunicación gubernamental, ofreciendo una visión completa y algunas herramientas para entender y mejorar esta dimensión clave de la política pública.

Estrategias de Patrocinio

Carga horaria: 48 horas.

Inicio: 5 de junio.

Se cursa: martes y jueves de 16 a 20.30.

Este Programa brinda una formación completa

con una visión interdisciplinaria sobre los aspectos conceptuales, económicos y legales del Patrocinio y el Mecenazgo. Ofrece información actualizada sobre las condiciones para el desarrollo y la evolución del Patrocinio en el mundo y en Argentina. Capacita para la evaluación, implementación y gestión exitosa de los proyectos de patrocinio en todos los ámbitos.

Expresión Oral y Escrita

Carga horaria: 30 horas.

Inicio: 11 de junio.

Se cursa: lunes a viernes. Horario a confirmar.

El Taller de Expresión Oral y Escrita brinda herramientas teóricas y prácticas destinadas a mejorar el proceso de producción de textos escritos y presentaciones orales. Ofrece estrategias que facilitan la creación de mensajes claros, concisos y coherentes y, a la vez, contribuye con la mejora del estilo propio de expresión.

Más información sobre estos cursos:

Mercedes Perea Muñóz

Tel.: (011) 5921 8063 / 5921 8000 int. 8340 o por e-mail:

mercedes.perea@fci.austral.edu.ar

STAFF

RedINSIDE es una publicación digital gratuita de comunicación interna para 3000 profesionales de 26 países.

Director

Manuel Tessi Parisi

Equipo Editorial

Roberto Casasnovas

Mariano Rivero

Mariana Martín

Martín Fernández

Florencia Lavalle

Susana Külling

Carolina Doldán

Lucila Giordano

Equipo de Arte Digital

Romina Karszenbaum

Juan Ignacio Cernich

RedINSIDE

Publicación Digital de Comunicación Interna

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